



UNIVERSITÄT PADERBORN
Die Universität der Informationsgesellschaft

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Department Wirtschaftsinformatik - Business Information Systems

**EIN GANZHEITLICHER ANSATZ ZUR ERKLÄRUNG
UND STEIGERUNG DER EFFIZIENZ
VON UNTERNEHMENSBERATUNGSLEISTUNGEN FÜR KMU**

KONZEPTION EINES SYSTEMTHEORETISCHEN ERKLÄRUNGSMODELLS UND
SIMULATIONSGESTÜTZTE ABLEITUNG VON GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR
BERATUNGSPROJEKTE

Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
des Doktors der Wirtschaftswissenschaften
(Dr. rer. pol.)

vorgelegt von
Michael Scholz
Kreuzstr. 34
60435 Frankfurt
michael.scholz@notes.upb.de

Paderborn, Februar 2005

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht.....	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis.....	XII
A Nutzung von Unternehmensberatungsleistungen für KMU – Einführung und Situationsanalyse	1
1 Einführende Charakterisierung der Situation von Unternehmensberatung für KMU.....	1
2 Strukturierung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands.....	5
3 Herleitung der Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	42
B Konzeption und Validierung eines systemtheoretischen Erklärungsmodells der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen.....	64
1 Systemtheoretisch basiertes Vorgehensmodell	64
2 Entwicklung des konzeptionellen Erklärungsmodells	80
3 Entwicklung des logischen Hypothesenmodells.....	119
4 Validierung des logischen Hypothesenmodells – Entwicklung des logischen Erklärungsmodells.....	170
5 Analyse des logischen Erklärungsmodells	197
C Anwendung des Erklärungsmodells: Evaluation von Gestaltungs- und Lenkungsmechanismen in der IT-Beratung für KMU	200
1 Erweiterung des systemtheoretisch basierten Vorgehensmodells	200
2 Ableitung charakteristischer Beratungssituationen.....	204
3 Simulationsgestützte Ableitung situativer Lenkungsempfehlungen.....	220
4 Systemisches Management und Controlling der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen	264
5 Handlungsempfehlungen zur originären Verbesserung der Effizienz von Beratungsprojekten	275
6 Ergebniswürdigung und weitere Forschungsbedarfe.....	280

Literaturverzeichnis	285
Anhang	299
Anhang 1: Kriterienmatrix zur Bestimmung systemrelevanter Schlüsselfaktoren	300
Anhang 2: Adjazenzmatrix und Kennzahlen zur Analyse der direkten und indirekten Einflussintensitäten	302
Anhang 3: Konzeption der Delphi-Expertenbefragung	303
Anhang 3.1: Anschreiben.....	303
Anhang 4: Durchführung der Expertenbefragung	305
Anhang 4.1: Teilnehmende Unternehmen.....	305
Anhang 4.2: Zustimmungen zu den Wirkungshypothesen	307
Anhang 4.3: Auswertungen zur Wirkungsintensität	313
Anhang 4.4: Auswertungen zum Zeitverhalten.....	319
Anhang 5: Intensitätsfunktionen des Simulationsmodells	324
Anhang 6: Simulationsergebnisse für Situation S16.....	332
Anhang 7: Elektronische Ressourcen auf CD-ROM	333

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis.....	XII
A Nutzung von Unternehmensberatungsleistungen für KMU – Einführung und Situationsanalyse	1
1 Einführende Charakterisierung der Situation von Unternehmensberatung für KMU.....	1
2 Strukturierung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands.....	5
2.1 Charakterisierung der Unternehmensberatung.....	5
2.1.1 Historie und Evolution der Unternehmensberatung.....	5
2.1.2 Begriffliche Abgrenzung und Definitionen.....	6
2.1.2.1 Institutionelle Aspekte	8
2.1.2.2 Funktionale Aspekte.....	9
2.1.3 Multi-perspektivische und interdisziplinäre Betrachtung der Unternehmensberatung.....	12
2.1.3.1 Projektbezogene Perspektive	13
2.1.3.2 Systemische Perspektive	16
2.1.3.3 Perspektive der Dienstleistungsproduktion	18
2.1.3.4 Informationstechnische Perspektive	21
2.1.3.5 Instrumentelle Perspektive	22
2.1.4 Zusammenfassung.....	23
2.2 Charakterisierung des exemplarischen Anwendungsfelds IT-Beratung für KMU	24
2.2.1 Charakterisierung der IT-Beratung	25
2.2.1.1 Wesen und Inhalt.....	25
2.2.1.2 Abgrenzung der IT-Beratung zu anderen Beratungsobjekten.....	27
2.2.2 Charakterisierung von KMU als Beratungsadressat.....	29
2.2.2.1 Quantitative Merkmale.....	30
2.2.2.2 Qualitative Merkmale	31
2.2.3 Wirtschaftliche Relevanz des Anwendungsfelds	34
2.2.3.1 Marktentwicklung von Unternehmensberatung und IT-Beratung	34
2.2.3.2 Marktentwicklung der KMU	38
2.2.3.3 Fazit zur Relevanz des exemplarischen Anwendungsbereichs	40
2.3 Zusammenfassung und Fazit	41
3 Herleitung der Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	42
3.1 Stand der Forschung zur Unternehmensberatung und Beratung für KMU.....	42
3.1.1 Allgemeine Unternehmensberatungsforschung	43
3.1.2 Forschung zum Beratungsadressat KMU	47
3.1.3 Hemmnisse der Beratungsforschung.....	53
3.2 Forschungsdefizite und -bedarfe	55
3.3 Ableitung der Zielsetzung	57
3.4 Aufbau der Arbeit.....	58
3.5 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit.....	61

B	Konzeption und Validierung eines systemtheoretischen Erklärungsmodells der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen.....	64
1	Systemtheoretisch basiertes Vorgehensmodell.....	64
1.1	Ausgangsüberlegungen zur Wahl der Systemtheorie als Forschungsmethodik	64
1.2	Betrachtung von Unternehmensberatung in einem systemtheoretischen Kontext.....	66
1.2.1	Evolution der Systemtheorie und Kybernetik	66
1.2.2	Begriffliche Grundlagen der Systemtheorie.....	68
1.2.3	Unternehmensberatung als komplexes System und komplexe Entscheidungssituation.....	70
1.3	Wahl des Forschungsinstrumentariums	73
1.4	Konzeption des systemtheoretischen Vorgehensmodells.....	76
1.4.1	Schritt 1: Operationalisierung der Zieldimension	77
1.4.2	Schritt 2: Identifikation von Schlüsselfaktoren.....	77
1.4.3	Schritt 3: Bestimmung eines relevanten Satzes von Systemelementen.....	77
1.4.4	Schritt 4: Analyse der Wirkungsverläufe.....	78
1.4.5	Schritt 5: Validierung des Modells mit Experten.....	78
1.4.6	Zusammenfassende Darstellung des Vorgehens.....	78
2	Entwicklung des konzeptionellen Erklärungsmodells	80
2.1	Operationalisierung der Beratungseffizienz	80
2.1.1	Beratungskosten.....	82
2.1.1.1	Leistungserstellungskosten.....	83
2.1.1.2	Kosten von Zusatzdiensten.....	85
2.1.1.3	Kosten aus Sicht der Transaktionskostentheorie	86
2.1.1.4	Kosten aus Sicht der Principal-Agent-Theorie	88
2.1.2	Operationalisierung der Beratungsqualität	90
2.1.2.1	Beratungspotenzialqualität.....	91
2.1.2.2	Qualität des Beratungsprozesses.....	92
2.1.2.3	Qualität des Beratungsergebnisses.....	93
2.2	Identifikation von Schlüsselfaktoren	96
2.2.1	Schlüsselfaktoren auf Seiten des Beratungsträgers.....	97
2.2.1.1	Beraterindividuelle Schlüsselfaktoren	97
2.2.1.2	Kooperationsbezogene Schlüsselfaktoren des Beraters	102
2.2.1.3	Schlüsselfaktoren aus Sicht der Beratungsinstitution.....	104
2.2.2	Schlüsselfaktoren auf Seiten des Beratungsadressaten	107
2.2.2.1	Klientenindividuelle Schlüsselfaktoren	107
2.2.2.2	Kooperationsbezogene Schlüsselfaktoren aus Klientensicht.....	110
2.2.2.3	Schlüsselfaktoren aus Sicht der Institution des Beratungsnachfragers.....	111
2.2.3	Schlüsselfaktoren aus Sicht des Beratungsobjekts.....	114
2.3	Zusammenfassende Darstellung des konzeptionellen Erklärungsmodells	117
3	Entwicklung des logischen Hypothesenmodells.....	119
3.1	Komplexitätsreduktion durch Bestimmung eines relevanten Satzes von Systemelementen.....	119
3.1.1	Systematische Reduktion der Schlüsselfaktoren.....	120
3.1.1.1	Grundkriterien zur Beschreibung der Eigenschaften der Schlüsselfaktoren.....	121
3.1.1.1.1	Grundkriterien der Systembereiche.....	122
3.1.1.1.2	Physische Grundkriterien	124
3.1.1.1.3	Dynamische Grundkriterien.....	124
3.1.1.1.4	Grundkriterien der Systembeziehung	125
3.1.1.1.5	Zusammenfassende Darstellung der Grundkriterien.....	126
3.1.1.2	Klassifizierung der Systemelemente anhand der Grundkriterien	126
3.1.1.3	Bestimmung von Anforderungen an den systemrelevanten Satz von Schlüsselfaktoren	126

3.1.1.4	Ableitung der systemrelevanten Schlüsselfaktoren	127
3.1.2	Auswahl der geeigneten Indikatorebene	131
3.1.3	Zusammenfassende Betrachtung des Selektionsprozesses	132
3.2	Graphentheoretische Grundlagen der Darstellung von Wirkungsbeziehungen	132
3.3	Direkte und indirekte Einflüsse	133
3.3.1	Elemente mit aktivem Wirkungsverhalten	138
3.3.2	Elemente mit puffernden Wirkungsverhalten	139
3.3.3	Elemente mit reaktivem Wirkungsverhalten	139
3.3.4	Elemente mit kritischem Wirkungsverhalten	139
3.3.5	Elemente mit neutralem Wirkungsverhalten	140
3.3.6	Zusammenfassende Betrachtung des zu erwartenden Gesamtsystemverhaltens	140
3.4	Direkte Einflüsse und Zeitverhalten	141
3.4.1	Formalisierung der Wirkungsintensität, -richtung und des Zeitverhaltens	141
3.4.2	Logisches Hypothesenmodell der Wirkungsbeziehungen	144
3.4.2.1	Wirkungszusammenhänge ausgehend von Relevanzfaktoren der Beratungsinstitution	146
3.4.2.2	Wirkungszusammenhänge ausgehend von Relevanzfaktoren der Klienteninstitution	147
3.4.2.3	Wirkungshypothesen ausgehend von Relevanzfaktoren des Beraters	149
3.4.2.4	Wirkungszusammenhänge ausgehend von Relevanzfaktoren des Klienten	154
3.4.2.5	Wirkungszusammenhänge ausgehend von Relevanzfaktoren des Beratungsobjekts	158
3.4.2.6	Wirkungszusammenhänge ausgehend von den Kostenindikatoren	165
3.4.2.7	Wirkungszusammenhänge ausgehend von den Qualitätsindikatoren	165
3.4.2.8	Systemische Rückwirkung ausgehend von der Beratungseffizienz	167
3.5	Zusammenfassende Darstellung des logisches Hypothesenmodell	167
4	Validierung des logischen Hypothesenmodells – Entwicklung des logischen Erklärungsmodells.....	170
4.1	Auswahl einer geeigneten Befragungsmethode	171
4.1.1	Anforderungen und Auswahl des Validierungsinstruments	171
4.1.2	Delphi-Methodik als Validierungsinstrument	173
4.2	Wissenschaftliche Gütekriterien der Befragung	174
4.3	Befragungsdesign	179
4.3.1	Aufbau der Expertenbefragung	179
4.3.2	Ablauf der Expertenbefragung	181
4.4	Statistische Bearbeitung und Ergebnisse der Expertenbefragung	185
4.4.1	Analyseergebnisse zur praktischen Relevanz der Wirkungsbeziehungen	185
4.4.1.1	Testkriterien und tolerierte Grenzwerte	185
4.4.1.2	Auswertung und Diskussion der Analyseergebnisse	187
4.4.2	Analyseergebnisse zur Wirkungsintensität	190
4.4.2.1	Testkriterien und tolerierte Grenzwerte	190
4.4.2.2	Auswertung und Diskussion der Analyseergebnisse	192
4.4.3	Analyseergebnisse zum Zeitverhalten	193
4.4.3.1	Testkriterien und tolerierte Grenzwerte	193
4.4.3.2	Auswertung und Diskussion der Analyseergebnisse	193
4.5	Zusammenfassende Darstellung des logischen Erklärungsmodells	194
5	Analyse des logischen Erklärungsmodells	197
5.1	Bedeutung und Arten von Regelkreisen in der Systemtheorie	197
5.2	Regelkreisanalyse	198

C Anwendung des Erklärungsmodells: Evaluation von Gestaltungs- und Lenkungsmechanismen in der IT-Beratung für KMU	200
1 Erweiterung des systemtheoretisch basierten Vorgehensmodells	200
1.1 Vorüberlegungen	200
1.2 Erweiterung des systemtheoretischen Vorgehensmodells	201
1.2.1 Schritt 6: Ableitung charakteristischer Beratungssituationen.....	202
1.2.2 Schritt 7: Simulationsgestützte Ableitung situativer Lenkungsempfehlungen.....	202
1.2.3 Schritt 8: Systemisches Management und Controlling der Unternehmensberatung	202
1.2.4 Schritt 9: Handlungsempfehlungen zur originären Verbesserung der Effizienz von Beratungsprojekten 203	
1.2.5 Zusammenfassende Darstellung des erweiterten Vorgehensmodells.....	203
2 Ableitung charakteristischer Beratungssituationen.....	204
2.1 Spezifikation der Dimension Beratungsadressat	205
2.1.1 Operationalisierung der Elementausprägungen.....	205
2.1.2 Ableitung charakteristischer KMU-Situationen.....	207
2.1.2.1 KMU-Situation ❶: Das Kleinunternehmen in wirtschaftlich schwieriger Lage	207
2.1.2.2 KMU-Situation ❷: Das auf Expansionskurs befindliche Mittelunternehmen.....	208
2.1.3 Einordnung der Situationen in die morphologische Matrix	209
2.2 Spezifikation der Dimension Beratungsträger.....	210
2.2.1 Operationalisierung der Elementausprägungen.....	210
2.2.2 Ableitung charakteristischer Berater-Typen.....	211
2.2.2.1 Berater-Typ ❸: Direktiver Berater mit langjährigen Erfahrungen	211
2.2.2.2 Berater-Typ ❹: Kooperationsorientierter Berater mit eher geringen Beratungserfahrungen.....	211
2.2.3 Einordnung der Situationen in die morphologische Matrix	211
2.3 Spezifikation der Dimensionen Beratungskooperation und Beratungsobjekt	212
2.3.1 Operationalisierung der Elementausprägungen.....	212
2.3.2 Ableitung charakteristischer IT-Beratungsprojekt-Situationen ❺ und ❻	214
2.4 Spezifikation der Zieldimension	215
2.4.1 Operationalisierung der Elementausprägungen.....	216
2.4.2 Ableitung charakteristischer Ausgangssituationen der Beratungseffizienz ❼ und ❽	217
2.5 Konstruktion von Beratungssituationen	219
3 Simulationsgestützte Ableitung situativer Lenkungsempfehlungen.....	220
3.1 Entwicklung einer Systematik zur simulationsgestützten Ableitung situativer Lenkungsempfehlungen ...	220
3.1.1 Methodik des Versuchs und Irrtums (Trial and Error) nach Popper.....	220
3.1.2 Systematik zur Bestimmung situativer Lenkungsempfehlungen in komplexen Systemen	223
3.1.2.1 Phase 1: Situationsunspezifisches Versuch-und-Irrtum-Verfahren in Subsystemen.....	224
3.1.2.2 Phase 2: Situationsspezifisches Versuch-und-Irrtum-Verfahren im Gesamtsystem.....	225
3.1.2.3 Konsolidierung der Ergebnisse zu Lenkungsentscheidungsunterstützungsmatrizen (LEUM)	226
3.1.2.4 Phase 3: Anwendung der LEUM zur Bestimmung von Lenkungsempfehlungen.....	227
3.1.2.5 Zusammenfassende Formalisierung der Systematik	227
3.2 Erweiterung des logischen Erklärungsmodells zum Simulationsmodell.....	229
3.2.1 Systemtheoretische Simulationsmethodik	229
3.2.1.1 Simulationsarten.....	229
3.2.1.2 Anforderungen und Wahl der Simulationsart.....	230
3.2.2 Detaillierung der Wirkungsbeziehungen des logischen Erklärungsmodells	231
3.3 Phase 1: Situationsunspezifisches Versuch-und-Irrtum-Verfahren in Subsystemen.....	235
3.3.1 Identifikation der lenkbaren Elemente des Systems	236
3.3.2 Analyse und Klassifikation direkter und indirekter Lenkungsoptionen in Subsystemen.....	238
3.3.2.1 Analyse der Lenkungsoptionen für die Qualitätsindikatoren	241

3.3.2.2	Analyse der Lenkungsoptionen für die Kostenindikatoren	244
3.3.3	Analyse von Lenkungsoptionen mit Rückkopplungseffekten.....	245
3.3.4	Basismatrix der situationsunabhängigen Lenkungsoptionen.....	246
3.4	Phase 2: Situationsspezifisches Versuch-und-Irrtum-Verfahren im Gesamtsystem	248
3.5	Konsolidierung der Ergebnisse zu situationsspezifischen Lenkungsentscheidungsunterstützungsmatrizen (LEUM)	252
3.6	Phase 3: Anwendung der LEUM zur Bestimmung von Lenkungsempfehlungen	255
3.6.1	Vorüberlegungen zur Wahl der Lenkungsoptionen.....	255
3.6.2	Ableitung der situationspezifischen Lenkungsempfehlungen.....	257
3.6.2.1	Lenkungsempfehlungen für Situation S1	257
3.6.2.1.1	Beschreibung der Ausgangslage.....	258
3.6.2.1.2	Ableitung geeigneter Lenkungsmaßnahmen	258
3.6.2.2	Lenkungsempfehlungen für Situation S16	260
3.6.2.2.1	Beschreibung der Ausgangslage.....	260
3.6.2.2.2	Ableitung geeigneter Lenkungsmaßnahmen	260
3.7	Fazit und Schlussfolgerungen	262
4	Systemisches Management und Controlling der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen	264
4.1	Konstruktivistisch-technomorphes versus systemisch-evolutionäres Management von Systemen.....	265
4.1.1	Management als Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt.....	265
4.1.2	Management als Führung vieler Menschen.....	266
4.1.3	Management als Aufgabe Vieler	266
4.1.4	Management ist indirektes Einwirken auf der Metaebene	267
4.1.5	Management verfügt nie über ausreichendes Wissen	268
4.1.6	Management mit dem Ziel der Maximierung der Lebensfähigkeit	269
4.2	Konzeption eines Regelmodells der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen	270
4.3	Ganzheitliches Planspiel zur Simulation der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen	273
5	Handlungsempfehlungen zur originären Verbesserung der Effizienz von Beratungsprojekten	275
5.1	Systemische Unternehmensberatung bewahrt konsequent eine ganzheitliche Sichtweise	275
5.2	Systemische Unternehmensberatung denkt vernetzt und in Kreisläufen	275
5.3	Systemische Unternehmensberatung erkennt und berücksichtigt die Individualität der Problemsituation.....	276
5.4	Systemische Unternehmensberatung erkennt und berücksichtigt die Individualität der Systemakteure....	276
5.5	Systemische Unternehmensberatung setzt eine quantitative und qualitative Standortbestimmung und -überwachung voraus.....	277
5.6	Systemische Unternehmensberatung berücksichtigt die Lenkungsebene und Lenkbarkeit	277
5.7	Systemische Unternehmensberatung begegnet Komplexität mit Flexibilität und Lebensfähigkeit	277
5.8	Systemische Unternehmensberatung fördert das Lernen und die Beratungsfähigkeit der Institution und seiner Akteure	278
5.9	Systemische Unternehmensberatung akzeptiert und berücksichtigt die Unbestimmtheit komplexer Systeme	278
6	Ergebniswürdigung und weitere Forschungsbedarfe.....	280
6.1	Kritische Würdigung der Ergebnisse	280
6.2	Weitere Forschungsbedarfe.....	283
	Literaturverzeichnis.....	285
	Anhang	299

Anhang 1: Kriterienmatrix zur Bestimmung systemrelevanter Schlüsselfaktoren.....	300
Anhang 2: Adjazenzmatrix und Kennzahlen zur Analyse der direkten und indirekten Einflussintensitäten.....	302
Anhang 3: Konzeption der Delphi-Expertenbefragung	303
__Anhang 3.1: Anschreiben	303
Anhang 4: Durchführung der Expertenbefragung	305
__Anhang 4.1: Teilnehmende Unternehmen	305
__Anhang 4.2: Zustimmungen zu den Wirkungshypothesen.....	307
__Anhang 4.3: Auswertungen zur Wirkungsintensität	313
__Anhang 4.4: Auswertungen zum Zeitverhalten	319
Anhang 5: Intensitätsfunktionen des Simulationsmodells	324
Anhang 5: Simulationsergebnisse für Situation S16.....	332
Anhang 6: Elektronische Ressourcen auf CD-ROM.....	333

Abbildungsverzeichnis

Abbildung A-2-1: Zusammenfassende Klassifikation von Charakterisierungsmerkmalen des Begriffes Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung).....	11
Abbildung A-2-2: Anwendungsfelder der Unternehmensberatung als dreidimensionaler Raum (Quelle: Eigene Darstellung).....	12
Abbildung A-2-3: Phasenablauf eines Beratungsauftrages (Quelle: [Niedereichholz2003, S. 4]).....	14
Abbildung A-2-4: Beratung als System (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Stutz1988, S. 119]).....	18
Abbildung A-2-5: Wertschöpfungskette der IT-Beratung und des IT-Betriebs (Quelle: Eigene Darstellung).....	26
Abbildung A-2-6: Umsatzanteile von IT- und Managementberatungsunternehmen bzgl. Tätigkeitskomponenten (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Lünkendonk2002b, S. 10]).....	28
Abbildung A-2-7: Umsatzanteile von IT- und Managementberatungsunternehmen bzgl. Rollenkomponenten (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Lünkendonk2002b, S. 11]).....	29
Abbildung A-2-8: Entwicklung der Beratungsintensität in Deutschland in Prozent (Anteil des Beratungsumsatzes am Bruttoinlandsprodukt) (Quelle: [BDU2003b, S. 5]).....	36
Abbildung A-2-9: KfW-Indikator Mittelstandskonjunktur, Jahresdurchschnitte der Branchen (Quelle: [Mittelstand2004, S. 18]).....	39
Abbildung A-3-1: Elemente einer Theorie der Beratung (Quelle: Eigene Darstellung nach [Steyrer1991, S. 17]).....	46
Abbildung A-3-2: Aufbau der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung).....	60
Abbildung B-1-1: Attribute eines Systems (Quelle: [Ropohl1975, S. 27]).....	68
Abbildung B-1-2: Systemtheoretisches Vorgehensmodell (Quelle: Eigene Darstellung).....	79
Abbildung B-2-1: Operationalisierung der direkten Kosten (Quelle: Eigene Darstellung).....	86
Abbildung B-2-2: Operationalisierung der indirekten Kosten (Quelle: Eigene Darstellung).....	89
Abbildung B-2-3: Operationalisierung der Beratungsqualität (Quelle: Eigene Darstellung).....	94
Abbildung B-2-4: Operationalisierung der Beratungseffizienz (Quelle: Eigene Darstellung).....	95
Abbildung B-2-5: Untersuchung der Schlüsselfaktoren des Systems unter Berücksichtigung verschiedener Betrachtungsperspektiven (Quelle: Eigene Darstellung).....	97
Abbildung B-2-6: Differenzierung von Beraterrollen nach dem Einfluss des Beraters und Klienten auf die Problemlösung (Quellen: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Wohlgemuth1983, S. 346] und [Althaus1994, S. 67]).....	98
Abbildung B-2-7: Beraterrollentypisierung nach Vermittlungscharakter und Direktivität des Beraterverhalten (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Hoffmann1991, S. 87]).....	99
Abbildung B-2-8: Typologie von Beratungsunternehmen nach ihrer Kooperationsbereitschaft (Quelle: Eigene Darstellung nach [Najda2001, S. 32]).....	105
Abbildung B-2-9: Ursache und Wirkungsdiagramm der Schlüsselfaktoren auf Seiten des Beratungsträgers (Quelle: Eigene Darstellung).....	106
Abbildung B-2-10: Kliententypisierung nach Lern- und Kooperationsbereitschaft und Beratungsfähigkeit (Quelle: Eigene Darstellung).....	109
Abbildung B-2-11: Ursache und Wirkungsdiagramm der Schlüsselfaktoren auf Seiten des Beratungsadressaten (Quelle: Eigene Darstellung).....	113
Abbildung B-2-12: Abgrenzung von Vorhabenarten (Quelle: Eigene Darstellung).....	116
Abbildung B-2-13: Ursache und Wirkungsdiagramm der Schlüsselfaktoren auf Seiten des Beratungsobjekts (Quelle: Eigene Darstellung).....	117
Abbildung B-2-14: Konzeptionelles Modell der Effizienz von Beratungsleistungen (Quelle: Eigene Darstellung).....	118

Abbildung B-2-15: Systematische Bestimmung eines systemrelevanten Satzes von Schlüsselfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung)	121
Abbildung B-2-16: Grundkriterien zur Selektion der Schlüsselfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung).....	126
Abbildung B-2-17: Überprüfung der Kriterieneigenschaften des Relevanzsatzes auf Anforderungskriterium A1 (Quelle: Eigene Darstellung)	129
Abbildung B-2-18: Überprüfung der Kriterieneigenschaften des Relevanzsatzes auf Anforderungskriterien A3 und A4 (Quelle: Eigene Darstellung)	130
Abbildung B-2-19: Überprüfung der Kriterieneigenschaften des Relevanzsatzes auf die Anforderungskriterien A5 und A6 (Quelle: Eigene Darstellung).....	130
Abbildung B-2-20: Konsolidierte Betrachtung der Herleitung der Erklärungsmodellelemente (Quelle: Eigene Darstellung)	132
Abbildung B-2-21: Rollenverteilung der Faktoren im System (Quelle: Eigene Darstellung).....	137
Abbildung B-2-22: Verteilung des Rollenverhaltens der Relevanzfaktoren und Elemente der Zieldimension (Quelle: Eigene Darstellung)	140
Abbildung B-2-23: Analyse der direkten Beziehungen zwischen Quellfaktor und Zielfaktor (Quelle: Eigene Darstellung)	141
Abbildung B-2-24: Situative Abhängigkeit der homogenen Wahrnehmung des Beratungsziels vom Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung, $H_{B-09, K-09}$ (Quelle: Eigene Darstellung)	152
Abbildung B-2-25: Abhängigkeit des Arbeitsanteil des Beraters vom Arbeitsanteil des Klienten (Quelle: Eigene Darstellung)	155
Abbildung B-2-26: Logisches Hypothesenmodell der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen (Quelle: Eigene Darstellung)	169
Abbildung B-2-27: Auszug aus dem Fragebogen zur Validierung der Wirkungsbeziehung H_{B-01} (Quelle: Eigene Darstellung)	182
Abbildung B-2-28: Vorgehensmodell zur Validierung der Wirkungsbeziehungen des logischen Hypothesenmodells (Quelle: Eigene Darstellung)	184
Abbildung B-2-29: Verteilung der Konsenswerte für die Wirkungsintensität (Quelle: Eigene Darstellung).....	193
Abbildung B-2-30: Verteilung der Konsenswerte für das Zeitverhalten (Quelle: Eigene Darstellung)	194
Abbildung B-2-31: Logisches Erklärungsmodell der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen (Quelle: Eigene Darstellung)	196
Abbildung B-2-32: Klassifikation des Zustands von Systemen (Quelle: [Poorvash2002, S. 107])	199
Abbildung C-1-1: Erweitertes systemtheoretisches Vorgehensmodell (Quelle: Eigene Darstellung)	203
Abbildung C-2-1: Prozess der Konstruktion der Beratungssituationen (Quelle: Eigene Darstellung).....	205
Abbildung C-2-2: Systematik zur Bestimmung situativer Lenkungsempfehlungen (Quelle: Eigene Darstellung)	228
Abbildung C-2-3: Intensitätsfunktion B-04: Beratungserfahrung des Beraters und Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (Quelle: Eigene Darstellung).....	233
Abbildung C-2-4: Intensitätsfunktion BE-01: Beratungseffizienz und Beratungsfähigkeit des Klienten (Quelle: Eigene Darstellung)	234
Abbildung C-2-5: Intensitätsfunktion K-02: Arbeitsanteil des Beraters/des Klienten und Qualität des Beratungsergebnisses (Quelle: Eigene Darstellung).....	235
Abbildung C-2-6: Betrachtung verschiedener Lenkungsebenen des Systems Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung)	237
Abbildung C-2-7: Klassifikation der direkten und indirekten Lenkungsoptionen (Quelle: Eigene Darstellung).....	240

Abbildung C-2-8: Einflussanalyse lenkbarer Elemente auf die Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (Quelle: Eigene Darstellung)	241
Abbildung C-2-9: Einflussanalyse lenkbarer Elemente auf Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers (Quelle: Eigene Darstellung)	242
Abbildung C-2-10: Einflussanalyse der Lenkungsoptionen für die Qualität des Beratungsergebnisses (Quelle: Eigene Darstellung)	243
Abbildung C-2-11: Einflussanalyse lenkbarer Elemente auf die Personalkosten (Quelle: Eigene Darstellung)	244
Abbildung C-2-12: Einflussanalyse lenkbarer Elemente auf die Ex-post-Transaktionskosten (Quelle: Eigene Darstellung)	245
Abbildung C-2-13: Legende der Basismatrix situationsunabhängiger Lenkungseigenschaften (Quelle: Eigene Darstellung) (Quelle: Eigene Darstellung)	246
Abbildung C-2-14: Entwicklung des Simulationsmodell in HERAKLT (Quelle: Eigene Darstellung)	248
Abbildung C-2-15: Konfiguration des Simulationsmodells mit situationspezifischen Zustandswerten der Elemente (Quelle: Eigene Darstellung)	249
Abbildung C-2-16: Exemplarische Darstellung der qualitativen Simulation des Gesamtsystemzustands und des Indikators Personalkosten (Quelle: Eigene Darstellung)	249
Abbildung C-2-17: Legende der LEUM (Quelle: Eigene Darstellung)	252
Abbildung C-2-18: Lenkungseignung in verschiedenen Beratungssituationen (Quelle: Eigene Darstellung)	256
Abbildung C-2-19: Regelmodell der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen (Quelle: Eigene Darstellung)	271
Abbildung C-2-20: Simulations-Cockpit für die dynamische Zustandsanzeige ausgewählter Indikatoren des Gesamtmodells (Quelle: Eigene Darstellung)	274

Tabellenverzeichnis

Tabelle A-2-1: Auswahl von Definitionen des Begriffes Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung)	7
Tabelle A-2-2: Phasen im Beratungsprozess (Quelle: [König/Volmer1996, S. 55 ff.])	15
Tabelle A-2-3: Abgrenzungskriterien für KMU (Quelle: Eigene Darstellung)	30
Tabelle A-2-4: Wirtschaftliche Kennzahlen der Beratungsunternehmen in Deutschland im Jahr 2003 (Quelle: [BDU2003b, S. 5])	36
Tabelle A-3-1: Analyse der Publikationsschwerpunkte der Unternehmensberatungsliteratur von 1960 bis 1981 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Steyrer1991, S. 2])	43
Tabelle A-3-2: Nutzung externer Berater und Beratungsstellen durch mittelständische Unternehmen, alle Angaben in Prozent (Quellen: [Mind2002, S. 92]; [Mind2004, S. 99]).....	49
Tabelle B-1-1: Morphologie zur Systematisierung von Systemen (Quelle: [Ropohl1975, S. 31]).....	69
Tabelle B-1-2: Einfache und komplexe Entscheidungssituationen im Überblick (vgl. [Ulrich/Probst1988, S. 110]).....	72
Tabelle B-2-1: Charakterisierung von Beraterrollen (Quelle: Eigene Darstellung).....	100
Tabelle B-2-2: Charakterisierung der beratungsnachfragenden Kliententypen (Quelle: Eigene Darstellung).....	109
Tabelle B-2-3: Anwendung der CATWOE-Regel der Soft Systems Methodology (SSM) zur Abgrenzung relevanter Systembereiche der Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung).....	123
Tabelle B-2-4: Anforderungen zur Selektion der systemrelevanter Faktoren (Quelle: Eigene Darstellung)	127
Tabelle B-2-5: Selektierte Relevanzfaktoren als Teilmenge der Schlüsselfaktoren (Modellelemente E1 – E22) (Quelle: Eigene Darstellung).....	128
Tabelle B-2-6: Selektierte Elemente der Beratungseffizienz (Modellelemente E23 – E35) (Quelle: Eigene Darstellung)	131
Tabelle B-2-7: Klassifikation der Wirkungsintensitäten (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Vester2003, S. 227]).....	134
Tabelle B-2-8: Notation zur Darstellung der Wirkungsintensität (Quelle: Eigene Darstellung)	142
Tabelle B-2-9: Notation zur Darstellung der Wirkungsrichtung (Quelle: Eigene Darstellung).....	142
Tabelle B-2-10: Notation zur Darstellung des Zeitverhaltens (Quelle: Eigene Darstellung).....	143
Tabelle B-2-11: Beispiel für formalisierte Tabellennotation zur Abbildung von Wirkungsbeziehungen (Quelle: Eigene Darstellung)	143
Tabelle B-2-12: Auszug der Forschungsarbeiten zur Ermittlung von Wirkungsbeziehungen des Modells der Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung).....	145
Tabelle B-2-13: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Kooperationsbereitschaft der Beratungsinstitution (Quelle: Eigene Darstellung).....	147
Tabelle B-2-14: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von den Relevanzfaktoren der Klienteninstitution (Quelle: Eigene Darstellung)	148
Tabelle B-2-15: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Arbeitsaufwand des Beraters (Quelle: Eigene Darstellung).....	149
Tabelle B-2-16: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Beratungserfahrung des Beraters (Quelle: Eigene Darstellung).....	150
Tabelle B-2-17: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Direktivität des Beraterverhaltens (Quelle: Eigene Darstellung).....	151
Tabelle B-2-18: Hypothetische Wirkungsbeziehung ausgehend vom Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung (Quelle: Eigene Darstellung)	152

Tabelle B-2-19: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der homogenen Wahrnehmung des Beratungsziels (Quelle: Eigene Darstellung).....	153
Tabelle B-2-20: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Kooperationsintensität (Quelle: Eigene Darstellung).....	154
Tabelle B-2-21: Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Arbeitsanteil des Klienten (Quelle: Eigene Darstellung).....	155
Tabelle B-2-22: Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Beratungsfähigkeit des Klienten (Quelle: Eigene Darstellung).....	157
Tabelle B-2-23: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Informationsbeschaffungsfähigkeit des Klienten (Quelle: Eigene Darstellung).....	158
Tabelle B-2-24: Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten (Quelle: Eigene Darstellung).....	158
Tabelle B-2-25: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (Quelle: Eigene Darstellung).....	159
Tabelle B-2-26: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (Quelle: Eigene Darstellung).....	160
Tabelle B-2-27: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Komplexität der Beratungsaufgabe (Quelle: Eigene Darstellung).....	161
Tabelle B-2-28: Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Strukturierungsgrad des Beratungsproblems (Quelle: Eigene Darstellung).....	162
Tabelle B-2-29: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Wiederholungshäufigkeit des Beratungsproblems (Quelle: Eigene Darstellung).....	162
Tabelle B-2-30: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Einsatz von IKT (I) (Quelle: Eigene Darstellung).....	163
Tabelle B-2-31: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Einsatz von IKT (II) (Quelle: Eigene Darstellung).....	164
Tabelle B-2-32: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Intensität des Projektcontrollings (Quelle: Eigene Darstellung).....	165
Tabelle B-2-33: Wirkungsbeziehungen ausgehend von Kostenindikatoren (Quelle: Eigene Darstellung).....	165
Tabelle B-2-34: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von Qualitätsindikatoren (I) (Quelle: Eigene Darstellung).....	166
Tabelle B-2-35: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von Qualitätsindikatoren (II) (Quelle: Eigene Darstellung).....	166
Tabelle B-2-36: Hypothetische Wirkungsbeziehungen mit Wirkung auf die Beratungseffizienz (Quelle: Eigene Darstellung).....	167
Tabelle B-2-37: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Beratungseffizienz (Quelle: Eigene Darstellung).....	167
Tabelle B-2-38: Systematische Auswahl von Forschungsstrategien (Quelle: [Yin1994, S. 6]).....	170
Tabelle B-2-39: Typen der Delphi-Methoden im Vergleich (Quelle: [Häder2002, S. 36]).....	174
Tabelle B-2-40: Gütekriterien für die Untersuchung und resultierende Anforderungen an das Forschungsdesign und -vorgehen (Quelle: Eigene Darstellung).....	178
Tabelle B-2-41: Beispiel der Transformation von Wirkungszusammenhängen in Wirkungsaussagen.....	181
Tabelle B-2-42: Testkriterien und Grenzwerte zur Untersuchung der Zustimmung der Experten zu den Wirkungsaussagen (Quelle: Eigene Darstellung).....	187

Tabelle B-2-43: Rel. Häufigkeitsverteilung der Zustimmung zu Wirkungsbeziehung H_{B0-19} (Quelle: Eigene Darstellung)	188
Tabelle B-2-44: Rel. Häufigkeitsverteilung der Zustimmung zu Wirkungsbeziehung H_{B-06} (Quelle: Eigene Darstellung)	189
Tabelle B-2-45: Häufigkeitsverteilung der Zustimmung zu Wirkungsbeziehung H_{BI-01} (Quelle: Eigene Darstellung)	189
Tabelle B-2-46: Häufigkeitsverteilung der Zustimmung zu Wirkungsbeziehung H_{B0-06} (Quelle: Eigene Darstellung)	190
Tabelle B-2-47: Häufigkeitsverteilung der Zustimmung zu Wirkungsbeziehung H_{KI-01} (Quelle: Eigene Darstellung)	190
Tabelle C-2-1: Morphologische Matrix der Elemente und Ausprägungen des Beratungsadressaten (Quelle: Eigene Darstellung)	206
Tabelle C-2-2: Einordnung der KMU-Situationen ❶ und ❷ (Quelle: Eigene Darstellung)	210
Tabelle C-2-3: Morphologische Matrix der Elemente und Ausprägungen der Beratungsträgers (Quelle: Eigene Darstellung)	210
Tabelle C-2-4: Charakterisierung der Berater-Stereotypen ❸ und ❹ (Quelle: Eigene Darstellung)	212
Tabelle C-2-5: Morphologische Matrix der Elemente und Ausprägungen der Beratungskoooperation und des Beratungsinhalts (Quelle: Eigene Darstellung)	212
Tabelle C-2-6: Charakterisierung der IT-Beratungsprojekt-Situationen ❺ und ❻ (Quelle: Eigene Darstellung)	215
Tabelle C-2-7: Morphologische Matrix der Elemente und Ausprägungen der Zieldimension (Quelle: Eigene Darstellung)	216
Tabelle C-2-8: Charakterisierung der Beratungseffizienz-Situationen ❼ und ❽ (Quelle: Eigene Darstellung)	218
Tabelle C-2-9: Beratungssituationen (Quelle: Eigene Darstellung)	219
Tabelle C-2-10: Lenkbare Elemente des Systems und beeinflussende Akteure (Quelle: Eigene Darstellung)	237
Tabelle C-2-11: Klassifikation der Lenkungsoptionen in Subsystemen nach Zwischenrelationen und Wirkungsverzögerung (Quelle: Eigene Darstellung)	240
Tabelle C-2-12: Basismatrix situationsunabhängiger Lenkungseigenschaften des Systems Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung)	247
Tabelle C-2-13: Simulationsergebnisse für Situation S1 (Quelle: Eigene Darstellung)	251
Tabelle C-2-14: LEUM für Situation S1 (Quelle: Eigene Darstellung)	253
Tabelle C-2-15: LEUM für Situation S16 (Quelle: Eigene Darstellung)	254
Tabelle C-2-16: Gegenüberstellung konstruktivistisch-technomorpher und systemisch-evolutionärer Managementansätze (Quelle: [Malik2002, S. 49])	265

A Nutzung von Unternehmensberatungsleistungen für KMU – Einführung und Situationsanalyse

*„MAN MÖGE DOCH ENDLICH VON DER NATUR LERNEN, DENN AN EINER ‚FIRMA‘,
DIE SEIT VIER MILLIARDEN JAHREN IMMER NOCH NICHT PLEITE GEGANGEN IST,
MUSS SCHLIEßLICH ETWAS DRAN SEIN!“*

[Vester1984]

1 Einführende Charakterisierung der Situation von Unternehmensberatung für KMU

In einer Zeit der permanent fortschreitenden Industrialisierung, in der immense naturwissenschaftliche und technische Fortschritte die Welt verändern, erlangt die Ressource Wissen¹ eine zunehmende Bedeutung. Die heutige Industriegesellschaft hat andere Probleme, als vergangene Zeiten sie hatten. Die Firmen sind größer, die Wettbewerbsverhältnisse schwieriger, die Führungsfragen komplexer geworden. Mit zunehmendem Sättigungsgrad der Bedarfe werden in globalen Märkten die Marktnischen seltener und schmäler. Die Dynamik der technologischen Entwicklung lässt die Lebensdauer der Produkte schrumpfen und zwingt zu einer unternehmenspolitischen Einstellung auf neue Entwicklungen. Die Zeichen der Zeit sind auf Innovationen, Flexibilität, problemorientiertes Denken, Systembildung und permanente Veränderung gerichtet. Unternehmen müssen umfassender als früher informiert sein, denken, handeln und entscheiden. Der einzelne Unternehmer kann nur noch in sehr kleinen Betrieben den Anforderungen des Tagesgeschäftes in ausreichendem Maß gerecht werden. Auch hier fällt es ihm bereits schwer, alle erforderlichen Marktinformationen schnell genug zu erhalten und zu verarbeiten, strukturelle Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und danach zu handeln sowie die Zeit zu finden, über zukünftige Entwicklungen seines Geschäftsbereiches sorgfältig nachzudenken und unternehmenspolitische Alternativen bereitzuhalten.

Eine Folge der Komplexitätserhöhung und Beschleunigungstendenzen der Wirtschaft stellen Arbeitsteilung und Spezialisierung dar. Ist die Zahl der Spezialisten im Verhältnis zum Bedarf klein, wird Wissen zum knappen Gut und unterliegt den Marktmechanismen. Im Laufe der Industrialisierung haben sich so Institutionen herausgebildet, die sich auf die Vermittlung und Bereitstellung von Wissen spezialisieren und Beratungsdienste anbieten (vgl. [Meister1990, S. 1]). Unternehmensberatungsinstitutionen nutzen den permanenten und teils existentiell notwendigen Wissensbedarf von Unternehmen und verkaufen eine Dienstleistung, die gezielt die erforderlichen Informationen im jeweiligen speziellen Anwendungskontext der Prob-

¹ Zur Abgrenzung der Begriffe Information und Wissen definiert Probst: „Die Vernetzung von Informationen ermöglicht deren Nutzung in einem bestimmten Handlungsfeld, welches als Wissen bezeichnet werden kann“ [Probst1998, S. 35].

leistung eines Unternehmens anbietet². Mit dem Aufkommen der Dienstleistung Unternehmensberatung zum Beginn des 20. Jahrhunderts³ entfaltete sich die Branche zu einem wichtigen Wirtschaftszweig. Eine stetig beschleunigende Veränderung von Umweltbedingungen führte zur Entwicklung neuer wissenschaftlicher Managementinstrumente. Die Unternehmensberatung dient damals wie heute als Schnittstelle zwischen „praktischer Unternehmensführung und betriebswirtschaftlicher Forschung [...]“ [Vogelsang1992, S. 13].

Heutzutage lassen sich in der Wirtschaftswelt kaum noch Großunternehmen finden, die nicht die Dienste einer Unternehmensberatung in Anspruch genommen haben (vgl. [Junginger1987, S. 188]; [Elfgen/Klaile1987, S. 143 ff]; [BDU2003b]). Obwohl sich für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) die Komplexität der Wirtschaftsgeschehnisse und die Diskontinuität der Umwelt im gleichen Maß erhöht haben, ist die Nachfrage nach Unternehmensberatungsdienstleistungen bei dieser Unternehmensgruppe signifikant geringer. Nur ca. 5 % des gesamten Beratungsbranchenumsatzes in Deutschland (vgl. [Risse1989, S. 129]) fallen auf diese Klientel, obwohl diese, gemessen an ihren Mitarbeiterzahlen, 99,6 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen repräsentieren (vgl. [Toschläger2003, S. 15]) und damit theoretisch eine wichtige Zielgruppe für Beratungsanbieter darstellen müsste. Die Realität zeigt jedoch, dass im Jahr 2003 nur 15,6 % aller KMU die Dienste von Unternehmensberatungsleistungen in Anspruch genommen haben (vgl. [Mind2004, S. 99]).

Während vor wenigen Jahren namhafte Betriebswirtschaftler aufgrund der Globalisierungsentwicklungen eine Verschiebung von KMU hin zu den Großunternehmen prognostizierten, hat sich in der Realität der Anteil der Klein- und Mittelunternehmen an der Gesamtzahl der Unternehmen weltweit vergrößert (vgl. [Pichler/Pleitner/Schmidt1996, S. 11]). Sowohl beim Umsatz als auch bei der erwirtschafteten Wertschöpfung beträgt der Anteil der KMU an der volkswirtschaftlichen Gesamtleistung in Europa 62 % (vgl. [Haake1998, S. 234]). Sie haben damit eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung für den Strukturwandel und tragen überdurchschnittlich zu Wachstum und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen bei. Ihrer Unterstützung bei Innovationen, bei einer Bewältigung ihrer strukturellen Anpassungsprozesse, bei Netzwerkbildung und Kooperation kommt somit eine hohe wirtschaftspolitische Bedeutung zu. Die stetige Beschleunigung des Wettbewerbs stellt jedoch gerade an KMU erhebliche Anforderungen, die mit ihren inhärenten Kompetenzen oft nicht mehr erfüllt werden können (vgl. [Ibielski/Sommerlatte2002, Abschnitt 0515, S. 15]; [Leimstoll2001, S. 127 ff.]).

Aus einer KMU-Perspektive spricht somit nach einer ersten subjektiven Betrachtung vieles für eine Inanspruchnahme externer Konsultationsleistungen. In der Regel besteht aufgrund der spezifischen Organisationsstruktur kaum die Möglichkeit, alle externen und internen Einflussfaktoren auf die Unternehmenssituation stets und vollständig zu überblicken. Des Weiteren besteht in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation auf-

² Hier besteht der wesentliche Unterschied zu Produktionsbetrieben der Industriegesellschaft, die materielle Güter produzieren. Unternehmensberatungen fokussieren auf den Umgang mit dem immateriellen Gut Wissen.

³ Eine ausführliche Darstellung der historischen Entwicklung folgt in Kapitel A.2.1.1.

grund der besonderen Kapitalrestriktionen⁴ der KMU sowie spezifischer Charakteristika der unternehmerischen Informationssituation eine besonders starke Gefährdungssituation durch Fehlentscheidungen, die schneller als für andere Unternehmensgruppen in eine existentielle Gefährdungssituation münden können. Besonders hoch könnte der Beratungsbedarf dort vermutet werden, wo veränderte Umweltbedingungen oder neue Trends zunehmende Bedeutung für die Wettbewerbssituation von KMU haben, für die jedoch in KMU aufgrund ihrer besonderen Organisations- und eingeschränkten Personalstrukturen keine eigenen Ressourcen zur Verfügung stehen. Als Beispiel sei hier die unternehmensinterne und -übergreifende Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) genannt, die eine Vielzahl von Bereichen eines Unternehmens tangiert und für die wenig bis kein internes Know-how verfügbar ist.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass KMU erhebliche Vorurteile gegenüber Unternehmensberatungsdienstleistungen besitzen (vgl. [Marner/Jaeger1990]). Darüber hinaus zeigt sich eine je nach Erhebung zwar unterschiedliche, aber doch umfangreiche Gruppe von mit Beratungsergebnissen eher bis gänzlich unzufriedenen Beratungsklienten in KMU (vgl. [Ibielski/Sommerlatte2002, Abschnitt 0515, S. 15]). Als Symptome geringer Beratungszufriedenheit benennen KMU oftmals zu hohe Kosten, eine unzureichende Qualität sowie eine geringe Nachhaltigkeit der offerierten Ergebnisse der Beratung (vgl. [Elfgem/Klaile1987, S. 215]; [Mugler/Lampe1987, S. 487]; [Mugler1991, S. 377]).

Es liegt eine erste These nahe, dass die angebotenen Dienstleistungen bzgl. ihrer spezifischen Charakteristika nicht optimal auf die Bedürfnisse und besonderen Merkmale von KMU-Nachfragern abgestimmt sind und daraus eine verhältnismäßig geringe Nachfrageintensität resultiert. Haake führt hierzu an: „Die Erwartungshaltung des KMU-Unternehmers ist [...] ‚problem-/anlassorientiert‘ und nur in wenigen Fällen ‚konzeptorientiert‘, d. h. er erwartet keine wissenschaftlich fundierten Konzepte, sondern konkrete Problemlösungen, die rasch in die Praxis umsetzbar sind [...]“ [Haake1998, S. 237]. Des Weiteren findet sich bei der KMU-Beratung als typische Kommunikationsstruktur eine 1:1-Beziehung zwischen Unternehmer und Berater. Bei Projekten in Großunternehmen findet sich i. d. R. ein n:m-Kommunikationsmodell, d. h. der Geschäftsführung bzw. einem internen Team steht eine Gruppe von Beratern gegenüber. Der KMU-Unternehmer erwartet einen generalistisch geschulten und denkenden Ansprechpartner und ist aufgrund der bereits erwähnten engen finanziellen Restriktionen nicht bereit, für mehrere Spezialisten Beratungshonorare zu bezahlen (vgl. [Haake1998, S. 236]).

KMU werden offenbar durch den Beratungsanbieter noch nicht als differenzierter Beratungsmarkt mit der Konsequenz der differenzierten und professionellen Produktgestaltung, wahrgenommen (vgl. [Mugler1991, S. 395]). Ein auf den KMU-Unternehmer abgestimmter, personalisierter Einsatz von Vorgehensmodellen und Beratungsinstrumenten ist selten anzutreffen. Die Instrumente und Vorgehensmodelle in Beratungsprojekten wurden originär für den Einsatz in Großunternehmen konzipiert (vgl. [Sertl1987, S. 2]) und können daher aufgrund ihrer Herkunft überdimensioniert für KMU sein. Zum Einsatz und Verständnis der Instrumente und zur Projektpartizipation sind oftmals fundierte betriebswirtschaftliche oder technologi-

⁴ Diese Restriktion ist durch die für KMU charakteristische Situation von knappem Eigenkapital und einem bedingten Zugang zum Kapitalmarkt gegeben (vgl. [Toschläger2003, S. 12]).

sche Kenntnisse seitens des Klienten notwendig. Diese Voraussetzungen bringen KMU i. d. R. nicht mit und die kooperative Leistungserstellung während der Beratungsdurchführung ist daher nur beschränkt möglich. Daraus resultieren eine geringe Eigenleistung und Projektpartizipation, die sich kritisch auf die Akzeptanz und Bewertung von Beratungsergebnissen auswirken kann. Wenn Ergebnisse nicht auf die spezifische Situation und auf die Charakteristika von KMU angepasst sind, kann dies zur Ablehnung der durch den Berater offerierten Dienstleistung führen. Diese These unterstützend zeigten Untersuchungen, dass die Beratungszufriedenheit von Klienten und die Effizienz der Beratung vom Wissensstand des Klienten abhängig sind⁵ (vgl. [Marner/Jaeger1990, S. 17]; [Mugler1991, S. 377]; vgl. auch [Czerniawska2003, S. 13]).

Aus Forschungssicht ist folglich zu fragen, warum bis heute eine so deutliche Diskrepanz bzgl. der Inanspruchnahme und Zufriedenheit bei KMU im Vergleich zu Großunternehmen vorliegt, welche Elemente besonders wichtig für zufrieden stellende Beratungsergebnisse sind und welche gestaltenden Maßnahmen zu einer Verbesserung dieser Situation auf Seiten des Beraters und des Klienten dazu beitragen können.

Als erste konzeptionelle Abgrenzung des Forschungsgegenstands dieser Arbeit lassen sich aus der einleitenden Diskussion die Betrachtung von Defiziten bei der Effizienz der KMU-Beratung und deren Ursachen, die Identifizierung von ganzheitlichen Erklärungszusammenhängen und die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur Verringerung der Defizite festhalten.

Im folgenden Abschnitt gilt es, den Untersuchungsgegenstand weiter zu strukturieren und zu konkretisieren, um daraus die Ziele und den detaillierten Aufbau der Arbeit abzuleiten.

⁵ Czerniawska formuliert diesen Zusammenhang folgendermaßen: “The lower a client’s knowledge level, the more time they waste with consultants and the more dependent they are on the conclusions. Just because you use consultants, doesn’t mean you can afford to be less knowledgeable than them. It’s only by being their equal that you can use them effectively. Inferior knowledge makes for inferior consulting” [Czerniawska2003, S. 13].

2 Strukturierung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands

Für die weiteren Untersuchungen besteht die Notwendigkeit zur Strukturierung sowie zur Herstellung einer definitorisch einheitlichen Verständnisbasis für das in den Ausgangsüberlegungen dargestellte, vielschichtige Problemfeld. Zunächst soll das Forschungsobjekt der Unternehmensberatung näher charakterisiert werden (Kapitel A.2.1). Dieses geschieht zunächst ohne die Betrachtung eines spezifischen Beratungskontextes.

Wie bereits in den Ausgangsüberlegungen skizziert wurde, liegt das Interesse der vorliegenden Forschungsarbeit jedoch vornehmlich darin, die bestehende Beratungssituation für die Klientel der KMU zu analysieren. Daher wird im Anschluss an die allgemeine Charakterisierung von Unternehmensberatung eine Fokussierung auf die Beratung von KMU am Beispiel der IT-Beratung vorgenommen (Kapitel A.2.2). Ein Fazit rundet die Strukturierung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands ab (Kapitel A.2.3).

2.1 Charakterisierung der Unternehmensberatung

Das Feld der Unternehmensberatung hat eine Vielzahl von Ausprägungen und Facetten. In den folgenden Kapiteln wird durch eine multi-perspektivische Betrachtung eine Charakterisierung der für den weiteren Forschungsprozess relevanten Aspekte des Untersuchungsgegenstands gegeben. Die Hinzuziehung verschiedener Perspektiven ist deshalb wichtig, weil die vorliegende Arbeit umfassende und ganzheitliche Erklärungsansätze für die in den Ausgangsüberlegungen skizzierten Phänomene liefern soll. Ein entsprechend umfassender Betrachtungsfokus auf das Forschungsobjekt stellt dafür eine essenzielle Voraussetzung dar. Den Ausgangspunkt der Überlegungen bildet eine historische Betrachtung der Evolution der Dienstleistung (Kapitel A.2.1.1) und eine Diskussion verschiedener Begriffsdefinitionen (Kapitel A.2.1.2), die in einer eigenen Definition mündet. Anschließend erfolgt die multi-perspektivische Betrachtung (Kapitel A.2.1.3), die mit einer Zusammenfassung der Erkenntnisse schließt (Kapitel A.2.1.4).

2.1.1 Historie und Evolution der Unternehmensberatung

Die Wurzeln der Dienstleistung Unternehmensberatung liegen in den Vereinigten Staaten von Amerika. Als erste Beratungsinstitution wird das 1886 vom MIT-Professor gegründete Beratungsunternehmen *Arthur D. Little* angesehen. Anfang des 20. Jahrhunderts nahmen weitere Beratungshäuser ihre Geschäftstätigkeit auf: *McKinsey* begann im Jahre 1910 seine Tätigkeit, zunächst noch unter einem anderen Namen, bis das Unternehmen 1920 vom heutigen Namensgeber James McKinsey, einem Professor in Chicago übernommen wurde. Weiterhin folgten im Jahr 1914 *Booz-Allen & Hamilton*, sowie 1926 *A.T. Kearney*. Die folgenden Dekaden waren von der Expansion der Unternehmen im amerikanischen Markt geprägt, bis in den Sechzigerjahren eine internationale Ausweitung der Geschäftstätigkeiten, die zuerst vornehmlich in London angesiedelt waren, folgte. Als „Spin-Offs“ entstanden weitere Beratungsunternehmen. So wurde die *Boston Consulting Group* 1963 vom ehemaligen Vizepräsidenten von *Arthur D. Little* gegründet. Aus dieser entstanden weitere Strategieberatungsinstitutionen wie *Bain & Company* im Jahr 1973 oder *Braxtron Associates* im Jahr 1976.

Im Jahr 1945 gründete Gerhard Kienbaum die erste deutsche Unternehmensberatung mit heutigem Namen *Kienbaum Consulting*. Der damals 26-jährige erkannte die Notwendigkeit, den kriegsgeschädigten Unternehmen beim Wiederaufbau zu helfen und bot ihnen technische und kaufmännische Beratungsleistungen an. Per Fahrrad besuchte er Unternehmen der Region und beriet sie in allen Fragen der Struktur- und Prozessoptimierung. 1967 bot in München – zunächst als Einmann-Unternehmen – die heute vornehmlich auf Strategieberatung spezialisierte Unternehmensberatung *Roland Berger* erstmals ihre Dienste an. Ab Mitte der Siebzigerjahre war die zunehmende Entstehung kleinerer Beratungsunternehmen wie auch Einmann-Beratungen zu beobachten (vgl. [Kolbeck2001, S. 9]). Im Jahr 2003 boten allein in Deutschland 14.190 Beratungsunternehmen ihre Dienste an.

Die Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ wurde in Deutschland erstmals 1954 mit der Gründung des *Bundes Deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU)*⁶ geprägt und in die Öffentlichkeit getragen (vgl. [Schott1972, S. 15]). Die Berufsbezeichnung ist bis heute nicht geschützt, was eine eindeutige Begriffsdefinition erschwert⁷ (vgl. [Krebs1980, S. 54]; [Steyrer1991, S. 6]).

Nach diesem kurzen historischen Abriss über die Entwicklung der Unternehmensberatung werden im Folgenden die begrifflichen Grundlagen geklärt.

2.1.2 Begriffliche Abgrenzung und Definitionen

In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition des Begriffes Unternehmensberatung. Die meisten wissenschaftlichen Beratungsbegriffe sind unpräzise und untereinander inkonsistent. Dahl bezeichnet den Begriff der Unternehmensberatung als ein „[...] amorphes Sammelbecken [...]“ [Dahl1966, S. 53], das auf vielfältige Wirtschaftsbeziehungen bezogen wird⁸.

Synonym zur Unternehmensberatung wird in der Literatur der Begriff „Consulting“ verwendet. Diese Bezeichnung hat sich insbesondere für den Bereich der Managementberatung etabliert (vgl. [Williams/Woodward1994, S. 3]; [Kubr1977, S. 7]), für andere Beratungsdisziplinen, wie z. B. die Steuerberatung ist diese eher unüblich. Der aus dem angloamerikanischen stammende Consulting-Begriff ist ebenfalls in der deutschsprachigen Literatur sehr häufig anzutreffen. Des Weiteren ist in der Literatur eine Vielzahl synonymen Begrifflichkeiten anzutreffen, wie Management-Consulting, Business-Consulting, Management-Engineering, Wirtschaftsberatung, Managementberatung, Unternehmensführungsberatung und Betriebsberatung (vgl. [Elfgen/Klaile1987, S. 21]), die jeweils bei verschiedenen Autoren unterschiedlich definiert werden (vgl. [Schade1996, S. 9]). Insbesondere auch auf die oben genannten historischen Wurzeln der Unternehmensberatung ist es zurückzuführen, dass in der Unternehmensberatungsbranche und in der spezifischen Sprache von Beratern sehr viele Anglizismen Anwendung finden⁹. Im weiteren Verlauf der

⁶ Seit 1973 heißt der BDU *Bundesverband Deutscher Unternehmensberater*.

⁷ Es sei hier der Vollständigkeit halber auf die Grundsätze des BDU für den Beruf des Unternehmensberaters (vgl. [BDU2003a]) verwiesen, die jedoch lediglich Gestaltungsrichtlinien darstellen.

⁸ Eine kritische Beurteilung des Beratungsbegriffes findet sich ebenfalls bei Meurer (vgl. [Meurer1993, S. 28]), Krebs (vgl. [Krebs1980, S. 54]) sowie Zander et al. (vgl. [Zander/Ziehm1983, S. 101]).

⁹ Im Rahmen dieser Arbeit wird bewusst auf die Anwendung von Anglizismen verzichtet und es finden bevorzugt deutsche

Arbeit wird der im deutschsprachigen Raum am weitesten verbreitete Begriff Unternehmensberatung verwendet. Der verkürzte Begriff Beratung findet ebenfalls Anwendung.

Vorhandene Definitionen differenzieren zwischen institutionellen und funktionalen Aspekten der Dienstleistung. Institutionelle Aspekte betrachten zum einen den Beratungsträger, dieses sind die Anbieter der Beratungsleistung, zum anderen den Beratungsadressaten bzw. den Nachfrager, der im Folgenden synonym als Klient bezeichnet wird. Funktionale Aspekte beziehen sich auf die eigentliche Beratungsleistungserstellung, welche die inhaltliche Tätigkeit des Beraters bzw. Aspekte des Interaktionsprozesses zwischen Berater und Klient in den Vordergrund stellt.

Einige Autoren versuchen weiterhin, den Objektbereich durch eine explizite Auflistung von Beratungsgebieten zu veranschaulichen (vgl. u. a. [Elfggen/Klaile1987, S. 22]). Da die Beratungsgebiete mannigfaltig und im stetigen Veränderungsprozess befindlich sind und eine solche extensionale Definition stets nur einen Teilausschnitt der Realität abbilden kann, wurde im Rahmen dieser Arbeit auf die Darstellung dieser Form von Definitionsversuchen verzichtet¹⁰. Betrachtete Begriffsbestimmungen stellen somit bewusst intensionale Definitionen dar, die eine allgemeingültige Beschreibung des Prinzips vornehmen. Eine exemplarische Auswahl von Definitionen in chronologischer Reihenfolge der Publikation ist in Tabelle A-2-1 dargestellt.

Tabelle A-2-1: Auswahl von Definitionen des Begriffes Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung)

Quelle	Definition
[Wirtz1985, S. 28f.]	„Als externe Unternehmensberater werden [...] alle Personen bezeichnet, die als Selbständige oder Angestellte einer von der beratenden Unternehmensleitung unabhängigen Beratungsgesellschaft Unternehmensprobleme lösen“.
[Elfggen/Klaile1987, S. 31]	„Als Unternehmensberatung ist die von externen Personen bereitgestellte, individuell gestaltete Hilfe bei der Identifizierung und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Unternehmungsgeschehens zu bezeichnen, die auf einer ganzheitlichen Problemsicht beruht und durch Eigenverantwortlichkeit gekennzeichnet ist. Die Erarbeitung der Problemlösung erfolgt im Rahmen eines interaktiven Prozesses“.

Begriffe Anwendung, sofern sich diese sinnvoll synonym anwenden lassen.

¹⁰ Im weiteren Verlauf wird in einem separaten Kapitel auf die aktuellen Entwicklungen eingegangen werden (vgl. Kapitel A.2.2.3.1).

Quelle	Definition
[Neuert1990, S. 14]	„Unternehmensberatung ist die Tätigkeit unternehmensexterner Institutionen, die – systeminternen Sollvorgaben zur Sicherung und Entwicklung des Unternehmens folgend – sich zukunftsbezogen am Marktgeschehen und an prognostizierten Marktentwicklungen orientiert und unter Verwendung eines betriebswirtschaftlich fundierten Instrumentariums den Klienten durch eine enge persönliche Zusammenarbeit bei der Problemstellung in einem oder mehreren klassischen Geschäftsfeld(ern) unterstützt“.
[Hoffmann1991, S. 40]	„Unter Unternehmensberatung verstehen wir eine von einem unabhängigen, eigenverantwortlichen, professionellen Berater individuell für die Klientenorganisation marktmäßig erbrachte Dienstleistung, welche darauf ausgerichtet ist, in einem interaktiven Prozess gemeinsam mit dem Klienten ein Lösungskonzept für eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung zu erarbeiten und auf Wunsch auch dessen Implementierung zu unterstützen“.
[Giegler1994, S. 6]	„Unter Beratung wird [...] jede bewusste Interaktion innerhalb eines Beratungssystems verstanden, die dazu führen kann, das Management eines Unternehmens erfolgreicher zu machen“.
[Kubr1986, S. 8]	„Management consulting is an independent professional advisory service assisting managers and organizations in achieving organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunities, enhancing learning and implementing changes“.

Diese Auswahl an Definitionen mit ihrer Vielzahl verschiedener Abgrenzungskriterien wird einer detaillierteren Analyse unterzogen, um anschließend eine für diese Arbeit geeignete Definition abzuleiten. Die weitere Systematisierung erfolgt dabei nach institutionellen (Kapitel A.2.1.2.1) und funktionalen (Kapitel A.2.1.2.2) Aspekten der Definitionen.

2.1.2.1 Institutionelle Aspekte

Die institutionelle Sichtweise befasst sich mit den Oberflächenstrukturen, d. h. den normativen, intendierten Strukturen eines Systems, wie etwa der Aufbauorganisation, den hierarchischen Stellungen oder der Branche. Betrachtung finden dabei einerseits der Adressatenkreis für die Unternehmensberatung – somit die Klienten - und andererseits die Träger der Unternehmensberatung, das heißt die Institutionen, die die Beratungsleistungen erbringen (vgl. [Althaus1991, S. 27]).

Als Adressaten der Beratung benennen die o.g. Autoren neutral die Klientenorganisation (vgl. [Hoffmann1991, S. 40]), den Klienten (vgl. [ebd.]; [Neuert1990, S. 14]) oder bereits eingeschränkter das Management eines Unternehmens¹¹ (vgl. [Kubr1986, S. 8]; [Giegler1994, S. 6]).

Steyrer führt an, dass bzgl. des institutionellen Aspektes „[...] in der Literatur einhellig ‚Externalität‘ als konstitutives Merkmal hervorgehoben [...] [wird]“ [Steyrer1991, S. 9]; (vgl. auch [Althaus1991, S. 27]). Der Berater wird als außenstehende Instanz beschrieben, die nicht als ein „[...] räumlich und organisatorisch selbständiges Informationsorgan in der Unternehmenshierarchie eingebettet ist“. [Elfgen/Klaile1987], S. 22¹².

Kubr, Wirtz und Hoffmann führen in oben angeführten Definitionen die Unabhängigkeit als Definitionsmerkmal an (vgl. [Kubr1986, S. 8]; [Wirtz1985, S. 28 f.]; [Hoffmann1991, S. 40]). Elfgen et al. bezeichnen dieses Kriterium als eines der „[...] wesentlichen Definitionsmerkmale [...]“, da „[d]ie räumliche, organisatorische und finanzielle Unabhängigkeit des Beraters [...] die Voraussetzung für eine neutrale und objektive Leistungserstellung [...] [darstellen]“ ([Elfgen/Klaile1987, S. 23]). Aus wissenschaftlicher Perspektive muss jedoch hinzugefügt werden, dass die Unabhängigkeit zwar eine Maxime darstellt, jedoch der Grad der Unabhängigkeit in der traditionellen Unternehmensberatung stets mit dem persönlichen Erfahrungsschatz und Wissen des Beraters korreliert. Des Weiteren liegt dieser Definition die Prämisse nicht opportunistischen Handelns des Beraters und des Klienten zugrunde, die jedoch in der Realität nur eingeschränkt vorgefunden werden kann, wie auch die folgenden Ausführungen noch zeigen werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Merkmal der Unabhängigkeit im Gegensatz zu allen anderen betrachteten Kriterien ein zwingend notwendiges Kriterium zur Charakterisierung der Beratungsinstitutionen darstellt.

2.1.2.2 Funktionale Aspekte

Unternehmensberatung ist nicht zweckfrei. Sie setzt grundsätzlich das Vorhandensein eines Problems auf Seiten des Klienten voraus. Ein Großteil betrieblicher Probleme kann durch Routineverfahren intern gelöst werden. Mit zunehmend komplexeren Wirtschaftsstrukturen und einer Diskontinuität von Umweltbedingungen können jedoch häufiger Situationen eintreten, in welchen die intern verfügbaren qualitativen und/oder quantitativen Problemlösungskapazitäten nicht ausreichend sind. Eine funktionale Sichtweise betrachtet die Unternehmensberatung daher als einen zielbezogenen Prozess.

Vier der sechs Definitionen (vgl. Tabelle A-2-1) beinhalten die Identifizierung und Erarbeitung von Lösungen für betriebswirtschaftliche Probleme als funktionales Merkmal der Unternehmensberatung (vgl. [Elfgen/Klaile1987, S. 31]; [Wirtz1985, S. 28 f.]; [Hoffmann1991, S. 40]; [Kubr1986, S. 8]). Die Individuali-

¹¹ Die Autoren führen hierzu an, dass die Existenz einer spezifischen Bezugsgruppe allen Beratungsdienstleistungen gemein ist und zwar als notwendiges, nicht aber als hinreichendes Kriterium zur Charakterisierung angesehen werden kann (vgl. [Elfgen/Klaile1987], S. 22).

¹² Elfgen et al. führen zum Kriterium der Externalität an, dass dieses ein wichtiges und notwendiges Merkmal zur Beschreibung der Unternehmensberatung darstellt, aber auch für andere Beratungsdienstleistungen (z. B. Steuerberatung) zutrifft und damit kein hinreichendes Definitionsmerkmal ist.

tät der erbrachten Leistungen^{13,14} (vgl. [Elfggen/Klaile1987, S. 27 und S. 31]; [Hoffmann1991, S. 40]) erscheint den Autoren ebenfalls relevant. Da immer wieder andere Personen an der Erstellung einer Dienstleistung beteiligt sind, ändern sich auch die Erstellungsbedingungen. Durch die situativ unterschiedliche Zusammenarbeit bestimmter Berater und Klienten entsteht damit ein auftragsindividuelles Ergebnis, das sich i. d. R. nicht mehr identisch reproduzieren lässt (vgl. [Elfggen/Klaile1987, S. 31]). Es kann also darauf geschlossen werden, dass jedes Beratungsprojekt weitestgehend einzigartigen Charakter besitzt.

Elfggen et al. führen des Weiteren die Ganzheitlichkeit als „eines der wichtigsten Definitionsmerkmale des Terminus ‚Unternehmensberatung‘ [an]“ [Elfggen/Klaile1987, S. 28 f.]¹⁵. Die Interaktivität des Beratungsprozesses wird ebenfalls von einer Vielzahl von Autoren erwähnt (vgl. u. a. [Elfggen/Klaile1987, S. 31]; [Hoffmann1991, S. 40]; [Giegler1994, S. 6]). Es findet somit ein reger, in der Regel synchroner Austausch zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer statt. Der Austauschinhalt sind Informationen. Meister beschreibt Unternehmensberatung daher auch als eine informationsintensive Dienstleistung (vgl. [Meister1990, S. 18]). Aus einer prozessualen Sicht lässt sich die Unternehmensberatung als ein Informationsverarbeitungsprozess charakterisieren. Im Verlauf der Beratung gehen Informationen als Produktionsfaktor ein und werden ebenfalls produziert¹⁶ (vgl. [Najda/Krcmar2001, S. 445]). Weitere Charakterisierungen der funktionalen, informationsbezogenen Aspekte sprechen von einer Zurverfügungstellung von Know-how an Unternehmen auf vertraglicher Basis (vgl. [Meyer1982, S. 489]). Krebs charakterisiert dies als eine Informationsbereitstellung durch den Unternehmensberater, deren Notwendigkeit im Informationsdefizit des Auftraggebers begründet liegt (vgl. [Krebs1980, S. 57]). Eschbach spricht von einem Transfer von Erfahrungen, Wissen und Verfahrenstechniken (vgl. [Eschbach1984, S. 38 f.]).

Abbildung A-2-1 fasst die obigen definitorischen Merkmale zusammen und zeigt auf, welche Eigenschaften für das weitere Verständnis des Begriffes Unternehmensberatung im Rahmen dieser Arbeit relevant sind. Die Eigenschaften werden nach solchen Bestandteilen, die als wesentliche Bedingung zwingend erforderlich sind, und optionalen Merkmalen klassifiziert. Anhand der zwingend erforderlichen Merkmale wird später eine geeignete Definition für diese Arbeit abgeleitet.

¹³ Elfggen et al. führen ergänzend dazu an, dass die Individualität eine Abgrenzung zu Standardlösungspaketen von Unternehmensberatern darstellt. Standardlösungen sind mangels auftragsindividueller Erstellung nicht der eigentlichen Tätigkeit der Unternehmensberater zuzurechnen (vgl. [Elfggen/Klaile1987, S. 27]). Der Autor ist nicht dieser Meinung, da auch die Selektion und Konfiguration von Standardlösungen einen wesentlichen Teil von Unternehmensberatungsleistungen (z. B. im Rahmen der IT-Beratung) darstellen kann und damit ebenfalls eine individuelle Leistung darstellt. Strasser kommt zu einem ähnlichen Schluss, indem er anführt, dass eine Individuallösung auch eine aus Standardmodulen (Teillösungen) zusammengesetzte Leistung sein kann (vgl. [Strasser1993, S. 10]).

¹⁴ Dieses Charakteristikum wird auch als Singularität bezeichnet (vgl. [Ernst2002, S. 16 f.]).

¹⁵ Das Merkmal der Ganzheitlichkeit grenzt nach Elfggen et al. die Unternehmensberatung von der Spezialberatung ab (vgl. [Elfggen/Klaile1987, S. 28]). Nach Meinung des Autors ist eine solche Abgrenzung jedoch angesichts der Komplexität und der zunehmenden wirtschaftlichen Vernetzung von Unternehmensprozessen im 21. Jhd. nicht mehr möglich. Spezialberatung, die die Lösung eines technischen oder ökonomischen Teilproblems zur Aufgabe hat, besitzt in der Regel stets auch weiter reichende, sich fortpflanzende Implikationen für die gesamte Unternehmung, sodass die Ganzheitlichkeit der Betrachtung – wenn auch im abgeschwächten Maße – stets auch Bestandteil einer Spezialberatung sein sollte und daher kein Alleinstellungsmerkmal der Unternehmensberatung darstellt.

¹⁶ Mills und Morris beschreiben in der allgemeinen Dienstleistungsliteratur diesen Umstand folgendermaßen: “[O]utput emerges from the coordinated efforts of both service employee and customer; it comes from a social situation that involves at least an exchange of information” [Mills/Morris1986, S. 727].

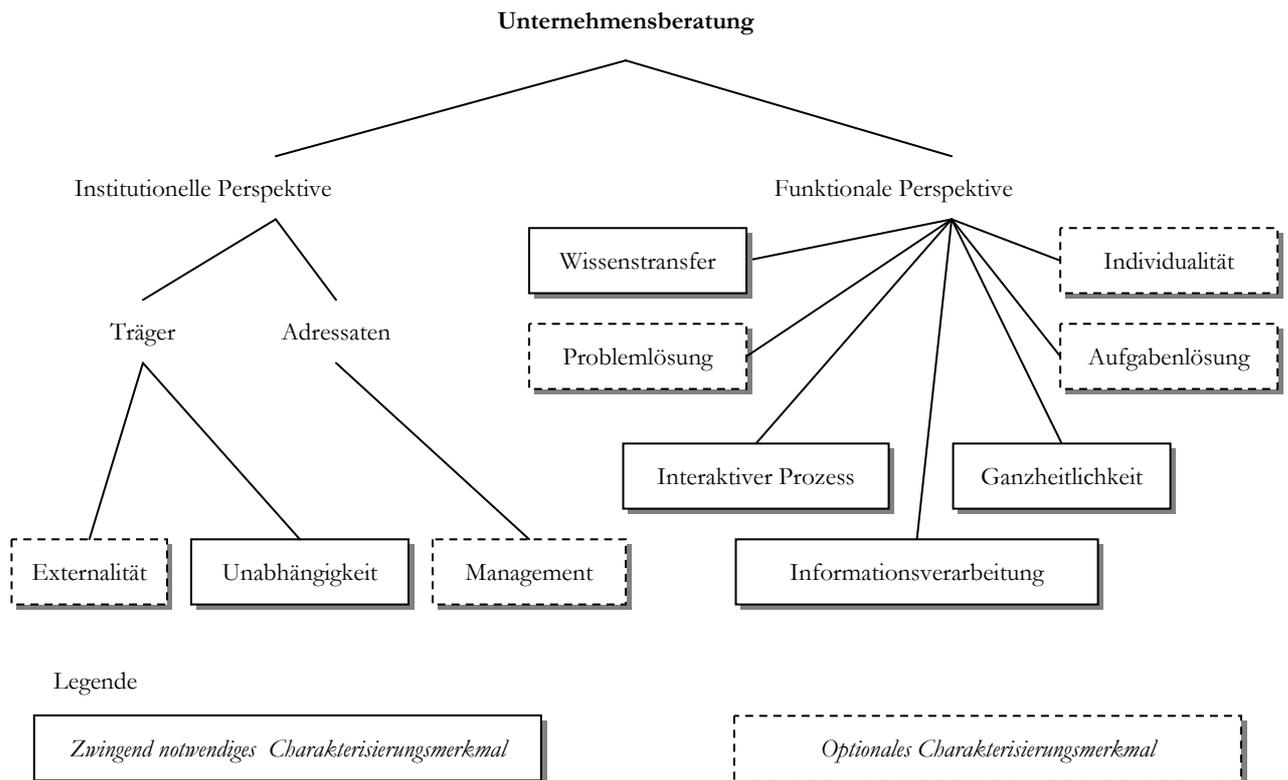


Abbildung A-2-1: Zusammenfassende Klassifikation von Charakterisierungsmerkmalen des Begriffes Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung)

Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit wird der Begriff Unternehmensberatung zusammenfassend folgendermaßen definiert:

Unternehmensberatung ist eine von **einem oder mehreren Beratern unabhängig**, in einem **interaktiven Prozess** für **Klienten** erbrachte Dienstleistung, in der **Informationen verarbeitet** werden und **Wissen** zwischen Klient und Berater mit dem Ziel **transferiert** wird, **Probleme** oder **Aufgaben** des Klienten möglichst **ganzheitlich** zu betrachten und Lösungen zu erarbeiten.

Die vorstehende Definition beschreibt allgemeingültig das betrachtete Forschungsobjekt der Unternehmensberatung, ohne dabei einen spezifischen Beratungskontext zu fokussieren. Aus dieser Definition kann jedoch gefolgert werden, dass solch ein Beratungskontext durch insgesamt drei Dimensionen charakterisiert werden kann. Die erste dieser Dimensionen wird durch den Berater und die mit dem Berater verbundene Beratungsinstitution verkörpert und in Übereinstimmung mit der Literatur für den weiteren Verlauf der Arbeit als Dimension Beratungsträger definiert. Die zweite Dimension wird durch den Klienten und die Klienteninstitution repräsentiert und im Folgenden als Dimension Beratungsadressat festgelegt. Die in der Definition verankerten Probleme und Aufgaben stellen den inhaltlichen Kontext einer Beratungstätigkeit dar und werden als dritte Dimension Beratungsobjekt festgelegt. Die vorgenannten drei Dimensionen spannen einen Raum auf, der als die Gesamtheit aller möglichen Beratungskontexte bzw. Anwendungsfelder für Unternehmensberatung verstanden werden kann. Ein spezifisches Anwendungsfeld lässt sich folglich durch die Spezifikation einer oder mehrerer Dimensionen beliebig genau abgrenzen. Die Abbildung A-2-2 stellt den Sachverhalt grafisch dar, wobei der Würfel ein spezifiziertes Anwendungsfeld repräsentiert.

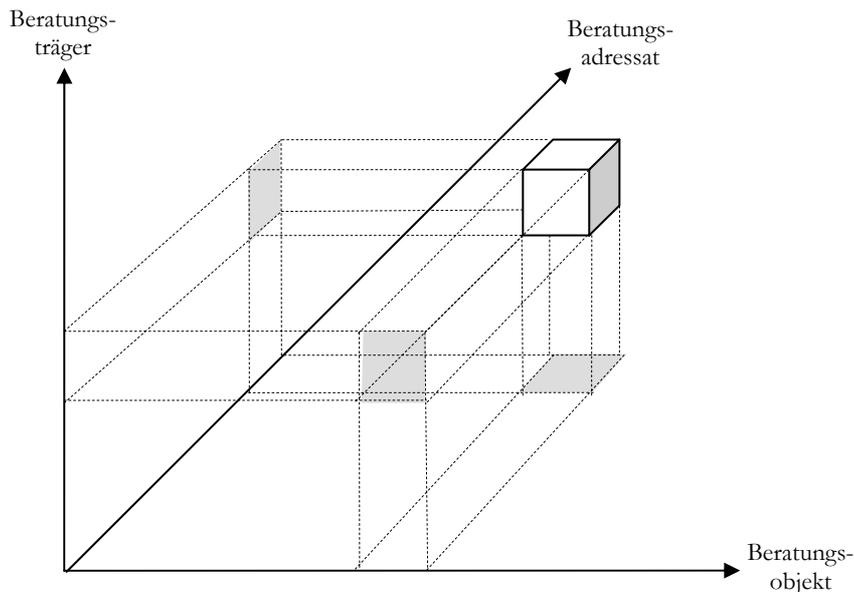


Abbildung A-2-2: Anwendungsfelder der Unternehmensberatung als dreidimensionaler Raum
(Quelle: Eigene Darstellung)

Das Verständnis von Anwendungsfeldern und Beratungssituationen als dreidimensionale Objekte wird im weiteren Verlauf der Arbeit von großer Bedeutung sein und bei der Charakterisierung des für diese Arbeit gewählten Anwendungsfelds wieder aufgegriffen (vgl. Kapitel A.2.2).

2.1.3 Multi-perspektivische und interdisziplinäre Betrachtung der Unternehmensberatung

Wie die Auswahl der betrachteten Definitionen bereits vermuten lässt, befassen sich eine Vielzahl interdisziplinärer Forschungsrichtungen mit unterschiedlichen Aspekten der komplexen Dienstleistung Unternehmensberatung. Nachdem eine sinnvolle Definition für die vorliegende Arbeit entwickelt worden ist, kann in den folgenden Abschnitten eine ganzheitliche Betrachtung der Unternehmensberatung, unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven, vorgenommen werden. Insgesamt fünf Betrachtungsarten werden unterschieden. Diese repräsentieren parallel ebenfalls verschiedene Forschungsrichtungen und -disziplinen.

Beratung wird in der Regel als Projekt mit einem definierten Start und Ende abgewickelt. In Kapitel A.2.1.3.1 werden daher die Charakteristika aus einer Projektperspektive erörtert. Besonders relevant ist für die im weiteren Verlauf verwendete Forschungsmethodik die Systemperspektive, in der die Teilsysteme der Leistungserstellung voneinander abgegrenzt werden (Kapitel A.2.1.3.2). Einen vornehmlich theoretischen Bezug liefert die Übertragung von Erkenntnissen der Dienstleistungsproduktion auf den Untersuchungsgegenstand (Kapitel A.2.1.3.3). Eine neuere und innovative Form der Unternehmensberatung, die insbesondere auf dem Gebiet der Wirtschaftsinformatik erforscht wird, stellen durch IKT gestützte Formen dar (vgl. Kapitel A.2.1.3.4). Die instrumentelle Perspektive rundet die multi-perspektivischen Betrachtungen ab und liefert wichtige Hinweise über Sinn und Zweck von im Beratungsprozess eingesetzten Methoden und Werkzeugen (vgl. Kapitel A.2.1.3.5).

2.1.3.1 Projektbezogene Perspektive

Projekte¹⁷ sind allgemein durch ihre zeitliche Befristung, einen definierten Anfang und ein definiertes Ende, gekennzeichnet. Weitere Charakteristika stellen die Aufgabenstellung und die Zielsetzung dar (vgl. [Najda2001, S. 25]). Krcmar unterteilt die Ziele von Projekten weiter in ein leistungsbezogenes Sachziel, ein kostenbezogenes Formalziel sowie ein Terminziel (vgl. [Krcmar2000, S. 129 f.]). Das deutsche Institut für Normung beschreibt in der DIN 69901 die besonderen Charakteristika von Projekten. Diese sind demnach Vorhaben, die im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind. Diese Bedingungen sind insbesondere eine eindeutige Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen sowie eine projektspezifische Organisation (vgl. [DIN69901, S. 1]). Einige Autoren führen weiterhin die Neuartigkeit und Komplexität¹⁸ von Projektvorhaben explizit an (vgl. [Madauss2000, S. 37]; [Jenny1997, S. 58]).

Unternehmensberatung erfüllt alle genannten Merkmale von Projekten. Budget, Ziele und die verfügbare Zeit sind in Beratungsvorhaben stets mehr oder weniger fest vorgegeben. Der Auftraggeber eines Beratungsprojekts formuliert einen Projektauftrag und stimmt mit dem Beratungsunternehmen den Beginn, die Laufzeit und das Ende sowie die Kosten des Projekts und das zu erwartende Ergebnis ab.

Ebenfalls stellt das Projektmanagement, wie für alle in Projektform organisierte Vorhaben, eine wesentliche Komponente dar. Das Projektmanagement stellt die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken, und -mittel für die Abwicklung eines Projekts bereit. Beratungsprojekte greifen auf Methoden und Instrumente des Projektmanagements zurück. Dieses reichhaltige Instrumentarium ermöglicht die Strukturierung und Überwachung des Projektablaufs. Neben Ergebnissen können Termine und Reihenfolgen, Verfahren und Methoden sowie die Verteilung von Aufgaben Gegenstand von Projektvereinbarungen sein (vgl. [Hoffmann1991, S. 25]).

Das Vorhandensein einer temporären bzw. projektspezifischen Organisationsform (vgl. [Frese1980, Sp. 1960 ff.]) stellt ein Merkmal der Aufbauorganisation von Projekten dar. In Beratungsprojekten in Großunternehmen sind nicht selten eine Vielzahl von Mitarbeitern des Auftraggebers und des Beratungsträgers involviert. Zur effizienten Abwicklung sind eine interne Projektaufbauorganisation sowie die Einbindung dieser temporären Organisationsform in das Unternehmen vorzunehmen¹⁹. Diese Einbindung bedarf der Betrachtung der permanenten Organisationsform des Klientenunternehmens. Die Organisationsform des Projekts steht für Unternehmen zunächst von ihrem Wesen her im Widerspruch zu hierarchischen Strukturen und Linienorganisationen (vgl. [Najda2001, S. 27]). Madauss formuliert diesen Umstand folgendermaßen: „[Projekte] setzen wegen ihres interdisziplinären Charakters eine vorübergehende organi-

¹⁷ Das Wort Projekt entstand im 17. Jahrhundert aus dem lateinischen Ausdruck *Projectum*, „das nach vorne Geworfene“, und bedeutet Entwurf (vgl. [Steiger2000, S. 26]).

¹⁸ Toschläger führt zum Begriff der Komplexität in der DIN Norm 69901 an, dass bis zum Jahr 1980 auch das Merkmal der Komplexität in der DIN Definition des Begriffs Projekt enthalten war (vgl. [Toschläger2003, S. 20]).

¹⁹ Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Dimension der Projektorganisation von IT-Projekten sei auf [Toschläger2003, S. 56 ff.] verwiesen.

satorische Änderung und damit verbunden auch eine Neufestlegung der Machtverhältnisse im Unternehmen voraus“ [Madauss1984, S. 8].

In der Literatur nimmt weiterhin die Unterteilung von Beratungsprojekten in Abschnitte oder Phasen einen festen Platz ein²⁰. Strasser bezeichnet den Beratungsprozess wie folgt: „Der Beratungsprozess ist je nach Beratungsaufgabe ein mehr oder weniger komplexer interaktiver Problemlösungsprozess“ [Strasser1993, S. 94].

Niedereichholz unterscheidet insgesamt fünf Phasen (vgl. [Niedereichholz1997, S. 4]): Kontaktphase, Akquisitionsphase, Angebotsphase, Vertragsgestaltung sowie die Auftragsdurchführung/Qualitätssicherung (vgl. Abbildung A-2-3)²¹.

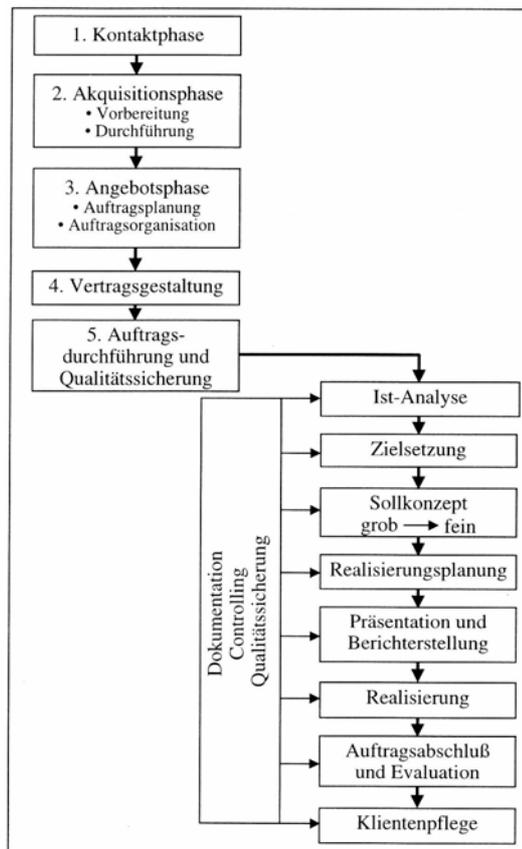


Abbildung A-2-3: Phasenablauf eines Beratungsauftrages (Quelle: [Niedereichholz2003, S. 4])

Zu Beginn erfolgt die Kontaktaufnahme zwischen Berater und Klient, deren erfolgreicher Abschluss die Überleitung in die Akquisitionsphase darstellt. Dabei stellen die Größe und Bedeutung des Kontaktnetzwerkes des Beraters und die Anzahl der daraus entstehenden konkreten Aufträge die entscheidenden Parameter für den Erfolg dieser ersten Phase dar.

Die Akquisitionsphase führt zu einer Aufforderung des Klienten, ein Angebot zu erstellen. Dies gilt als Zeichen dafür, dass es dem Berater im Verlauf der Akquisitionsphase gelungen ist, den Klienten von seiner Sachkompetenz und der Realisierbarkeit der aufgezeigten Problemlösungen zu überzeugen.

²⁰ Siehe zu Literaturlisten z. B. [Schade1996, S. 186ff.]

²¹ Vgl. ausführlich zu den ersten vier Phasen [Niedereichholz1997, S. 13-283]; zu der letzten Phase [Niedereichholz1997, S. 10 - 380].

Im Rahmen der darauf folgenden Angebotserstellung ist der Berater dazu aufgefordert, den Ablauf des gesamten Auftrages gedanklich zu strukturieren, zu terminieren, personell auszustatten, zu kalkulieren und zu organisieren. Hier kommen die bereits erwähnten formalen Methoden und Instrumente des Projektmanagements zum Einsatz (vgl. Kapitel A.2.1.3). Während der Angebotserstellung kann es zu weiteren klärenden Gesprächen mit dem potenziellen Kunden kommen. Das durch den Berater erarbeitete Angebot ist die Grundlage des zwischen den beiden Parteien bei beidseitigem Einverständnis abzuschließenden Beratungsertrages.

Die eigentliche Durchführung kann in weitere Unterphasen gegliedert werden, die sich je nach Beratungsinhalt unterschiedlich gestalten können. Das Standardschema einer Beratung beginnt mit der Analyse des Ist-Zustandes des Unternehmens oder des Teilbereiches, in dem vom Klienten oder vom Berater Probleme identifiziert wurden. Auf Basis dieser Analyseergebnisse werden Ziele festgelegt, die mit im Sollkonzept enthaltenen Problemlösungen erreicht werden sollen. Die Realisierungsplanung enthält die Formulierung, Machbarkeitsprüfung und Risikoabsicherung der Maßnahmenpakete, die der Umsetzung des Sollkonzeptes und damit der Zielerreichung dienen. Die Realisierung ist die konkrete Ausführung dieser Maßnahmen in einem vorgegebenen Zeitrahmen. In der Auftragsnachbereitung werden das methodische Vorgehen und der Zielerreichungsgrad evaluiert. Daran anschließen kann sich eine Pflege der Klientenbeziehung um sicherzustellen, dass die gewünschten Ziele nach offiziellem Projektende tatsächlich erreicht werden und um seitens des Beraters neue Angebote für Folgeprojekte zu unterbreiten. Zeitlich parallel zur Durchführung sollten die Dokumentation der Teilergebnisse, ein kontinuierliches Projektcontrolling und die Qualitätssicherung der Ergebnisse erfolgen.

In der Literatur ist neben der beschriebenen eine Vielzahl weiterer Phasenaufteilungen für Beratungsprojekte zu finden. Die Anzahl derselben reicht von drei (vgl. [Sattelberger1991, S. 300 ff.]), vier (vgl. [Lippit/Lippit1977, S. 96 ff.]; [König/Volmer1996, S. 55 ff.]) und fünf (vgl. [Zwierlein1997, S. 659 ff.]), bis zu zwölf Phasen (vgl. [Elfgén/Klaile1987, S. 65 ff.]). Die Phaseneinteilungen nach Lippit/Lippit, König/Volmer und Elfgén/Klaile werden im Folgenden stellvertretend detaillierter betrachtet und diskutiert.

König und Volmer unterteilen den Beratungsprozess in vier Phasen (vgl. [König/Volmer1996, S. 56 ff.]), die in Tabelle A-2-2 dargestellt sind.

Tabelle A-2-2: Phasen im Beratungsprozess (Quelle: [König/Volmer1996, S. 55 ff.])

Phase	Beschreibung
Orientierungsphase	Ziel dieser Phase ist eine von Klient und Berater gemeinsam zu erarbeitende Definition der Situation als Beratungssituation. Rahmenbedingungen (Zeitrahmen, Finanzrahmen) können vereinbart werden.
Klärungsphase	In dieser Phase wird die Problemsituation des Kunden geklärt.
Veränderungsphase	Lösungsmöglichkeiten werden in der Veränderungsphase erarbeitet.
Abschlussphase	In der Abschlussphase müssen die Lösungsmöglichkeiten dem Klienten vermittelt werden.

Lippit und Lippit ordnen dem Beratungsprozess zusätzlich 14 Arbeitsschwerpunkte zu, die sie ebenfalls auf vier Phasen²² aufteilen (vgl. [Lippit/Lippit1977, S. 96 ff.]). Ihr Betrachtungsfokus für diese Aufteilung liegt weniger auf den Aktivitäten im Prozessverlauf sondern mehr auf der Entwicklung der Beziehung zwischen Berater und Klient (vgl. [ebd., S. 96]). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Phasenaufteilungen von Niedereicholz, König/Volmer sowie Lippit/Lippit eng an der Chronologie eines Beratungsprojektes orientieren.

Elfgen und Klaile gehen davon aus, dass eine detailliertere generische Darstellung auf Basis des zeitlichen Ablaufs nicht möglich ist, da diese dann nicht mehr allgemeingültig für reale Beratungsprozesse ist (vgl. [Elfgen/Klaile1987, S. 64]). Sie führen daher zwölf Phasen an, die sie nach sachlogischen Gesichtspunkten zusammengestellt haben und lassen damit eine Chronologie des Ablaufs bewusst außen vor²³. Die Phasen von Elfgen und Klaile bezeichnet Strasser als zwingend notwendige Elemente (vgl. [Strasser1993, S. 95]). Er geht ebenfalls davon aus, dass diese Elemente den Inhalt des Beratungsprozesses widerspiegeln, nicht aber dessen chronologischen Ablauf²⁴ (vgl. [ebd., S. 99]). Die Chronologie der Elemente kann somit in Abhängigkeit vom Beratungsobjekt variieren (vgl. [Elfgen/Klaile1987, S. 70], [Strasser1993, S. 99]). Möglich sind Wiederholungen, Rücksprünge und auch Überlappungen im Ablauf der Phasen (vgl. [Strasser1993, S. 99]).

Nachdem die projektbezogene Perspektive und die Merkmale von Unternehmensberatung aus dieser Sicht hinreichend charakterisiert worden sind, folgt als zweites eine systemische Betrachtungsweise des Untersuchungsgegenstandes.

2.1.3.2 Systemische Perspektive

Viele Dinge werden zum Teil unreflektiert, zum Teil zu unterschiedlichen Zwecken mit dem Begriff System²⁵ belegt. Die Definition eines Systems beabsichtigt, „einen Betrachtungsausschnitt festzulegen, um so komplexe Situationen zu beherrschen, Strukturen zu erkennen und raum- und zeitübergreifend zu ordnen“ [Rolf1998, S. 25]. Die Betrachtung aus einer Systemperspektive erlaubt es, den Untersuchungsgegenstand respektive das Gesamtsystem der Unternehmensberatung in Einzelbestandteile, so genannte Subsysteme, sowie deren Umwelten zu zergliedern. Einem System zuzuordnen ist alles, was sich definitorisch festgelegt innerhalb einer Systemgrenze befindet. Alles weitere gehört zur Systemumwelt. Systeme sind i. d. R. offen, d. h. zwischen System und Umwelt bestehen Wechselwirkungen und es findet ein kontinuierlicher Aus-

²² Die Phasen nach Lippit und Lippit sind Kontakt und Einstieg, Kontraktformulierung, Planung für eine Problemlösung sowie Handlungsdurchführung und Kontinuität (vgl. [Lippit/Lippit1997, S. 96]).

²³ Die zwölf Phasen sind: Identifikation des Problembereichs, Strukturierung des Problems, Beschreibung/Festlegung des Beratungsziels, Durchführungplanung, Vertragsgestaltung, Informationsbeschaffung, Informationsverarbeitung, Generierung von Lösungsalternativen, Bewertung der Lösungsalternativen, Ergebnispräsentation und Empfehlung, Implementierung, Realisierung (vgl. [Elfgen/Klaile1987, S. 65]).

²⁴ Die Chronologie des Prozesses teilt auch Strasser in drei grobe Phasen: „Anbahnungsphase: Vom Problembewusstsein beim Kunden bis zum Abschluss des Beratungsvertrags“, „Beratungsdurchführung: Von der Informationsbeschaffung und -verarbeitung bis zur Realisierung“, „Schlussphase: Vom Abschlussentscheid bis zum Ende der Beratungsbeziehung“ [Elfgen/Klaile1987, S. 98].

²⁵ Der Begriff System ist vom griechischen *systema* abgeleitet und bedeutet „aus mehreren Teilen zusammengesetztes und gegliedertes Ganzes“ [Duden2001].

tausch statt. Diese Systemdefinition ist den Natur- und Ingenieurwissenschaften zuzuordnen. Nachfolgende Ausführungen dieser Arbeit beziehen sich auf diese Auffassung.

Stutz erarbeitete ein Schema des Systems Unternehmensberatung, das er in Anlehnung an die in der Beratung involvierten Personen entworfen hat. Er unterscheidet zwischen einem Beratungssystem im engeren Sinne (i. e. S.) und einem solchen im weiteren Sinne (i. w. S.) (vgl. [Stutz1988, S. 119] und Abbildung A-2-4). Den Kern des Beratungssystems i. e. S. bilden die Mitarbeiter, die während des gesamten Projektverlaufs aktiv in das Projekt einbezogen sind. Innerhalb des Beratungssystems i. e. S. wird die eigentliche Beratungsleistung durch interaktive Zusammenarbeit von Beratern und Klientenmitarbeitern erstellt (vgl. [ebd., S. 55]).

Das Beratungssystem und das Klientensystem als Ganzes sind in das Beratungssystem i. w. S. eingebettet. Dieses besitzt durch eine direkte oder indirekte Beteiligung an der Produktion oder durch eine direkte oder indirekte Betroffenheit durch deren Auswirkung eine Verbundenheit zum Beratungssystem i. e. S. Die Zugehörigkeit zum Beratungssystem i. w. S. setzt nicht zwangsläufig die direkte Zugehörigkeit zum System des Beratungsträgers oder des Klienten voraus (vgl. [Stutz1988, S. 54]). So können auch z. B. Sublieferanten als rechtlich unabhängige Einheiten zu diesem hinzugerechnet werden. Mitglieder des Beratungssystems i. w. S. können vorübergehend in das Beratungssystem i. e. S. wechseln. Hierbei handelt es sich z. B. um Interviewpartner im Klientenunternehmen oder Experten für spezifische Fragestellungen. Sie sind, solange sie nicht aktiv mitwirken, Mitglieder des Beratungssystems i. w. S. Hierzu gehören neben allen Mitgliedern aus dem Beratungs- und Klientensystem auch Personen, die in das Projekt durch einen Auftrag oder einen befristeten Arbeitsvertrag einbezogen sind.

Das Beratungssystem i. w. S. darf nicht isoliert, sondern nur im Kontext mit der relevanten Umwelt betrachtet werden. Diese besteht aus Personen, Personengruppen und Institutionen, die über wechselseitige Erwartungen mit dem Beratungssystem i. w. S. in Beziehung stehen (z. B. Subventionsgeber, Eigentümer/Kapitalgeber etc.) sowie aus allgemeinen Rahmenbedingungen, die einen Einfluss auf das Beratungsprojekt ausüben (z. B. Konjunktur, Gesetzgeber/politisches Umfeld etc.) (vgl. [Hoffmann1991, S. 30-34]).

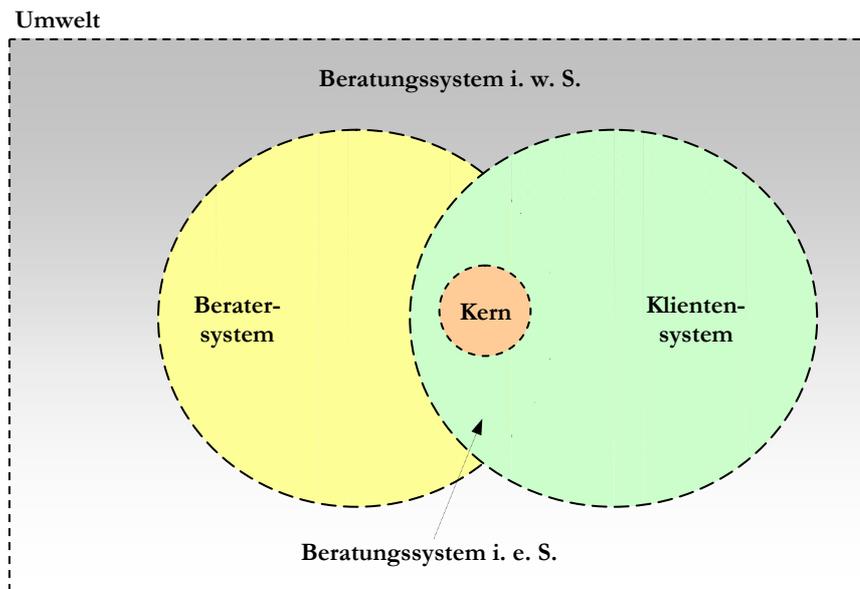


Abbildung A-2-4: Beratung als System
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Stutz1988, S. 119])

Die Betrachtung der Unternehmensberatung aus einer systemischen Perspektive wird im weiteren Verlauf der Arbeit eine wesentliche Rolle spielen, da durch die systemische Betrachtung der relevanten Bereiche des Gesamtsystems Unternehmensberatung sukzessive die für eine ganzheitliche Betrachtung relevanten Elemente hergeleitet werden können. Ebenfalls wird im weiteren Verlauf der Arbeit Unternehmensberatung konsequent als komplexes *System* behandelt und entsprechende Methoden und Werkzeuge zur Systemanalyse angewendet. Das skizzierte Modell von Stutz wird dabei als Grundlage erneut aufgegriffen.

Zunächst werden in den folgenden Abschnitten weitere für die Arbeit relevante Betrachtungsperspektiven der Unternehmensberatung aufgegriffen und diskutiert, um ein möglichst ganzheitliches Bild von der komplexen und vielschichtigen Dienstleistung zu erhalten.

2.1.3.3 Perspektive der Dienstleistungsproduktion

Unternehmensberatung ist dem Oberbegriff der Dienstleistungen zuzuordnen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass „unter Einsatz externer Produktionsfaktoren für den fremdem Bedarf immaterielle Wirtschaftsgüter produziert werden“ [Maleri1997, S. 3]. Als externer Faktor wird der Nachfrager der Dienstleistung bezeichnet, der seine eigene Person oder weitere Personen in die Produktion²⁶ der Dienstleistung einbringt. Die Immaterialität^{27,28} der Dienstleistungen charakterisiert, dass bei der Produktion keine materiellen Substanzen in Form des Produktionsfaktors Rohstoff eingesetzt, noch materielle Güter produziert werden. Zur Produktion werden hier so genannte Hilfs- und Betriebsstoffe eingesetzt. In der Unternehmensbera-

²⁶ Als Produktion wird die systematische, durch Menschen veranlasste und gelenkte Herstellung von Sachgütern oder Dienstleistungen mit Hilfe anderer materieller oder immaterieller Güter verstanden (vgl. [Krelle1969]).

²⁷ Say, der als erster die Eigenschaft Immaterialität als dienstleistungsspezifisch ansah, definierte Dienstleistung als „un produit réel, mais immatériel“ [Say1852, S. 87]

²⁸ Synonym werden in der wissenschaftlichen Diskussion auch die Begriffe Unstofflichkeit, Körperlosigkeit, Substanzlosigkeit und Intangibilität verwendet (vgl. [Maleri1997, S. 96]).

tung können dies z. B. Papier, Schreibgeräte, Hardware oder Software sein. Die Immaterialität bedingt den Einsatz spezieller Träger- und Speichermedien. Während diese ursprünglich papierbasiert waren, findet man im Zuge der Technisierung von Dienstleistungen heutzutage vorwiegend elektronische Speicher- und Trägermedien.

Die Dienstleistungsproduktion kann allgemein in drei Phasen unterteilt werden (vgl. [Hilke1989, S. 15]):

1. Potenzialbereithaltungsphase: Vorhalten der Leistungsbereitschaft
2. Prozessphase: Leistungsbereitschaft wird mit dem externen Faktor kombiniert
3. Ergebnisphase: Leistung konkretisiert sich am externen Faktor

Hilke ordnete jeder dieser drei Phasen ein konstitutives Merkmal zu. Die Potenzialbereithaltungsphase besitzt demnach durch die Immaterialität ein konstitutives Merkmal. Die Prozessphase bedarf der Integration externer Faktoren und das Ergebnis ist wiederum durch seine Immaterialität konstitutiv charakterisiert.

Als besondere Auswirkung der Immaterialität wird in der Literatur behauptet, Dienstleistungen seien nicht lagerfähig bzw. nicht auf Vorrat produzierbar (vgl. [Maleri1997, S. 106]). Diese Feststellung resultiert daraus, dass, wie oben angeführt, zur Produktion stets der Nachfrager der Dienstleistung (externer Faktor) bei der Produktion zugegen sein muss. Für den Beratungsträger würde sich daraus das betriebswirtschaftliche Problem ergeben, dass die Möglichkeiten, schwankende Nachfrage durch eine Vorratsproduktion auszugleichen, gering sind. Was jedoch allgemein für die Dienstleistungsproduktion gilt, hat für die Unternehmensberatung nur eingeschränkte Gültigkeit. Durch die Möglichkeit der Vorproduktion in der Potenzialbereithaltungsphase kann eine verbesserte Reaktionsmöglichkeit auf schwankende Nachfragen gewährleistet werden. Die Beratungsmethoden und -instrumente (vgl. Kapitel A.2.1.3.5) können physisch oder implizit gespeichert werden und z. B. durch Software bei Nachfrage reproduziert bzw. mit dem externen Faktor kombiniert werden. Während für die industrielle Produktion von Gütern die Wirkung weiterentwickelter technischer Mittel und Verfahren vielfältig untersucht wurde, liegen für weite Bereiche der Produktion von Dienstleistungen noch keine entsprechenden wissenschaftlichen Beiträge und Untersuchungen vor²⁹ (vgl. [Maleri1997, S. 61]).

Dieser Umstand ist umso verwunderlicher, betrachtet man die Vorreiterrolle, die die Unternehmensberatungen in der Wirtschaft bzgl. der Einführung neuer innovativer Konzepte spielen (vgl. [Wurdack2000, S. 9]). Fast alle größeren Unternehmensberatungen besitzen heute umfangreiche Kompetenzen in der Einführung, Strategieentwicklung und Transformation elektronischer Wertschöpfungsketten bis hin zur Etablierung virtueller Unternehmen. Als Ziele dieser Konzepte werden von Beratern nicht selten Effizienzsteigerung, Erschließung neuer Kundengruppen oder Kostensenkung propagiert. Eine Adaption dieser Konzepte auf die eigene Unternehmung, Prozesse und Branche kann hingegen bis dato nur selten angetroffen werden.

²⁹ Malerie führt weiter an, dass in vielen Dienstleistungssparten der Produktivitätsfortschritt gering war und ist, andere Sparten jedoch durch außergewöhnlich hohe Zuwachsraten gekennzeichnet sind. Eine Auswirkung des technischen Fortschritts auf den gesamten Bereich der Dienstleistungsproduktion ist damit nur schwer zu beantworten (vgl. [Maleri1997, S. 61]).

Der Beruf des Unternehmensberaters zeichnet sich heutzutage wie auch in den Jahrzehnten zuvor durch eine direkte physische Präsenz beim Klienten ohne größere Prozessautomatisierungen aus. Bei näherer Betrachtung der Marktmechanismen der Beratungsbranche werden jedoch Antworten offensichtlich, die darlegen, warum eine informationstechnische Prozessunterstützung bzw. -automatisierung zwischen Klient und Berater kein originäres Interesse des Beratungsträgers sein kann. Die alleinige Kenntnis von Vorgehensmodellen und Methoden des Beratungsträgers stellt den Grund seiner Beauftragung und damit seines wirtschaftlichen Erfolgs dar. Es ist somit nicht selten die Geheimhaltung von Wissen in Bezug auf Vorgehensmodelle und Methoden seitens der Beratungsunternehmen festzustellen, da durch die Herausgabe dieser Informationen eine Verminderung der Bedürfnisintensität für die Dienstleistung befürchtet wird. Bedürfnisintensität und damit Nachfrage werden in der Beratungsbranche durch Wissensdefizite hervorgerufen. Wissen ist somit zugleich Wettbewerbsfaktor und Wettbewerbsvorteil. Für einen Berater ist Expertenwissen demnach sowohl bestimmender als auch wertvollster „Produktionsfaktor“ (vgl. [Wolfert2001, S. 457]).

Die dargestellten Effekte setzen voraus, dass der Berater opportunistisch handelt. In den folgenden Untersuchungen wird ebenfalls nicht von einer theoretischen, altruistisch orientierten Grundorientierung³⁰ in der Beratungsbeziehung ausgegangen, sondern von primär ökonomisch gelagerten Interessen, die ein mögliches opportunistisches Verhalten seitens der beratenden Instanz einschließen³¹.

Als entscheidendes Hemmnis für die Steigerung der Produktivität wird in vielen Bereichen der Dienstleistungsproduktion die Notwendigkeit der räumlichen und zeitlichen Simultaneität von Produktion und Übertragung angeführt. Dieser Umstand wird auch als Uno-Actu-Prinzip der Dienstleistungsproduktion bezeichnet³² (vgl. [Maleri1997, S. 62]) und stellt sicherlich de facto einen wesentlichen Grund für die eher als gering einzustufenden Produktivitätsfortschritte der Beratungsbranche dar. Nachteile des Uno-Actu-Prinzips sind hohe Kosten für die Kunden, die oftmals auch unproduktive Reisezeiten vergüten müssen, sowie, aus der Perspektive des Beratungsträgers, eine relativ geringe Einsatzflexibilität des Beraters (vgl. [Najda2001, S. 3]).

Tengler und Henniecke postulierten bereits 1987, dass sich durch eine Aufhebung des Uno-Actu-Zusammenhangs positive Effekte für die Arbeitsproduktivität der Dienstleistungsproduktion erzielen lassen könnten. Die Zahl der potenziellen Abnehmer der Beratungsdienstleistung könnte erhöht werden. Daraus könnten sich Chancen einer kostengünstigeren Produktion der Dienstleistung und damit die Erschließung neuer Kundensegmente ergeben (vgl. [Tengler/Henniecke1987]; vgl. auch [Maleri1997, S. 62]).

Eine Begründung der geringen Eigeninitiative zur Realisation von Produktivitätszuwächsen des Beratungsträgers kann darin gesehen werden, dass an einer Verringerung der zeitlichen Dauer eines Beratungsmandats, aus einer rein opportunistischen Perspektive betrachtet, kein originäres Interesse bestehen kann. Gleiches gilt für die Reduktion der physischen Beraterpräsenz beim Klienten. Dem Kommunikations- und Ko-

³⁰ Hruschka beschreibt diese altruistische Grundorientierung des Beraters als konstitutives Merkmal der Beratung. Der Berater stellt sich bewusst und ausdrücklich in den Dienst des Klienten und eine altruistische Grundorientierung stellt die Richtschnur seiner Tätigkeit dar (vgl. [Hruschka1969, S. 108]).

³¹ Eine ähnliche Auffassung vertritt auch [Steyrer1991, S. 13].

³² Diese beidseitig erforderliche Präsenz stellt ein typisches Charakteristikum für viele Arten der Dienstleistungsproduktion dar (vgl. [Maleri1997, S. 62]).

ordinationsbedarf wird bislang überwiegend durch eine Präsenz der Berater beim Kunden vor Ort entsprochen. Dies lässt sich zum einen dadurch erklären, dass das Abrechnungsmodell für Beratungsleistungen, wie im Dienstleistungssektor üblich, im Regelfall als Dienstleistungsvertrag^{33,34} gestaltet ist. Je länger somit die zeitliche Gesamtdauer des Beratungsmandats bzw. die Präsenz beim Klienten sind, desto höher ist die fakturierbare Leistung für die Beratungsinstitution.

Weiterhin ist, den Trend verstärkend, festzustellen, dass eine Bewertung der Dienstleistungsqualität paradoxerweise häufig aufgrund der durch den Dienstleister eingesetzten Menge an Zeit erfolgt. Maleri führt zu diesem Phänomen an: „Benötigt etwa ein hochqualifizierter [...] Unternehmensberater aufgrund vorhandener Kenntnisse und Erfahrung sehr wenig Zeit für Diagnose, Befund oder das Entwickeln von [...] Problemlösungsvorschlägen, so werden derartige Dienstleistungen durch deren Abnehmer nicht selten als qualitativ minderwertig eingestuft“ [Maleri1997, S. 130].

Im folgenden Abschnitt erfolgt aufbauend auf der Perspektive der Dienstleistungsproduktion eine vertiefende Diskussion einer informationstechnischen Perspektive, die, den Untersuchungen folgend, eine Verbesserung der Produktivität der Dienstleistung verspricht.

2.1.3.4 Informationstechnische Perspektive

Mit dem Einsatz des Computers als Instrumentarium zur Unterstützung der Beratungstätigkeit ergaben sich beginnend mit den späten 80er Jahren vielfältige Möglichkeiten, die Durchführung von Beratungsprojekten effizienter und effektiver zu gestalten (vgl. [Neuert1990, S. 1]). Die Anwendung bestimmter Beratungsinstrumentarien war seither ohne den Einsatz eines Computers wirtschaftlich nicht mehr möglich. Ebenfalls haben der Computereinsatz und die damit einhergehenden Rechenkapazitäten die Realisierung bestimmter Methoden und Verfahren der Unternehmensberatung erst ermöglicht.

Wie viele Wirtschaftsbereiche, unterlag und unterliegt auch die Beratungsbranche bis heute einer zunehmenden Integration von IKT. Diese werden heute primär dazu verwendet, klassische Aufgaben des Unternehmensberaters zu unterstützen, d. h. der Anwendungsfokus liegt bis heute auf der Seite des Beratungsträgers. IKT werden in der Regel in Richtung des Beratungsadressaten zum Datenaustausch, zur Beschleunigung von Informationsaustauschprozessen oder zur Überbrückung räumlicher Distanzen eingesetzt³⁵.

Eine instrumentelle IKT-Unterstützung bedingt die Standardisierung von Vorgehen und Methoden, die im Beratungsprozess ihren Einsatz finden. Standardisierung stellt, wie bereits zuvor angeführt wurde, keinen Widerspruch zu einer Personalisierung der Beratung dar, um den spezifischen Ansprüchen von Klienten

³³ Eine Abrechnung erfolgt hier nach zeitlicher Dauer des Mandats, die mit einem zuvor festgelegten monetären Satz je Zeiteinheit verrechnet wird.

³⁴ Ebenfalls Verwendung finden in wenigen Fällen auch Werkverträge, die zu einem fest definierten Betrag die Erbringung eines vorher vertraglich eindeutig zu definierenden Werkes garantieren sollen. Solche Verträge werden häufig im Bereich der Softwareentwicklung eingesetzt. Im Bereich der Unternehmensberatung werden diese jedoch eher selten gewählt, da zu Beginn eines Beratungsmandats keine Aussage über ein zu erbringendes Werk getroffen werden kann, da dieses einen Teil der Analysen des Beraters darstellt.

³⁵ Als Anwendungsbeispiele seien E-Mail oder Video-Konferenzen genannt.

gerecht zu werden, da die Instrumente und Methoden klientenindividuell für ein spezifisches Beratungsobjekt zusammengestellt werden können.

Im unternehmensinternen Ablauf der Beratungsunternehmen haben seit einigen Jahren das Wissensmanagement und entsprechende Systeme zur Wissensmehrung, -verteilung und -verwaltung Einzug gehalten³⁶. Die bisherigen Konzepte und Systeme haben gemein, das vorhandene Wissen innerhalb des Beratungsunternehmens möglichst effizient zu verwalten und zu reproduzieren. Wissensmanagementsysteme dienen dazu, den Wettbewerbskriterien Kostendruck und Personalknappheit besser zu begegnen. Es wird damit der Versuch unternommen, Beratungsleistungen wie Vorgehensmodelle und Methoden standardisiert abzulegen und damit jederzeit automatisiert reproduzierbar zu machen. Eine Verwendung dieser Systeme nach außen, über die Grenze des Beratungsträgers hinweg zum Beratungsadressaten, erfolgt jedoch bis heute i. d. R. über die individuellen persönlichen Leistungen des Beraters. Die Nachteile einer dauerhaften Präsenz des Beraters vor Ort liegen in einer geringen Einsatzflexibilität und hohen Kosten für Kunden, da in der Regel unproduktive Reisezeiten der Berater ebenfalls vergütet werden müssen. Die Potenziale des Einsatzes von IKT an der Schnittstelle zu Kunden zur Verringerung der physischen Präsenz des Beraters werden bis heute in der Beratungsbranche noch wenig genutzt. Der Einsatz bzw. die Entwicklung von fundierten und innovativen Konzepten des IKT-Einsatzes wurden bis dato scheinbar noch nicht als wettbewerbslich relevant eingestuft.

Im letzten Abschnitt soll ein Blick auf die instrumentelle Perspektive für Unternehmensberatung geworfen werden.

2.1.3.5 Instrumentelle Perspektive

Methoden und Instrumente³⁷ gehören zum festen Bestandteil jedes Beratungsvorhabens. Sie können in verschiedensten Ausprägungen sowohl implizit als auch explizit vorliegen. Den instrumentellen Aspekten der Unternehmensberatung wurde in der Beratungsliteratur bis dato nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Eine Begründung für diesen Umstand kann zum einen darin gesehen werden, dass Vorgehensmodelle oftmals lediglich aus einer Kombination bereits bekannter Methoden und Werkzeuge bestehen. Wesentlicher für diesen Umstand erscheint jedoch, dass die eigens entwickelten oder weiterentwickelten Methoden und Instrumente aus Sicht der Unternehmensberatungsinstitution besonders schützenswerte Güter sind, die einen wettbewerbsrelevanten Informationsvorsprung gewährleisten und an deren Weitergabe an Dritte bzw. Offenlegung gegenüber Dritten daher kein originäres Interesse bestehen kann.

Definitionen der Begriffe Methode und Instrument im Kontext der Unternehmensberatung werden in der Literatur nicht einheitlich vorgenommen: Szyperski und Klaile subsumieren unter dem Begriff des Beratungsinstruments Methoden und Techniken. Sie systematisieren Beratungsinstrumente nach sieben ver-

³⁶ Für eine nähere Betrachtung des Beratungsträger-internen Wissensmanagements in Beratungsprojekten sei u. a. auf [Steiger2000] verwiesen.

³⁷ Lat.: Ausrüstung, Gerät, feines Werkzeug [Duden2001].

schiedenen Klassen³⁸ (vgl. [Szyperski/Klaile1982, S. 67]). Im Gegensatz zu dieser Darstellung stützen sich bei Najda Methoden auf Instrumente. Beratungsmethoden sind bei ihm allgemein „Vorgehenskonzepte, die die Beratungsarbeit leiten“ [Najda2001, S. 38]. Instrumente besitzen einen Werkzeugcharakter und leisten Hilfstätigkeiten zur Informationsbeschaffung, -verarbeitung, -speicherung und zum -austausch. Allgemein können Methoden und Instrumente im Beratungsprozess genutzt werden um die Problemdiagnose und -lösung sowie deren Umsetzung und die Koordination zu unterstützen (vgl. [Najda2001, S. 38]).

Für die vorliegende Arbeit wird der Definition und Strukturierung von Najda gefolgt. Bei der Verwendung von Methoden werden somit Instrumente unterstützend eingesetzt. Eine explizite Definition des Begriffs der Methode im Kontext der Unternehmensberatung findet sich bei Althaus: „[...] Methoden sind Vorgehenskonzepte, die auf der Entwicklung spezifischer Analysemethoden von Konzepten zur Problemstrukturierung und von Lösungsansätzen für bestimmte Problemtypen beruhen“ [Althaus1991, S. 41]. Da Unternehmensberatung ein problemorientierter Interaktionsprozess ist, sind Methoden, die der Problemstrukturierung und -lösung dienen, am häufigsten anzutreffen.

So genannte formale Methoden beinhalten lediglich Vorgaben bzgl. des Vorgehens im Beratungsprojekt, inhaltliche Methoden geben dagegen konkrete Hinweise auf die zu untersuchenden Problembereiche und deren Lösungsmöglichkeiten.

Beratungsunternehmen setzen im Beratungsprozess standardisierte Methoden und Instrumente ein. Mit ihrer Anwendung sollen gleichmäßige Beratungsleistungen und eine Beschleunigung des Prozesses sichergestellt werden. Weitere Vorteile liegen in einer relativ kurzen Einarbeitungszeit für neue Berater³⁹. Bekannte Beispiele standardisierter Methoden sind die Gemeinkostenwertanalyse oder das Business Reengineering (vgl. [Schade1996, S. 71]; vgl. auch [Dichtl1998, S. VII]). Die Entwicklung standardisierter Methoden erfordert jedoch Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen seitens des Beratungsunternehmens und es wird daher versucht, nur solche Methoden zu standardisieren, die voraussichtlich in mehrfachen Beratungskontexten Wiederverwendung finden können.

2.1.4 Zusammenfassung

Im Rahmen dieses Abschnitts wurde eine erste umfassende Charakterisierung des in dieser Arbeit fokussierten Forschungsobjekts Unternehmensberatung vorgenommen. Dazu wurde zunächst die historische Entwicklung (Kapitel A.2.1.1) der Dienstleistung betrachtet und der Begriff Unternehmensberatung sowie zugehörige Definitionen (Kapitel A.2.1.2) diskutiert. Als zwingend notwendige Merkmale aus institutioneller Perspektive wurde die Unabhängigkeit, aus funktionaler Sicht die Erarbeitung von Lösungen in einem interaktiven Prozess, der Wissenstransfer zwischen den Akteuren, die Ganzheitlichkeit sowie die kontinuierliche Informationsverarbeitung identifiziert. Die genannten Merkmale wurden in einer einheitlichen Definition fixiert und diese der weiteren Arbeit zugrunde gelegt.

³⁸ Erfassungsmethoden, Kreativitätstechniken, Bewertungstechniken, Prognosetechniken, Problemstrukturierungstechniken, Diagnosetechniken sowie Koordinations- und Partizipationstechniken (vgl. [Szyperski/Klaile1982, S. 67]).

³⁹ Die Vorteile der Standardisierung (z. B. geringere Kosten) sind insbesondere in der Produktionswirtschaft bekannt; hier wird die Standardisierung als selbstverständliches Element der Produktgestaltung gesehen (vgl. [Rüschel1990, S. 58]).

Die Zahl und Aspekte der Definitionen zeigten bereits die große inhaltliche Vielfalt des Untersuchungsgegenstands. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend wurden anschließend in Kapitel A.2.2 fünf spezifische Betrachtungsperspektiven diskutiert. Durch die Vielschichtigkeit der komplexen Dienstleistung kann zusammenfassend resümiert werden, dass scheinbar eine Vielzahl von Aspekten und Faktoren einen direkten oder indirekten Einfluss, auf die eingangs dieser Arbeit identifizierten Probleme und die Effizienz von Beratungsleistungen, besitzen. Jede Perspektive für sich allein liefert damit bereits Begründungszusammenhänge für die Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen. Für sich allein betrachtet liefern diese jedoch stets nur eine isolierte Sicht.

Es kann bereits zum jetzigen Zeitpunkt festgehalten werden, dass für eine ganzheitliche Erklärung der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen eine einfache Summierung der zuvor dargestellten Perspektiven nicht ausreichen wird. Vielmehr werden die Interdependenzen, die sich zwischen den einzelnen Perspektiven ergeben, umfassend zu berücksichtigen sein.

Nachdem verschiedene definatorische Aspekte des Begriffs Unternehmensberatung diskutiert worden sind, und eine multi-perspektivische Betrachtung aus einer disziplinen- und adressaten-unabhängigen Sicht vorgenommen worden ist, wird im nächsten Kapitel eine weitere Konkretisierung durch Fokussierung auf ein exemplarisches Anwendungsfeld für Unternehmensberatung vorgenommen. Dieses Anwendungsfeld ist die IT-Beratung für den Beratungsadressaten KMU.

2.2 Charakterisierung des exemplarischen Anwendungsfelds IT-Beratung für KMU

Wie bereits den Ausgangsüberlegungen zu entnehmen war, ist es das Ziel des Verfassers die in der Praxis erkennbaren Probleme von Unternehmensberatung in KMU zu beleuchten und mit der vorliegenden Forschungsarbeit einen Beitrag dazu zu leisten, diese Probleme zukünftig zu reduzieren. Folgerichtig wird die Dimension des Beratungsadressaten durch die Ausprägung von KMU (Kapitel A.2.2.2) determiniert. Um das Anwendungsfeld weiter abgrenzen zu können und somit in den späteren Untersuchungen möglichst praxisnah Beratungssituationen betrachten und mit Experten diskutieren zu können ist es sinnvoll den Untersuchungsgegenstand durch die Spezifikation einer zusätzlichen Dimension weiter zu spezifizieren. Da der Verfasser über umfangreiche Erfahrungen bei der Planung und Durchführung von Beratungsprojekten im Bereich IT verfügt, liegt eine Fokussierung auf das Beratungsobjekt der IT-Beratung nahe (Kapitel A.2.2.1). Von einer Spezifikation der Dimension des Beratungsträgers kann für die Bestimmung des Anwendungsfelds abgesehen werden, da davon auszugehen ist, dass sich die Spezifikation des Beratungsträgers, d. h. insbesondere die fachliche Ausrichtung des Beraters in Form vorhandenen IT-Beratungs Know-hows, aus den Spezifikationen der beiden anderen Dimensionen ergibt.

Eine Betrachtung der wirtschafts- und forschungstechnischen Relevanz des betrachteten Anwendungsfelds rundet das Kapitel ab (Kapitel A.2.2.3).

2.2.1 Charakterisierung der IT-Beratung

Zur Charakterisierung der IT-Beratung wird zunächst deren Wesen und Inhalt betrachtet (Kapitel A.2.2.1.1). Aufgrund einer zunehmenden Annäherung der verschiedenen Beratungsdisziplinen erfolgt im zweiten Abschnitt eine Betrachtung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zur Management-Beratung (Kapitel A.2.2.1.2).

2.2.1.1 Wesen und Inhalt

Die IT-Beratung stellt ein Spezialgebiet der Unternehmensberatung dar. Sie hat als wesentlichen Inhalt die Konzeption, Einführung oder Modifikation von Systemen, die im unternehmerischen Umfeld die Verarbeitung von Informationen unterstützen. Grundfunktionen der Informationsverarbeitung sind die Verarbeitung, Speicherung und Kommunikation (vgl. [Krcmar2000, S. 19]; [Najda2001, S. 10])⁴⁰. IKT gewinnen erst durch eine sinnvolle Einbindung in ein (unternehmerisches) Informations- und Kommunikationssystem an Bedeutung. So genannte Informations- und Kommunikationssysteme⁴¹ (IKS) „[...] vereinigen personelle (Qualifikation, Motivation), organisatorische (Aufbau- und Ablauforganisation) und technische (Hardware, Software) Komponenten“ [Picot/Reichwald/Wigand1998, S. 166]. Mertens systematisiert IKS nach dem Kriterium der vertikalen Reichweite auf der Steuerungs- und Kontrollstrecke zwischen operativen Einheiten und der Unternehmensleitung und kommt zu folgender Einteilung (vgl. [Mertens1993]):

- Mengenorientierte operative Systeme verarbeiten Informationen über den Status und den Verlauf von mengenorientierten primären Wertschöpfungsprozessen und finden ihren Einsatz z. B. in der industriellen Fertigung.
- Analyse-, Berichts- und Kontrollsysteme arbeiten vorwiegend mit den Methoden der Kosten- und Leistungsrechnung. Sie sollen Informationen zur Unterstützung der mittelfristigen Planungs- und Kontrollprozesse des Managements (Controlling) bereitstellen (vgl. auch [Picot/Reichwald/Wigand1998, S. 168]).
- Planungs- und Entscheidungsunterstützungssysteme sollen auf der Ebene der Unternehmensleitung, d. h. im Rahmen der strategischen Planung und bei unternehmenspolitischen Entscheidungen Hilfestellung leisten.

Zusammenfassend stellen IKS auf einen oder mehrere bestimmte Unternehmenszwecke ausgerichtete, unterstützende Systeme dar, die mithilfe von IKT realisiert sind.

Eine Neuentwicklung oder –anpassung von IKS ist nicht zwangsläufig fester Bestandteil eines IT-Beratungsvorhabens, i. d. R. wird diese aber ebenfalls durchgeführt. Ein IT-Beratungsvorhaben kann aber auch lediglich eine Empfehlung und eine Realisierungskonzeption beinhalten. Zunehmend umfasst IT-Beratung

⁴⁰ Krcmar definiert IKT als „[...] die Gesamtheit der zur Speicherung, Verarbeitung und Kommunikation zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie die Art und Weise, wie diese Ressourcen organisiert sind“ [Krcmar2000, S. 21].

⁴¹ Krcmar bezeichnet diese synonym als Informationssysteme (vgl. [Krcmar1997, S. 29]) und spricht in diesem Zusammenhang auch von soziotechnischen Systemen oder Mensch-Maschine-Systemen.

ebenfalls Fragen der Prozessorganisation, der Strategie oder des Change Managements zur Unterstützung der festen Verankerung von Ergebnissen und Zielen in der Unternehmung.

Zu trennen ist die eigentliche IT-Beratung jedoch vom so genannten IT-Betrieb. Der Betrieb setzt ein, wenn eine Softwareentwicklung oder –modifikation abgeschlossen worden ist und das IT-System im Dauerbetrieb eingesetzt wird. In dieser Phase treten Wartungs- und Pflegeaktivitäten auf und die Verfügbarkeit und Lauf-fähigkeit von Hardware- und Softwaresystemen wird durch eine kontinuierliche Betreuung sichergestellt. Abbildung A-2-5 zeigt die beschriebenen Wertschöpfungsphasen in der Übersicht.

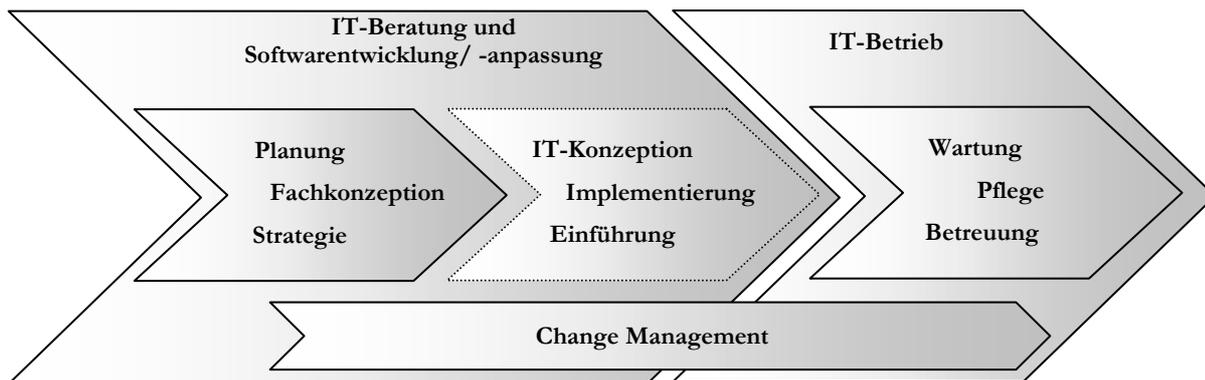


Abbildung A-2-5: Wertschöpfungskette der IT-Beratung und des IT-Betriebs (Quelle: Eigene Darstellung)

Auf Grund der weitgehenden Überlappung von IT-Beratung und Realisierung können die quantitativen Charakteristika aus dem Bereich der Implementierung auch für die IT-Beratung herangezogen werden. Toschläger betrachtet die charakteristischen Eigenschaften von IT-Projekten durch ein vergleichendes Literaturstudium ausführlicher. Die wichtigsten Erkenntnisse werden im Folgenden zusammenfassend wiedergegeben:

- „In IT-Projekten gestalten sich die Fortschritts- und Ergebniskontrolle schwierig, da es sich bei Software um ein immaterielles Produkt handelt und die Fehleranfälligkeit im Entwicklungsprozess typischerweise hoch ist.
- IT-Projekte besitzen i. d. R. einen neuartigen, innovativen Charakter, was mit einer Unsicherheit über das Ergebnis der Projektstätigkeit verbunden ist. Zeitbedarf und Kosten können zu Beginn der Tätigkeit nur abgeschätzt werden. Gleiches gilt für die prognostizierten Einsparpotenziale.
- Projektteams in IT-Projekten weisen ein hohes Maß an Interdisziplinarität auf. Auf diese Weise ist aus den einzelnen Bereichen viel Spezialwissen verfügbar, was für die Lösung der Projektaufgaben genutzt werden kann. Dadurch werden ebenfalls die Interessen unterschiedlichster Gruppen tangiert, die nicht immer problemlos miteinander vereinbar sind und Konfliktpotenziale bergen.
- IT-Projekte sind komplex. Diese Eigenschaft ergibt sich aus den zuvor genannten Merkmalen“ [Toschläger2003, S. 25 ff].

Nach einer inhaltlichen Beschreibung der IT-Beratung erfolgt im nächsten Abschnitt eine Abgrenzung zu anderen Objekten von Unternehmensberatung mit dem Ziel, das betrachtete Beratungsobjekt definitorisch weiter zu schärfen.

2.2.1.2 Abgrenzung der IT-Beratung zu anderen Beratungsobjekten

Der Beratungsmarkt lässt sich in die drei Hauptfelder Management-, Human Resources (HR)- und IT-Beratung bzw. -Services unterteilen (vgl. [BDU2003b]). Eine exakte und scharfe Abgrenzung der IT-Beratung von den anderen Beratungsdisziplinen gestaltet sich zunehmend schwieriger, da in den letzten Jahren tendenziell eine Vermischung der Beratungsdisziplinen beobachtet werden konnte. Während sich die HR-Beratung mit Themenfeldern wie der Personalentwicklung, der Mitarbeiterführung und dem Vergütungsmanagement befasst, und sich somit relativ eindeutig von der IT-Beratung abgrenzen lässt, weisen insbesondere die IT- und Managementberatung zunehmende Vermengungen ihrer originären Tätigkeitsfelder auf. So werden Managementberatungsunternehmen vom Klienten gebeten, ebenfalls die Realisation konzeptioneller Überlegungen vorzunehmen. Darunter wird nicht mehr nur eine Begleitung aus der Distanz, sondern z. B. auch aktives Projektmanagement und Leistungen bis hin zum Programmieren und Implementieren verstanden. Bei den Beratungsinstitutionen kam es daher in den letzten Jahren dazu, dass traditionelle Managementberater zunehmend IT-Beratungsleistungen und IT-Berater zunehmend Managementberatungsleistungen offerierten. Hinzu kommt ein differenziertes Leistungsangebot rund um die Beratung, das von Hardware- und Software-Verkauf bis hin zum Outsourcing reicht (vgl. [Lünkendonk2002a, S. 1 f.]). Dieser Trend wurde durch die wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre verstärkt und beschleunigt, da Beratungsunternehmen durch die Diversifikation ihrer Dienstleistungen und Adressierung neuer Kundensegmente versuchten Umsatzrückgänge zu kompensieren.

Aufgrund dieser zunehmend unschärferen Abgrenzungsmöglichkeit der Disziplinen stellt die Betrachtung der Verteilung spezifischer Tätigkeitskomponenten eine Möglichkeit dar, die inhaltlichen Schwerpunkte voneinander abzugrenzen. Eine Studie der *Gesellschaft für Information und Kommunikation*⁴² führt solche typische Komponenten an. Die Tätigkeitskomponenten „Analysieren, Planen, Konzipieren“, „Umsetzen, Implementieren“ sowie „Warten, Managen“ sind in Abbildung A-2-6 für die IT-Beratung und Managementberatung einander gegenüber gestellt. Wie die Grafik zeigt, existieren größere Überlappungsbereiche. Die Komponente „Analysieren, Planen, Konzipieren“ verursacht bei IT-Beratern weniger als ein Drittel des Umsatzes, während sie bei Managementberatern mit 58 % das umsatzstärkste Feld darstellt. Ein entgegengesetztes Bild zeigt sich bei der Komponente „Umsetzen, Implementieren“, die annähernd die Hälfte des Umsatzes von IT-Beratungen ausmacht, bei Managementberatern gleichwohl noch ein Drittel. Den relativ hohen Anteil der Tätigkeitskomponente „Warten, Managen“ von 19 % bei IT-Beratern begründet die Studie mit zunehmenden Outsourcing-Aktivitäten der IT-Beratungsinstitutionen (vgl. [Lünkendonk2002a, S. 10]).

⁴² Die Studie basiert auf einer Erhebung, die bei 15 der umsatzstärksten Unternehmensberatungen in Deutschland durchgeführt wurde.

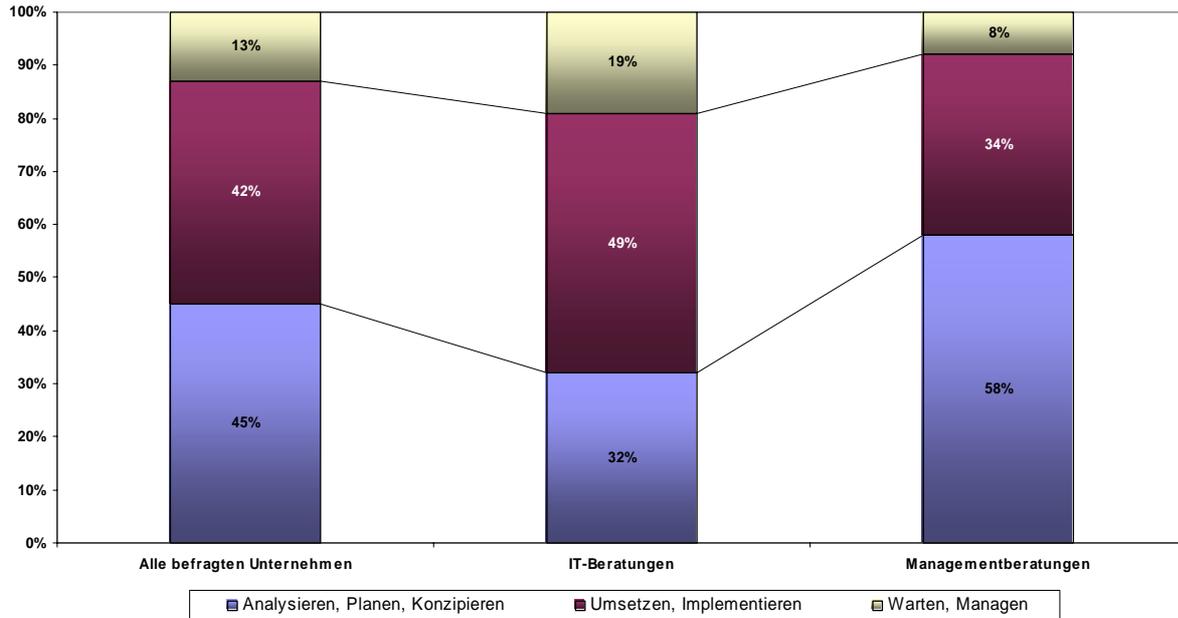


Abbildung A-2-6: Umsatzanteile von IT- und Managementberatungsunternehmen bzgl. Tätigkeitskomponenten (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Lünkendonk2002b, S. 10])

Weitere Differenzierungsmerkmale zeigen sich bei der Beobachtung der bei Klienten wahrgenommenen Beraterrollen (vgl. Abbildung A-2-7). Die Rollen „Unterweisen, Empfehlen“ machen bei den Managementberatern über die Hälfte des Umsatzes aus. Bei IT-Beratern verursacht diese Rolle hingegen weniger als ein Viertel des Umsatzes. Gegensätzlich verhält sich das Bild bei der Rolle „Instruieren, Unterstützen“, die 47 % der IT-Beratungsumsätze, aber lediglich 35 % der Managementberatungsumsätze ausmachen.

Einen mit 29 % ebenfalls noch relativ hohen Anteil am Tätigkeitsfeld des IT-Beraters hat das „Betreuen, Überwachen“, das nur 13 % Anteil an den Tätigkeiten der Managementberater aufweist. Dieser Umstand lässt sich damit begründen, dass sich Managementberater weniger mit der Umsetzung oder Begleitung der Umsetzung von Maßnahmen befassen, dies bei IT-Beratern jedoch bei Weitem häufiger der Fall ist.

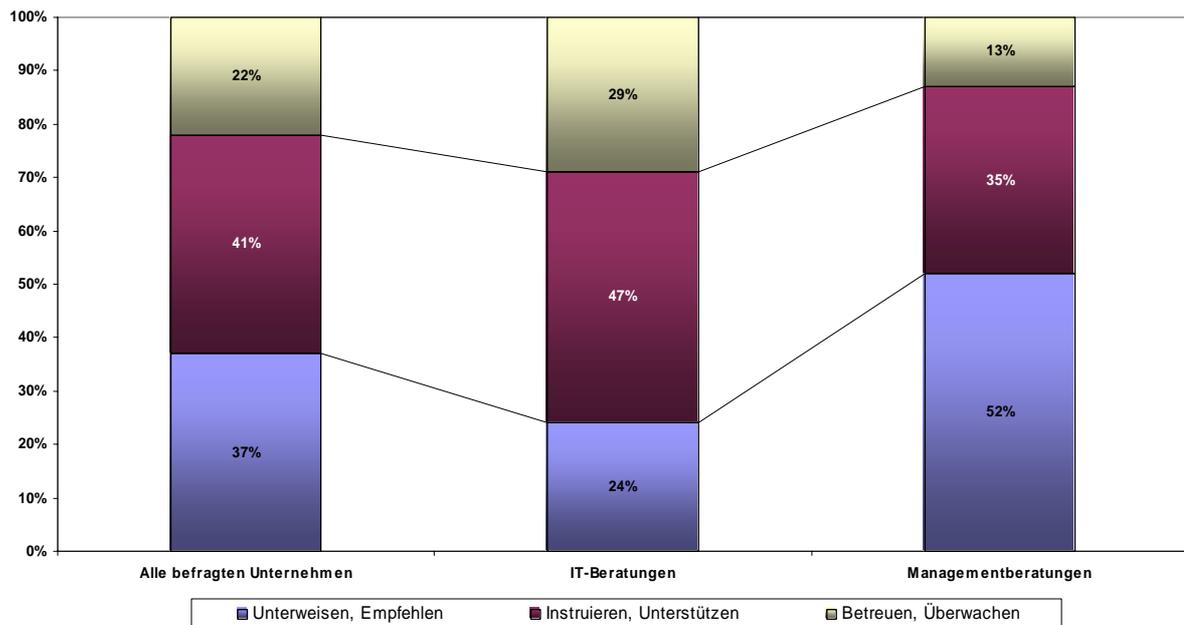


Abbildung A-2-7: Umsatzanteile von IT- und Managementberatungsunternehmen bzgl. Rollenkomponenten (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Lünkendonk2002b, S. 11])

Zusammenfassend lässt sich damit festhalten, dass zwar spezifische Unterscheidungskriterien und Tätigkeitsinhalte der IT-Beratung existieren, diese jedoch eine zunehmend große Überlappung mit anderen Beratungsdisziplinen aufweist. Eine Begründung für diese Vermischung ist aus der aktuellen Marktentwicklung abzuleiten, die im Rahmen der Erläuterungen zur Relevanz des behandelten Themas (Kapitel A.2.2.3) ausführlich diskutiert wird.

Nachdem die IT-Beratung charakterisiert worden ist, werden zur weiteren Beschreibung des exemplarischen Anwendungsfelds im nächsten Abschnitt die Besonderheiten von KMU, die als Beratungsadressat auftreten, beschrieben.

2.2.2 Charakterisierung von KMU als Beratungsadressat

KMU⁴³ haben eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung für den Strukturwandel. Sie tragen überdurchschnittlich zu Wachstum und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen bei. Nichtsdestotrotz waren diese lange Zeit nur ein marginales Forschungsobjekt in den Wirtschaftswissenschaften (vgl. [Julien1993, S. 157]). Erst in der letzteren Zeit lässt sich in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung eine vermehrte Betrachtung der Probleme von KMU beobachten. Neue Lehrstühle und Forschungsinstitutionen haben wesentlich dazu beigetragen, dass die Forschungsaktivitäten verstärkt werden konnten⁴⁴. Damit ist

⁴³ In Abhängigkeit von den für die Klassifikation herangezogenen Merkmalen wird in der Literatur entweder von „kleinen und mittleren“ oder von „mittelständischen“ Unternehmen gesprochen. In der Betriebswirtschaft dominiert der Begriff der „kleinen und mittleren“ Unternehmen, der auf einer neueren quantitativen Abgrenzung basiert und auch in dieser Arbeit Anwendung findet. Der Begriff des Mittelstands hingegen basiert auf einer älteren, qualitativen Abgrenzung, der die Andersartigkeit der mittelständischen Unternehmung zum Ausdruck bringen soll (vgl. [Leimstoll2001, S. 122 f.]).

⁴⁴ Eine Auflistung internationaler und deutschsprachiger Forschungseinrichtungen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre der kleinen und mittleren Unternehmen ist bei [Mugler1995, S. 87 ff.] zu finden.

jedoch die Forschungslücke im Vergleich zu Großunternehmen bei weitem noch nicht geschlossen (vgl. [Behringer2002, S. 5]; [Rehkugler1989, S. 402 f.]).

Einige Autoren vertreten die Auffassung, dass KMU keine grundsätzliche Wesensverschiedenheit zu Großunternehmen aufweisen und die Berechtigung einer gesonderten Forschung und Behandlung daher nicht gegeben sei (vgl. [Julien1993, S. 157]). Wie die einführenden Ausgangsüberlegungen (vgl. Kapitel A.1) bereits gezeigt haben, bestehen bzgl. des Forschungsgegenstands der Unternehmensberatung in KMU im Vergleich zu Großunternehmen Defizite und quantifizierbare Differenzen in der Inanspruchnahme und der Zufriedenheit mit der Dienstleistung. Bevor diese jedoch näher analysiert werden können, sollen vorab die besonderen Charakteristika von KMU in Abgrenzung zu Großunternehmen diskutiert werden und auf dieser Grundlage soll untersucht werden, ob diese Unternehmensgruppe gemäß ihrer definitorischen Merkmale eine spezielle Behandlung hinsichtlich des Forschungsgegenstands Unternehmensberatung bedingt.

Eine Definition von KMU sollte zum einen eine eindeutige Zuordnung ermöglichen und zum anderen charakteristische Merkmale aufzeigen, die die Wesensverschiedenheit zu großen Unternehmen begründen. Für die Charakterisierung werden daher quantitative und qualitative Kriterien verwendet. Die Konzentration auf rein quantitative Merkmale würde zwar eine eindeutige Abgrenzung und Klassifizierung verschiedener Unternehmenstypen erleichtern, dieses Vorgehen birgt jedoch gleichzeitig die Gefahr, relevante Wesensmerkmale von KMU auszuschließen, die für den weiteren Forschungsprozess bedeutende Erkenntnisse und Begründungszusammenhänge liefern können. Der Mehrdeutigkeitsnachteil einer vielschichtigen Betrachtungsweise wird somit im Folgenden bewusst gewählt, um eine ausreichende Anzahl von Abgrenzungskriterien zu generieren. Es gilt daher, aus dem Stand der wissenschaftlichen Diskussion sowohl wesentliche quantitative (vgl. Kapitel A.2.2.2.1) als auch qualitative Merkmale (vgl. Kapitel A.2.2.2.2) zu extrahieren.

2.2.2.1 Quantitative Merkmale

Vielfach werden Umsatz- und Mitarbeiterzahlen, weniger häufig hingegen Marktanteil und Bilanzsumme als definitorische Grenzwerte für KMU benannt (vgl. [Behringer2002, S. 8]). Diese Merkmale werden häufig daher gewählt, weil sie leicht messbar sind und daher Erfassungsprobleme begrenzen (vgl. [Leimstoll2001, S. 119]).

Exemplarisch seien in Tabelle A-2-3 zwei ausgewählte quantitative Abgrenzungen für KMU benannt:

Tabelle A-2-3: Abgrenzungskriterien für KMU (Quelle: Eigene Darstellung)

Institution und Quelle	Abgrenzende Charakteristika
EU-Kommission (vgl. [EU2002, S. 7])	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger als 250 Beschäftigte • Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro oder Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro • Unabhängigkeit von Großunternehmen
Institut für Mittelstandsforschung Bonn (vgl. [IfM2004])	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger als 500 Beschäftigte • Umsatz weniger als 50 Mio. Euro

Diese Kriterien zeigen bereits, dass eine eindeutige quantitative Definition von kleinen und mittleren Unternehmen in der Praxis nicht existiert. Weit verbreitet ist jedoch die Verwendung der Obergrenze von 500 Mitarbeitern. Zu dieser Grenze ist anzumerken, dass sie im Jahr 2002 auf 99,7 % der Unternehmen der EU anwendbar war (vgl. [IfM2004]), was jedoch nicht per se gegen die Verwendung eines solchen Kriteriums sprechen soll. Die Maßzahl der Beschäftigten ist allerdings daher problembehaftet, da sie insbesondere beim Vergleich von Unternehmen unterschiedlicher Branchen⁴⁵ oder unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche⁴⁶ nur bedingt geeignet ist, Unternehmen zu klassifizieren, da diese produktionsbedingt unterschiedliche Höhen der Arbeitsproduktivität aufweisen. Auch der Umsatz ist nicht branchenunabhängig, sondern von der Art der produzierten und gehandelten Güter weitgehend abhängig und damit für eine Abgrenzung aller KMU nicht unproblematisch (vgl. [Leimstoll2001, S. 119 f.]).

Legt man die oben dargestellte Definition des *Instituts für Mittelstandsforschung (IfM)* zugrunde, so besaßen im Jahr 2002 KMU 42,1 % Anteil am gesamten Umsatz, 69,7 % Anteil an der Beschäftigung und 82,8 % Anteil an der Ausbildung aller Unternehmen Deutschlands (vgl. [IfM2004]).

Festzuhalten bleibt, dass durch eine eindeutige Abgrenzung die Vielfalt und Spezifika von KMU keinesfalls deutlicher werden. Dieses gilt insbesondere für den Forschungsgegenstand, da die Unternehmensgröße bzw. der Umsatz lediglich ein Symptom, nicht aber die Ursache für die identifizierten Defizite der Unternehmensberatung für diese Unternehmensgruppe darstellen können. Auf eine Festlegung auf eindeutige quantitative Abgrenzungsmerkmale für KMU kann daher im Rahmen dieser Arbeit verzichtet werden, da diese keinen Beitrag zur Zielerreichung erwarten lässt.

Quantitative Merkmale ermöglichen zwar eine relativ eindeutige Zuordnung von Unternehmen zur Klasse der KMU einerseits bzw. der Großunternehmen andererseits, weitestgehend offen bleiben bei dieser Betrachtung jedoch die differierenden Wesensmerkmale von KMU, die Ursachen für die Defizite bei dem zu untersuchenden Forschungsgegenstand liefern können. Aufgrund dessen erfolgt im folgenden Abschnitt zusätzlich die differenzierte Betrachtung der qualitativen Merkmale von KMU.

2.2.2.2 Qualitative Merkmale

Die qualitativen Merkmale von KMU sind nur zum Teil messbar. Ein wesentliches Kennzeichen von KMU ist ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit⁴⁷. Eng mit dieser Eigenschaft verknüpft ist das in der Literatur oft benannte Abgrenzungskriterium, dass Eigentum und Unternehmensführung in KMU eine Einheit bilden⁴⁸ (vgl. u. a. [Pfohl1990, S. 85]; [Bussiek1996, S. 18]; [Hamer1990, S. 51]) und der Unternehmer daher hier die zentrale Handlungsfigur darstellt. Er prägt das Unternehmen durch seine Politik individuell und allseitig (vgl. [Hamer1990, S. 51]) und ist damit auch ein wichtiger wertbeeinflussender Faktor. Die

⁴⁵ Z. B. Maschinenbau, chemische Industrie, Ernährungsgewerbe.

⁴⁶ Z. B. produzierendes Gewerbe, Handel, Verkehr oder weitere Dienstleistungen.

⁴⁷ Dieses Kriterium trifft nicht auf unselbstständige Filialbetriebe oder konzernabhängige Unternehmen zu, die ggf. trotzdem die quantitativen Merkmale eines KMU erfüllen (vgl. [Behringer2002, S. 9]). Eine selbstständige Unternehmung verfügt stets über eine in sich abgeschlossene Unternehmensinfrastruktur (Geschäftsführung, Planung, Finanzen etc.)

⁴⁸ Dieses Kriterium wird von einigen der genannten Autoren auch als konstitutiv bezeichnet.

Rolle des Unternehmers als Einflussfaktor wurde in den Wirtschaftswissenschaften lange Zeit ausgeblendet (vgl. [Behringer2002, S. 10]), was sicherlich auf die bereits dargelegte zunächst vornehmliche Konzentration der Forschung auf Großunternehmen zurückzuführen ist⁴⁹, wo Entscheidungen auf eine Vielzahl von Personen bzw. institutionalisierte Rollen verteilt sind⁵⁰. Einige wichtige Merkmale, die mit der besonderen Rolle des KMU-Unternehmers verbunden sind, seien im Folgenden explizit benannt:

- „Dadurch, dass der Unternehmensleiter gleichzeitig Eigentümer ist, wird er sich anders verhalten, als ein im Unternehmen nicht finanziell engagierter Unternehmensleiter.“
- „Die Übernahme des Risikos auf eigene Rechnung impliziert das Zusammenfallen von Eigentum und Unternehmensführung.“
- „Die Unsicherheit ist das entscheidende Problem des Unternehmers, mit dem er umgehen muss.“
- „Die Bereitschaft des Unternehmers, Risiko zu übernehmen, ist konstitutiv für die Entstehung und den Bestand des Unternehmens“ [ebd., S. 12].

Diese Aspekte bringen die zentrale Rolle des Unternehmers für Gegenwart und Zukunft eines KMU zum Ausdruck. Persönliche und Unternehmensziele verschmelzen in KMU i. d. R. weitgehend miteinander und die Unternehmenskultur und –strategie des Unternehmens werden vom Unternehmer maßgeblich geprägt. Diese Tatsache impliziert ebenfalls, dass der Unternehmer durch eine sich als falsch erweisende Strategie die Existenz der Unternehmung gefährden kann (vgl. [Hamer1990, S. 32]) und er somit die weitgehende Alleinverantwortung für diese besitzt⁵¹. Behringer geht von einer zu der bereits identifizierten quantitativen Kenngröße Mitarbeiterzahl proportionalen Beziehung der Einflussintensität des Unternehmers aus: „Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto weniger prägend wird der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit auf die strategische Ausrichtung und die operativen Tätigkeiten des Unternehmens werden“ [Behringer2002, S. 13]⁵².

Der KMU-Unternehmer hat oftmals einen Großteil seines Kapitals im Unternehmen gebunden. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass im Vergleich zu Großunternehmen KMU nur sehr beschränkte Möglichkeiten zur Fremdkapitalbeschaffung haben. Als Primärquelle dienen die eigenen Mittel des Unternehmers.

⁴⁹ In den vergangenen Jahren wurde diese Problematik insbesondere durch die Forschungslinie des so genannten „Entrepreneurship“-Ansatzes aufgegriffen und die Unternehmenspersönlichkeit wurde in die betriebswirtschaftliche Analyse integriert.

⁵⁰ Durch die i. d. R. stark formalisierte Organisation in Großunternehmen durch Hierarchien und Rollen sind die Mitarbeiter daher der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie folgend einzeln „austauschbar“. Ein Austausch des KMU-Unternehmers ist in dieser Form nicht möglich bzw. ist davon auszugehen, dass ein solcher die Unternehmung grundsätzlich verändern würde.

⁵¹ Die starke Position des Unternehmers kommt ebenfalls in der Wahl der meist personenbezogenen Rechtsformen in KMU zum Ausdruck. Diese sind z. B. Einzelunternehmer, Kommanditgesellschaft (KG) oder Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR).

⁵² Diese Feststellung von Behringer ist ebenfalls weitgehend konform mit einem von Hamer angeführten Charakteristikum für KMU, welches besagt, dass ein mittelständischer Betrieb für seinen Unternehmer stets noch überschaubar ist (vgl. [Hamer1987, S. 51]).

Der KMU-Unternehmer ist i. d. R. auch nicht exklusiv mit Management- und Führungsaufgaben betraut, sondern kann ebenfalls auf der operativen Ebene des Unternehmens mitarbeiten. Die Beziehungen zwischen Unternehmer und Mitarbeiter sind daher eng und von persönlichen, metaökonomischen Einstellungen mitgeprägt. Eben diese persönliche Netzwerkbildung wird vielfach auch als wesentlicher Erfolgsfaktor von KMU benannt (vgl. [Mugler1991, S. 374]).

Für die vorliegende Arbeit und die Betrachtung von KMU ist damit als Zwischenfazit bereits hier festzuhalten, dass im weiteren Forschungsprozess der Unternehmer und das Unternehmen keiner getrennten Untersuchung unterzogen werden sollten.

KMU besitzen auch bzgl. ihrer Organisationsstruktur spezifische Charakteristika, die in engem Zusammenhang mit der besonderen Position des Unternehmers stehen. In der Regel besitzen sie eine sehr informelle Organisationsstruktur, die durch lediglich eine oder eine nur sehr geringe Anzahl von Hierarchieebenen geprägt ist. Entscheidungen werden in KMU zentralisiert getroffen und bedürfen keiner langen Entscheidungswege, was oft als einer der größten Vorteile im Vergleich zu Großunternehmen angesehen wird (vgl. [Mugler1995, S. 120]). Die Willenskundgebung und –durchsetzung der Unternehmensleitung kann direkt gegenüber jedem Mitarbeiter erfolgen und unterliegt kaum Filterungen durch tiefere hierarchische Stellengefüge⁵³ (vgl. [Mugler1991, S. 374]).

Ein weiterer wichtiger qualitativer Aspekt ist die Bildungsstruktur des Unternehmers und des Personals. Beim KMU-Unternehmer ist vertieftes Managementwissen oftmals nicht vorhanden, wenn dieser eine technische oder handwerkliche Ausbildung absolviert hat (vgl. [Leimstoll2001, S. 134]). KMU besitzen im Vergleich zu Großunternehmen i. d. R. auch weitaus weniger Mitarbeiter mit einer akademischen Ausbildung⁵⁴ (vgl. [Pfohl/Kellerwessel1990, S. 18]). Neue Führungskräfte werden in familiengeführten Unternehmen bevorzugt aus den „eigenen Reihen“ rekrutiert; diesen können daher ebenfalls Managementwissen oder Führungskompetenz fehlen.

Die nur eingeschränkt praktizierte Anwendung von Planungsmethoden zur unternehmerischen Steuerung in KMU kann auf den Mangel an Managementwissen in KMU zurückgeführt werden. Einige Autoren bezeichnen diesen Umstand auch als „Planungslücke“ (vgl. u. a. [Mugler1995, S. 120]): „Planungen seien oft nicht dokumentiert und betriebswirtschaftliche Methoden der strategischen Planung würden nicht angewendet. Größere Unternehmen planen mehr, intensiver und methodisch fundierter als kleinere Unternehmen“ [Behringer2002, S. 16]. Da ein betriebswirtschaftlicher Zusammenhang zwischen Erfolg und Planung besteht, würde dies den ersten Schluss nahe legen, dass KMU mittelfristig keinen Erfolg haben können und ihre Existenz grundsätzlich bedroht sei, was in der Realität aber keinesfalls so gegeben ist. Eine Begründung für dieses Phänomen lässt sich vielmehr darin sehen, dass die Planung in KMU durch den Unternehmer in impliziter und nicht in institutionalisierter Form vorgenommen wird. Die strategische Planung beschränkt

⁵³ Erklärungen für die spezifische Organisationsstruktur der KMU liefert der situative Ansatz der Organisationstheorie. Dieser führt Unterschiede der formalen Organisationsstruktur von Organisationen auf deren spezifische Situation zurück (vgl. [Kieser/Kubicek1992, S. 199 f.]).

⁵⁴ Als Ursache wird hierfür überwiegend die angeblich geringe Attraktivität der mittelständischen Unternehmung für qualifizierte Führungskräfte benannt.

sich meist auf die Intuition des Unternehmers, dessen Rolle im Rahmen des strategischen Entscheidungsprozesses vorherrschend ist (vgl. [Leimstoll2001, S. 135]). Eine institutionalisierte Planung beinhaltet die Anwendung von Planungs- und Kontrollsystemen. Diese formalisierten Planungsmethoden kommen in kleineren Unternehmen wenig zum Einsatz (vgl. [Stehmann1996, S. 12 ff.]). Die Anwendung formalisierter Instrumente der strategischen Planung scheitert in KMU am erforderlichen Zeitbedarf, an fehlenden Kenntnissen hinsichtlich der Planungsmethoden oder an einem nicht akzeptablen Kosten-Nutzen-Verhältnis (vgl. [ebd., S. 185]). Nichtsdestotrotz zeigt eine neuere Untersuchung von Franke et al., dass das Controlling in der Mehrzahl der KMU eine tendenziell steigende Bedeutung hat und einem institutionalisierten Berichtswesen eine erhöhte Entscheidungsrelevanz zugewiesen wird (vgl. [Franke/Gotta/Böckmann2000]).

Weitere Besonderheiten ergeben sich bei der Betrachtung finanzwirtschaftlicher Aspekte. KMU verfügen i. d. R. nicht über ein ausgefeiltes Rechnungswesen, vielmehr wird versucht, die gesetzlichen Standards gerade einzuhalten (vgl. [Behringer2002, S. 18]).

Für das weitere Vorgehen bleibt festzuhalten, dass zur Unterscheidung und Abgrenzung der KMU von Großunternehmen insbesondere die qualitativen Aspekte eine hohe Relevanz besitzen⁵⁵, da diese versprechen, wichtige Indizien für die unterschiedliche Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen zu liefern. Dies erscheint auch daher sinnvoll, da sich, wie die weiteren Ausführungen noch zeigen werden, die Unternehmensberatung für KMU insbesondere mit dem Unternehmer als Interaktionspartner befasst, der lediglich qualitativ hinreichend charakterisiert werden kann⁵⁶.

Nach der Charakterisierung des Beratungsobjekts und des Beratungsadressaten wird im Folgenden die Relevanz des durch diese beiden Dimensionen fokussierten Anwendungsfelds in der Praxis beleuchtet.

2.2.3 Wirtschaftliche Relevanz des Anwendungsfelds

Im Folgenden soll die Relevanz des dargestellten Anwendungsfelds der IT-Beratung in KMU aus wirtschaftlicher Sicht untersucht werden. Hierzu werden zunächst die Marktentwicklung von Unternehmensberatungsleistungen im Allgemeinen und die IT-Beratung im Speziellen (Kapitel A.2.2.3.1) sowie die wirtschaftliche Entwicklung vom KMU-Unternehmen (Kapitel A.2.2.3.2) näher betrachtet, ehe die Relevanz des gesamten Anwendungsfelds in einem Fazit resümiert wird (vgl. Kapitel A.2.2.3.2).

2.2.3.1 Marktentwicklung von Unternehmensberatung und IT-Beratung

Unternehmensberatung stellte in Deutschland mit einem Gesamtumsatz von 8,85 Mrd. Euro im Jahr 1988, der durch 13.200 Beratungsunternehmen realisiert wurde, einen bedeutenden Wirtschaftszweig dar (vgl.

⁵⁵ Pfohl und Kellerwessel kommen ebenfalls zu dem Schluss, dass sich zur Unterscheidung zwischen Klein- und Mittelunternehmen einerseits und Großunternehmen andererseits eher die qualitativen Aspekte eignen (vgl. [Pfohl/Kellerwessel1990, S. 16]).

⁵⁶ Mugler führt ebenfalls an, dass in Bezug auf Fragestellungen der Unternehmensführung primär qualitative Merkmale von Relevanz sind (vgl. [Mugler1995, S. 17]).

[Hafermann1999, S. 28 f.]). Im Jahr 2002 realisierten bereits 14.400 Unternehmen einen Umsatz von insgesamt 12,3 Mrd. Euro⁵⁷ (vgl. [BDU2003b, S. 8]).

Über lange Jahre konnte die sich stetig erhöhende Beratungsnachfrage von Unternehmen nur gedeckt werden, indem kontinuierlich der Personalbestand an Beratern in den Institutionen erhöht wurde oder gänzlich neue Beratungsunternehmen in den Markt eintraten und ihre Dienste anboten. Globalisierung⁵⁸, verringerte Technologielebenszyklen sowie eine kontinuierlich steigende Komplexität der Wirtschaftswelt brachten stetig neue Betätigungsfelder und Beschäftigung für die Branche mit sich.

Diese Situation hat sich in den letzten Jahren angesichts wirtschaftlicher Stagnation auf den Weltmärkten verändert. Während in den Jahren 1992 bis 2002 für die Gesamtbranche kontinuierlich durchschnittlich 7,6 % Wachstum realisiert werden konnten⁵⁹, ist der Markt für Unternehmensberatung im Jahr 2002 erstmalig seit Anfang der 70er Jahre nicht mehr gewachsen. Das gesamte Umsatzvolumen in Deutschland ging von 12,9 Mrd. Euro im Jahr 2001 um 4,5 % auf 12,3 Mrd. Euro im Jahr 2002 zurück. Im Jahr 2003 stagnierte der Markt weiter und der Umsatz sank erneut leicht auf 12,2 Mrd. Euro (vgl. [BDU2003b, S. 4]).

Diese Entwicklung kann mit den konjunkturellen Problematiken der Weltwirtschaft und unsicheren politischen Rahmenbedingungen in Deutschland begründet werden. Unternehmen richteten und richten bis heute unter diesen schwierigen Umweltbedingungen ihre Aktivitäten verstärkt auf kurzfristig ergebniswirksame und quantifizierbare Projekte. Innovative und langfristig angelegte Projekte werden hingegen weniger nachgefragt. So verwundert es nicht, dass Beratungen zur Prozessoptimierung und Kostenreduktion im gleichen Zeitraum um mehr als 35 % zunahmten (vgl. [Mieschke2004, S. 9]). Insgesamt kann seit 2001 ein Rückgang der Beratungsintensität in Deutschland beobachtet werden, setzt man den Beratungsumsatz in Relation zum Bruttoinlandsprodukt (vgl. Abbildung A-2-8).

⁵⁷ Amtliche Statistiken existieren für den Beratungsmarkt nicht, die Angaben stellen Schätzungen des BDU dar.

⁵⁸ Rall nimmt vertiefenden Bezug zum Trend der Nachfrage nach internationalen Beratungsleistungen und Projekten, die über die Inlandsgrenzen hinweg abgewickelt werden (vgl. [Rall1991]).

⁵⁹ In den letzten 5 Jahren des 20. Jahrhunderts (1996-1999) betrug das Wachstum im Jahresmittel sogar 18 % (vgl. [Kirk2002]).

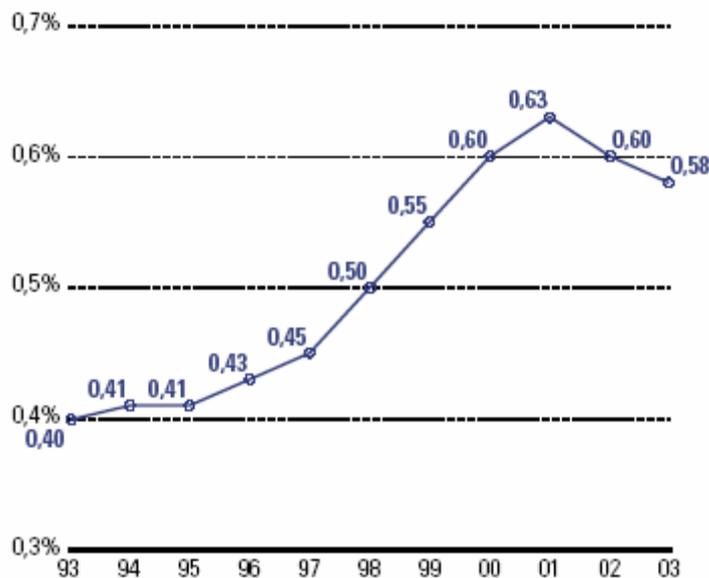


Abbildung A-2-8: Entwicklung der Beratungsintensität in Deutschland in Prozent (Anteil des Beratungsumsatzes am Bruttoinlandsprodukt) (Quelle: [BDU2003b, S. 5])

Neben den schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kommt weiterhin wettbewerbsverstärkend hinzu, dass die Markteintrittsbarrieren der Unternehmensberatung gering sind. Der Begriff des Unternehmensberaters ist nicht gesetzlich geschützt und das notwendige Betriebskapital ist als sehr gering zu bezeichnen (vgl. [Bickel1981]). In der Branche existiert eine Vielzahl von Einzelberatern. 99,7 % der Unternehmen des Beratungsmarkts zählen zu den mittelgroßen (30,6 % Anteil an der Anzahl der Gesamtunternehmen) und kleinen (69,1 % Anteil an der Anzahl der Gesamtunternehmen, weniger als 0,5 Mio. Euro Umsatz p. a.) Unternehmen. Mit einem Anteil von nur 0,3 % aller Unternehmen erwirtschafteten die so genannten Top 40-Unternehmen im Jahr 2003 annähernd 50 % des gesamten Branchenumsatzes, obwohl diese nur 35,2 % aller Berater der Branche beschäftigen (vgl. Tabelle A-2-4). Betrachtet man die Kennzahl Umsatz je Berater, ist damit festzustellen, dass die großen Beratungshäuser durchschnittlich 258.723 Euro gegenüber 142.032 Euro Umsatz je Berater bei den mittelgroßen und kleinen Beratungsunternehmen im Jahr 2003 generiert haben.

Tabelle A-2-4: Wirtschaftliche Kennzahlen der Beratungsunternehmen in Deutschland im Jahr 2003 (Quelle: [BDU2003b, S. 5])

	Top 40	Mittelgroße Gesellschaften (€ 0,5 Mio. bis ca. € 20 Mio. Umsatz)	Kleinere Unternehmen (bis € 0,5 Mio. Umsatz)	Summe
Umsatz in Mrd. €	6,08	4,20	1,95	12,23
Marktanteil in %	49,7%	34,3%	16,0%	100,0%
Wachstum 2003	-0,2%	-0,5%	-1,5%	-0,5%
Anzahl der Unternehmen	40	4.350	9.800	14.190
Anteil an Gesamtunternehmen	0,3%	30,6%	69,1%	100,0%
Anzahl der Berater	23.500	28.000	15.300	66.800

Der skizzierte Rückgang der Nachfrage nach Beratungsleistungen wird besonders deutlich bei der Betrachtung des deutschen Marktes für IT-Beratungsleistungen. Hummel und Zander gingen im Jahr 1998 noch davon aus, dass diese Form der Beratung in den kommenden Jahren von Unternehmen verstärkt nachgefragt wird (vgl. [Hummel/Zander1998, S. 60]). Hill prognostizierte für diesen Markt kontinuierliche Wachstumsraten zwischen 5 % und 15 % p. a. (vgl. [Hill1998, S. 4]). Real verlor das Beratungsfeld der IT-Beratung in Deutschland von 2001 auf 2002 insgesamt 20,1 % an Umsatz⁶⁰ (vgl. [BDU2003b, S. 8]). Unternehmensberatungen, die sich ausschließlich auf das lange Zeit lukrative Geschäft der IT-Beratung spezialisiert hatten, wurden infolgedessen nun mit der grundlegend neuen Situation konfrontiert, fortan um ihr wirtschaftliches Überleben kämpfen zu müssen⁶¹.

Der gesamteuropäische Markt für IT-Beratung wird jährlich durch die *European Federation of Management Consulting Associations (FEACO)* untersucht. Im Jahr 2000 erwirtschafteten nach der Untersuchung der FEACO 280.000 Berater einen Umsatz von 42,5 Mrd. Euro. Den größten Markt, gemessen am Umsatz, besaß Deutschland mit einem Anteil von 28,6 %, gefolgt von Großbritannien (25,8 %) und Frankreich (17,1 %). 50 % des europäischen Umsatzes fielen auf die 20 umsatzstärksten Unternehmen (vgl. [FEACO2001]). Die IT-Beratung hatte im Jahr 2000 europaweit einen Anteil von 40,3 %. Bis zum Jahr 2002 hat sich dieser Anteil auf europäischer Betrachtungsebene auf ca. 30 % gesenkt, wie die oben angeführten Zahlen des BDU für den deutschen Markt bereits zeigten.

Die starken Umsatzrückgänge nach der Hochphase im Jahr 2000 bzw. 2001 sind primär auf die reduzierten IT-Budgets der Unternehmen zurückzuführen. Während bis 2001 zunächst stark technologischen Trends gefolgt wurde, ist für Unternehmen seither die Berücksichtigung ökonomischer Zielgrößen essentiell. Die Zahl der Projekte in vielen Unternehmen wurde daher auf wenige, überschaubare und risikoarme Vorhaben, die sich durch eine geringe Amortisationsdauer auszeichnen, reduziert. Generell ist festzustellen, dass Kunden von IT-Beratungsunternehmen nach der Jahr-2000-Hysterie und der Internet-Euphorie und angesichts der schwierigen konjunkturellen Situation deutlich kritischer geworden sind⁶².

Aufgrund der lange Zeit hohen und kontinuierlich wachsenden Nachfrage entstanden im IT-Beratungsmarkt Überkapazitäten, die zu einem starken Preiskampf und damit zu einem Preisverfall bei den Beratungshonoraren führten. Viele Beratungsunternehmen führten eine strategische Neuausrichtung durch und versuchen seither, Leistungen aus einer Hand anzubieten⁶³ um für den Kunden die Anzahl der Servicelieferanten und dadurch dessen IT-Gesamtkosten zu senken. Im Markt waren und sind bis heute verstärkt Allianzen und Fusionen zwischen IT-Beratungen und Hardware- und Softwareherstellern zu beo-

⁶⁰ Wohlgemuth beschreibt, dass in Zeiten der Rezession insbesondere Kostensenkungsprojekte und Projekte mit kurzfristig sichtbaren Ergebnissen seitens der Kunden nachgefragt werden (vgl. [Wohlgemuth1995, S. 29]).

⁶¹ Auch dieser Umstand begründet die im vorangegangenen Kapitel dargestellte Vermischung der IT- und Managementberatung. Der Nachfragerückgang führte dazu, dass IT-Beratungshäuser ihre Geschäftsaktivitäten auf weitere lukrative Geschäftsfelder wie die Managementberatung ausgedehnt haben.

⁶² Infolgedessen schrumpfte auch der Umsatz mit Systemsoftware, Standard-Anwendungssoftware, Middleware und Datenbank-Software seit dem Jahr 2002. Insgesamt sank in Deutschland im Jahr 2003 der Umsatz mit Standard-Software nach Ermittlungen der Detecon International (vormals Diebold) um 3 Prozent auf 12,7 Mrd. Euro.

⁶³ In der Praxis wird dieses Prinzip auch als „One-Stop-Shopping“-Angebot bezeichnet.

bachten. Daraus entstanden große IT-Unternehmen, die ursprünglich hauptsächlich im IT-Beratungs- und Systemintegrations-Geschäft tätig waren und jetzt beträchtliche Teile ihrer Umsätze ebenfalls mit Outsourcing-Leistungen bestreiten. Zu dieser Kategorie gehören z. B. die Unternehmen T-Systems oder Lufthansa-Systems.

Die bisherigen Ausführungen machen bereits deutlich, dass Beratungsunternehmen ein hohes Interesse daran haben sollten, neben denjenigen Erklärungsansätzen für rückläufige Nachfragen, die sich aus der allgemeinen konjunkturellen Lage ableiten lassen, weitergehende Erklärungsansätze zu erhalten, die sich aus dem Anwendungsfeld der Beratung selbst herleiten lassen. Derartige Ansätze, auf die im weiteren Verlauf der Arbeit fokussiert wird, könnten das grundsätzliche Verständnis von Beratungsprozessen steigern und somit unabhängig von der konjunkturellen Situation zur nachhaltigen Effizienzsteigerung und damit zu Erfolgen führen.

2.2.3.2 Marktentwicklung der KMU

Der Mittelstand ist eine der tragenden Säulen der deutschen Wirtschaft. Rund 707.000 Betriebe zählten im Jahr 2002 in Deutschland zum so genannten wirtschaftlich relevanten Teil des Mittelstands. Diese Unternehmen erzielen jeweils mindestens 250.000 Euro Jahresumsatz und haben jeweils maximal 500 Mitarbeiter. Insgesamt erwirtschaftete dieser Teil des Mittelstands im Geschäftsjahr 2002 einen Umsatz von 1.777 Mrd. Euro und beschäftigte knapp 14 Mio. Arbeitnehmer (vgl. [Mind2002, S. 12]).

Die Wirtschaft unterliegt kontinuierlichen Veränderungen. Auch in den vergangenen Jahren konnte eine Veränderung der Wettbewerbssituation in vielen Branchen beobachtet werden. Diese Veränderungen führen i. d. R. dazu, dass die Anforderungen an die Leistung von Unternehmen steigen. Nach Ciborra lässt sich diese Tendenz im Wesentlichen auf drei relevante Einflussfaktoren zurückführen (vgl. [Ciborra1993, S. 10])

1. Globalisierung der Produktion und der Märkte
2. Erhöhung des Lebensstandards
3. Diskontinuität der Umwelt

Die Globalisierung der Produktion und der Märkte führte zu einer Zunahme der Wettbewerbsintensität. Produkte und Dienstleistungen der KMU mussten nicht mehr in einem rein regionalen Markt konkurrieren, sondern zunehmend auch mit weiteren internationalen Anbietern. Die Folge dessen war ein Verdrängungswettbewerb, der zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit die Senkung von Kosten notwendig machte.

Die Erhöhung des Lebensstandards in den Industrienationen führte zu steigenden Erwartungen an die Qualität und Funktionalität von Produkten und zu einer erhöhten Nachfrage nach individualisierten Produkten. Der technische Fortschritt gibt zusätzliche Impulse für die Entwicklung neuer Produkte, während die Nachfrage nach individualisierbaren Produkten eine Bearbeitung spezieller Marktsegmente und den Aufbau segmentspezifischer Wettbewerbsvorteile ermöglichte. Zusammengenommen führte diese Entwicklung zu einer starken Produktdifferenzierung, die besondere Anforderungen an das Know-how der Unternehmen stellte, was die Tendenz zur Spezialisierung weiter verstärkte (vgl. [Leimstoll2001, S. 128]). Eine wachsende Diskontinuität der Umwelt führte durch die zunehmende Beschleunigung ökonomischer

Prozesse und die Verkürzung von Produktlebenszyklen in den vergangenen Jahren zu einer wachsenden wirtschaftlichen Unsicherheit der Unternehmen.

Die lang anhaltende konjunkturelle Schwäche, gepaart mit der Unsicherheit über die Ausgestaltung der wirtschaftspolitischen Reformvorhaben, belastete die Situation der KMU in den letzten Jahren nachhaltig (vgl.

Abbildung A-2-9).

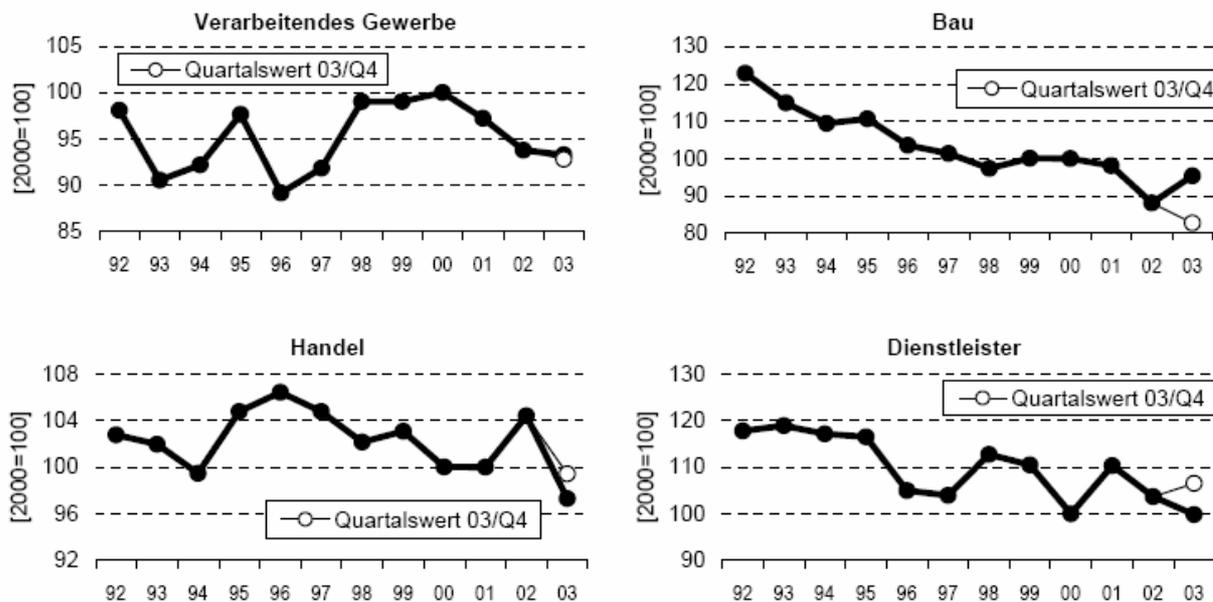


Abbildung A-2-9: KfW-Indikator Mittelstandskonjunktur⁶⁴, Jahresdurchschnitte der Branchen (Quelle: [Mittelstand2004, S. 18])

Das verarbeitende Gewerbe erwies sich noch als vergleichsweise robust, die Baubranche befand sich lange Zeit in einem strukturellen Abwärtstrend, profitierte aber vorübergehend von Sonderfaktoren. Der Handel litt unter der Konsumschwäche und auch die sehr heterogene Gruppe der Dienstleister konnte sich dem allgemeinen Abschwung nicht entziehen. Sämtliche Branchen spürten die konjunkturelle Stagnation der vergangenen Jahre. Diese Situation beeinflusst auch die Investitionspolitik der Unternehmen nachhaltig. Nur knapp jedes dritte Unternehmen (31,3 %) war Ende 2003 zu Investitionen bereit. Schwächer war die Investitionsneigung lediglich im Vorjahr, als der Anteil investitionsbereiter Unternehmen auf das Allzeittief von 24,6 % gefallen war (vgl. [Mittelstand2004, S. 27]).

⁶⁴ „Datengrundlage des KfW-Indikators Mittelstandskonjunktur sind die Angaben, welche die in den gewerblichen Breitenprogrammen der KfW Bankengruppe geförderten kleinen und mittleren Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten und höchstens 50 Mio. Euro Jahresumsatz über ihr prioritäres Investitionsmotiv machen (rund 2.000 Fälle pro Quartal). Ein steigender umsatzgewichteter Anteil von Unternehmen, die Investitionen in erster Linie zur Umsatzsteigerung planen, wird, ebenso wie eine rückläufige umsatzgewichtete Quote von Rationalisierungsinvestoren, als positives Konjunktursignal interpretiert. Die Antworten werden unter Zugrundelegung fester Branchen- und Regionengewichte zu einem Index mit der Basis 2000 = 100 verdichtet, der für drei regionale Segmente (Deutschland, West, Ost einschließlich Berlin) und vier Branchensegmente (Verarbeitendes Gewerbe, Bau, Handel, Dienstleister) berechnet wird. Ein Anstieg des Index deutet auf eine Verbesserung der konjunkturellen Lage hin und umgekehrt“ [Mittelstand2004, S. 18]).

Nachdem die Marktentwicklung der Unternehmensberatungsbranche im Allgemeinen und der IT-Beratung im Speziellen, sowie die aktuellen Marktentwicklungen im Bereich der KMU betrachtet worden sind, kann im folgenden Abschnitt ein resümierendes Fazit gezogen werden.

2.2.3.3 Fazit zur Relevanz des exemplarischen Anwendungsbereichs

Aus den dargestellten Marktentwicklungen für das exemplarische Anwendungsfeld lässt sich auf die grundsätzliche Relevanz des Forschungsgegenstands aus praktischer Sicht schließen.

Beratungsunternehmen sind durch die dargestellten gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen mehr als je zuvor dazu gezwungen ihre Leistungen, Ablauf- und Aufbauorganisation dem dynamischen Wettbewerbsumfeld und der sich kontinuierlich verändernden Umwelt anzupassen. Die Zeiten von zweistelligen Wachstumsraten p. a. in welchen der Absatz der Dienstleistung mehr oder weniger automatisch erfolgte, scheinen die Entwicklungen der letzten Jahre betrachtet, weitgehend beendet. Aus wirtschaftlicher Perspektive stellt sich für Beratungsunternehmen zunehmend die Frage mit welchen Konzepten, Strategien und Verhaltensweisen im Beratungsprozess eine Verbesserung der Situation erzielt werden kann. Dieser Umstand gilt insbesondere auch für den besonders stark volatilen Markt der IT-Beratung, der größere Nachfrage- und Umsatzrückgänge zu verzeichnen hat. Es stellt sich aus wirtschaftlicher Perspektive ebenfalls die sehr praxisrelevante Frage, wie die Dienstleistung den neuen, sich stetig verändernden Rahmenbedingungen angepasst werden kann und neue Kundensegmente erreicht werden können. Aus forschungstechnischer Sicht, die erst später detailliert betrachtet werden soll, gilt es ebenfalls zu ergründen, was wesentliche Determinanten für eine solche Verbesserung der Dienstleistung sind.

Für die Betrachtung der KMU-Situation lässt sich zusammenfassend festhalten, dass sich diese in einem zunehmend beschleunigten Markt bewegen. Lokale Grenzen und Markteintrittsbarrieren wurden sukzessive aufgelöst, was den Wettbewerb durch den Markteintritt neuer globaler Konkurrenz verstärkte. KMU werden damit umgekehrt zunehmend auch zu internationalen Anbietern von Produkten und Dienstleistungen, um z. B. lokale oder nationale Absatzprobleme kompensieren zu können. Eine Beschleunigung findet auch durch sich verkürzende Produktlebenszyklen statt, die auch KMU dazu zwingen, kontinuierlich neue Trends zu evaluieren und diese in Form neuer Produkte auf den Markt zu bringen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Auf der anderen Seite sind durch die zuvor beschriebenen qualitativen Charakteristika aber nur begrenzte Möglichkeiten in KMU vorhanden, diesen Marktanforderungen personell zu begegnen.

Aufgrund dieser Situation läßt sich grundsätzlich auf eine gute Eignung für die Hinzuziehung temporären externen Know-hows – in Form von Unternehmensberatungsleistungen – in KMU schließen.

KMU bedürfen somit der generellen Inanspruchnahme von externen Beratungsleistungen, was insbesondere aus der steigenden Komplexität von wirtschaftlichen Geschehnissen sowie einem verstärktem Wettbewerb resultiert. Auch aus einer ökonomischen Perspektive heraus erscheint die temporäre Nutzung externen Know-hows für KMU kostengünstiger, da das permanente interne Vorhalten von umfangreichem Expertenwissen, das nur in Situationen tatsächlichen Bedarfs genutzt wird, mit höheren Kosten verbunden ist. Dennoch ist die Nachfrageintensität der KMU nach externer Konsultation als sehr gering einzustufen. Wie spätere Ausführungen noch detailliert zeigen werden, nehmen nur ca. 15 % der KMU Unternehmensbera-

tungsleistungen in Anspruch (vgl. Kapitel A.3.1.2). Die Untersuchung von Ursachen und Gestaltungsmöglichkeiten besitzt daher aus wirtschaftlicher Sicht eine sehr hohe Relevanz.

Als erstes Zwischenfazit zu KMU und ihrer Inanspruchnahme von Unternehmensberatungsleistungen ist damit festzuhalten, dass diese ein höchst relevantes Aktionsgebiet darstellen. Eine Erweiterung der Relevanzbetrachtung um die Forschungsperspektive erfolgt im Kapitel A.3.1. Zuvor werden jedoch die gewonnenen Erkenntnisse aus der Strukturierung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands zusammengefasst.

2.3 Zusammenfassung und Fazit

In den vorangegangenen Kapiteln wurden eine einheitliche Verständnisbasis und definitorische Grundlagen für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit geschaffen. In Kapitel A.2.1 erfolgte die umfassende Charakterisierung der komplexen Dienstleistung Unternehmensberatung und die Ableitung einer der Arbeit zugrunde liegenden Definition. Es konnte festgestellt werden, dass eine Vielzahl von interdisziplinären Betrachtungsperspektiven existieren, die unterschiedliche Aspekte der Dienstleistung in den Betrachtungsvordergrund stellen. Als Fazit bleibt aus dieser Betrachtung festzuhalten, dass bis heute eine konsolidierte, ganzheitliche Sicht auf die Unternehmensberatung durch keine der Perspektiven erreicht wird. Sie können jedoch wesentliche Hinweise über Zusammenhänge und Besonderheiten in isolierten Teilbereichen der Dienstleistung für die weitere Arbeit liefern.

Eine weitere Fokussierung erfolgte mit der Untersuchung des exemplarischen Anwendungsfelds der IT-Beratung für KMU in Kapitel A.2.2. Wesentliche Charakteristika und Merkmale wurden untersucht:

Für die IT-Beratung bleibt zusammenfassend festzuhalten, dass diese eine äußerst komplexe Dienstleistung darstellt, die sich insbesondere durch einen neuartigen und innovativen Charakter auszeichnet, was eine Fortschritts- und Ergebniskontrolle vielfach schwierig gestaltet. Zur Charakterisierung von KMU wurde festgestellt, dass diese sich insbesondere durch ihre qualitativen Charakteristika hinreichend beschreiben lassen. Eine Reduktion dieses Unternehmenstyp auf rein quantitative Größen, wie sie bis heute in der Forschung und Praxis noch vielfach praktiziert wird, erleichtert zwar die Zuordenbarkeit, ist zur Erklärung und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für einen komplexen Sachverhalt, wie er in dieser Arbeit verfolgt wird, nicht anzuraten, da ansonsten wesentliche Determinanten unberücksichtigt bleiben würden. Insbesondere die spezifischen Charakteristika des Unternehmers sollten daher zur Gestaltung der Dienstleistung Berücksichtigung finden.

Die anschließende Betrachtung der Marktentwicklungen und Wettbewerbssituationen für Unternehmensberatungen und Unternehmen aus dem Segment KMU haben gezeigt, dass eine Verbesserung der grundsätzlichen Effizienz von KMU-Beratung und damit einhergehend erfolgreichere Beratungsprojekte einerseits zu einer gesteigerten Nachfrage nach Beratungsleistungen und damit zu einer Verbesserung der Situation von Unternehmensberatung führen könnten. Andererseits könnte durch effiziente Beratung die viel zitierte Know-how Lücke in KMU stärker geschlossen werden, was auch nachhaltig zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit von KMU beitragen könnte. Da beide Effekte nicht nur aus Sicht der Beratungsträger und der Beratungsadressaten, sondern auch gesamtwirtschaftlich wünschenswert wären, kann zweifelsfrei eine hohe wirtschaftliche Relevanz des betrachteten Anwendungsfelds konstatiert werden.

Nach der umfassenden Strukturierung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands kann im letzten Teil der Einführung nun der Stand der Forschung bzgl. des Untersuchungsgegenstands betrachtet, und daraus die Forschungsdefizite, die detaillierte Zielsetzung sowie der Aufbau der Arbeit hergeleitet werden.

3 Herleitung der Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das vorangegangene Kapitel lieferte ein einheitliches Verständnis der Begriffe und Objekte, die in dieser Arbeit fokussiert werden. Während der Forschungsgegenstand bislang vornehmlich aus praxisorientierter Sicht betrachtet worden ist, wird im vorliegenden Kapitel zunächst der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Unternehmensberatung im Allgemeinen und der Beratung von KMU im Speziellen untersucht (Kapitel A.3.1). Daraus lassen sich die Forschungsdefizite und -bedarfe bestimmen (Kapitel A.3.2). Aus dem Status quo der Forschung und den daraus resultierenden Forschungsbedarfen werden anschließend systematisch die Zielsetzung (Kapitel A.3.3), der Aufbau der Arbeit (Kapitel A.3.4) sowie die wissenschaftstheoretische Einordnung (Kapitel A.3.5) abgeleitet.

3.1 Stand der Forschung zur Unternehmensberatung und Beratung für KMU

Die Unternehmensberatung war lange wissenschaftlich wenig erforscht. Dieser Umstand wird primär mit der Sensibilität der Branche sowie der reinen Fokussierung auf Kundenprobleme, die eine hohe Verschwiegenheit notwendig machen, begründet (vgl. u. a. [Stutz1988, S. 3]). Oftmals wird bzgl. der Diskretionsprämissen der Beratungsbranche ein Vergleich zu Ärzten oder Anwälten gezogen (vgl. [NZZ2001]). Aussagekräftige empirische Untersuchungen gestalten sich unter diesen Voraussetzungen oftmals schwieriger als dies bei anderen Forschungsdisziplinen der Fall ist. Die Entwicklung einer intensiven Forschungstradition hat sich zunächst im angloamerikanischen Raum vollzogen (vgl. [Najda2001, S. 5]). Heutzutage kann von einer Theorie- und Empirieflaute angesichts des zunehmenden Forschungsinteresses keine Rede mehr sein. Ernst führt diesbezüglich kritisch an, dass das Feld mit zunehmender Forschungsintensität an Unübersichtlichkeit gewinnt und weiterhin fragmentiert bleibt (vgl. [Ernst2002, S. 10]). Eine Vielzahl von Perspektiven ist durch die Interdisziplinarität der Forschenden begründet. Neben Vertretern der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftsinformatik setzen sich auch Soziologen, Wirtschaftshistoriker und Psychologen mit dem Forschungsgegenstand der Unternehmensberatung auseinander. Die Perspektiven weisen eine entsprechend hohe Diversität auf. Weiterhin existiert eine Vielzahl von beschreibenden und werbenden Veröffentlichungen, die sich vornehmlich an Praktiker wenden, aus wissenschaftlicher Sicht jedoch für die Verwertung in dieser Arbeit uninteressant bleiben.

Im Folgenden wird ein Überblick über die für diese Arbeit relevanten Publikationen gegeben. Zunächst werden dafür Arbeiten zur allgemeinen Unternehmensberatungsforschung analysiert, die sich nicht auf einen spezifischen Beratungsträger, -adressaten oder ein spezifisches Beratungsobjekt beziehen (Kapitel A.3.1.1). Anschließend werden verschiedene Werke, die sich mit der Unternehmensberatung für KMU theoretisch und praktisch befasst haben, untersucht (Kapitel A.3.1.2). Abschließend werden grundsätzliche Forschungshemmnisse diskutiert, die für die Unternehmensberatungsforschung symptomatisch sind (Kapitel A.3.1.3).

3.1.1 Allgemeine Unternehmensberatungsforschung

Steyrer lieferte 1991 eine theoretische und empirische Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstands der deutschsprachigen Literatur⁶⁵ zur Unternehmensberatung (vgl. [Steyrer1991]). Seine Analyse der inhaltlichen Schwerpunkte der Publikationen von 1960 bis 1981⁶⁶ auf Basis einer Quelldokumentation von Elfgen et al. ([Elfgen1985]⁶⁷) kommt zu dem in Tabelle A-3-1 dargestellten Ergebnis der Verteilung der inhaltlichen Schwerpunkte in den ersten zwei wesentlichen Forschungsdekaden.

Tabelle A-3-1: Analyse der Publikationsschwerpunkte der Unternehmensberatungsliteratur von 1960 bis 1981 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Steyrer1991, S. 2])

Publikationsschwerpunkte	Anteil
Beratungsträger	Σ 62 %
Beratungsorgane/ Beratungsunternehmen/ Beraterverbände	27 %
Beraterpersönlichkeit	17 %
Beratungsangebot	18 %
Ratsuchendes Unternehmen	Σ 21 %
Beratungsprozess/ Beratungsvertrag	Σ 17 %

Aus der Analyse ergibt sich „eine gewisse angebotsorientierte Selbstbezogenheit bei Vernachlässigung der Nachfragerseite“ [Steyrer1991, S. 2], da den Schwerpunkt der Publikationen die Beraterseite mit 62 % der Veröffentlichungen gegenüber nur 21 % auf Seiten des Beratungsadressaten auf sich vereinte. Im Mittelpunkt der Beratungsforschung standen daher lange Zeit Themen wie Beratungsorgane, das Beratungsunternehmen und seine Organisation, Beraterverbände, die versuchten einheitliche Grundsätze und eine übergeordnete Organisation zu etablieren, der Berater als Person, sowie auch die verschiedenen Angebote, die Berater ihren Klienten offerierten. In erster Linie verfolgten viele dieser Publikationen nicht die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema, sondern vielmehr die Werbung für die eigene Dienstleistung und Branche. Würde man die Publikationen zum Beratungsprozess bzw. Beratungsvertrag, die primär Techniken der Beratung, wie phasenorientierte Vorgehensmodelle oder Projektmanagement, sowie vertraglich festzulegende Beraterpflichten behandeln, noch hinzuzählen, so würde dieses Bild mit 79 % gegenüber 21 % der Publikationen noch deutlicher ausfallen.

Wesentlich verändert hat sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung seit Beginn der Achtzigerjahre. Hier konnte eine Zunahme von theoretisch und empirisch fundiertem Material beobachtet werden, das auch zunehmend die Nachfragerseite thematisierte. Damit wurde eine „fundierte Grundlagenarbeit geleistet [...] aber die Formulierung einer grundsätzlichen Theorie der Beratung [blieb nach wie vor aus]“ [ebd., S. 3].

⁶⁵ Die wichtigsten Forschungspublikationen bis zu diesem Zeitpunkt werden von Steyrer benannt. Des Weiteren versucht er die verschiedenen Entwicklungstendenzen herauszuarbeiten sowie Forschungsdefizite zu benennen. Ein Modell zentraler Betrachtungsebenen für eine gesamthafte Betrachtung der Unternehmensberatung, das im Folgenden noch vorgestellt werden wird, wird vom Autor grob skizziert.

⁶⁶ Diese Dokumentation umfasste ca. 1.200 Titel.

⁶⁷ Eine Sammlung aktualisierter Literaturquellen befindet sich in [Wohlgemuth/Treichler1995b].

Ein allgemeingültiges Modell, das die interaktiven und kooperationsorientierten Prozesse der Zusammenarbeit ganzheitlich betrachtet, wurde bis heute nicht erarbeitet.

Grün bezeichnete den sich zu Beginn der Achtzigerjahre wandelnden Forschungstrend als einen Wechsel, der sich auch begrifflich in Form einer Berater- hin zur Klientenforschung⁶⁸ manifestierte: „Dabei ist es wesentlich, dass der Klient nicht nur als passives Objekt der Beratung interpretiert, sondern dass sein Aktionspotential zur Initiierung, zur inhaltlichen Beeinflussung, zur prozessualen Gestaltung und zur Dimensionierung des Engagements im Rahmen des Beratungsvorhabens sowie seine Interaktion mit dem Berater betont werden“ [Grün1990, S. 118].

Mit dem Wandel zur klientenorientierten Forschung kam eine erste Abkehr von monokausalen Erklärungen zum Erfolg von Beratung auf. In den ersten Forschungsdekaden wurde vielfach postuliert, dass die Eigenschaften des Beraters, insbesondere sein Expertenwissen und seine Erfahrungen für den Beratungserfolg im Wesentlichen ausschlaggebend seien. Mit dieser These verknüpft war die Empfehlung, dass seitens des Klienten für eine erfolgreiche Beratung das Hauptaugenmerk auf die Beraterauswahl zu legen sei. In der heutigen Forschung wird hingegen allgemein die multikausale Auffassung vertreten, dass sowohl Klient als auch Berater den Erfolg gleichermaßen prägen.

Eine umfangreiche Betrachtung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses unter Berücksichtigung beider Akteure wurde 1993 von Strasser vorgenommen (vgl. [Strasser1993]). Das Ziel seiner Forschungsarbeit bestand darin „einerseits die nötigen Informationsgrundlagen⁶⁹ bezüglich der Unternehmensberatung und andererseits auf ein gutes Beratungsergebnis ausgerichtete Verhaltens- und Gestaltungsmöglichkeiten⁷⁰ auf[zuz]eigen“ [ebd., S. 2]). Strasser basiert seine Ausführungen auf der Literatur des deutschsprachigen und angloamerikanischen Sprachraums und führt eine Umfrage durch, die in einer Stichprobe 21 schweizerische Unternehmen berücksichtigt.

Steyrer entwickelte aus einem rollentheoretischen Interaktionskonzept von Fleischmann (vgl. [Fleischmann1984]) unter Einbeziehung von weiteren Elementen von Exner et al. (vgl. [Exner/Königwieser/Titscher1987]) sowie Elfgen und Klaile (vgl. [Elfgen/Klaile1987]) ein erweitertes Modell mit dem Ziel ein ganzheitliches theoretisches Modell der Unternehmensberatung zu definieren. Dieses Modell ist in Abbildung A-3-1 dargestellt. Grund dieser Entwicklung war primär, dass bis dato vorhandene Publikationen die interaktiven Kommunikationsbeziehungen zwischen Berater und Klient nicht ausreichend analytisch beschrieben und strukturierten⁷¹. Das neu entwickelte Gesamtsystem Steyrers besteht aus den folgenden fünf zentralen Komponenten (vgl. [Steyrer1991, S. 14 ff]):

⁶⁸ Synonym wird auch der Begriff der Konsultationsforschung verwendet.

⁶⁹ Im Original ist „Informationsgrundlagen“ kursiv dargestellt.

⁷⁰ Im Original ist „Verhaltens- und Gestaltungsmöglichkeiten“ kursiv dargestellt.

⁷¹ Steyrer führt diesbezüglich kritisch an, dass viele Publikationen den durchaus wichtigen, jedoch nicht allein den Interaktionsprozess entscheidenden Grad der Beteiligungsintensität des Beraters auf den Wandlungsprozess separat fokussieren (vgl. [Steyrer1991], S. 13).

1. **Interaktionszusammenhang:** Stellt den Beratungsanlass dar und verbindet die beiden interagierenden Partner Klient und Berater miteinander.
2. **Interaktionsunterstützende Methoden:** Zur Anwendung gelangen inhaltliche und sachlogische Methoden (vgl. [Fleischmann1984, S. 50 f.]) sowie Formen der Beratungs- und Projektorganisation (vgl. [Elfgén/Klaile1987, S. 103 ff.]
3. **Interaktionshintergrund:** Einflussfaktoren, die sich aus der spezifischen internen und externen Umwelt ergeben (vgl. [Fleischmann1984, S. 52]). Im Einzelnen sind dies klienteninterne und beraterspezifische Schlüsselfaktoren sowie die Beratungsumwelt.
4. **Beraterrolle:** Soziale Rollenerwartungen an den Berater und Beteiligungsintensität des Beraters an der Problemlösung.
5. **Klientenrolle:** Voraussetzungen, die das Zustandekommen der Interaktionsbeziehung ausmachen.

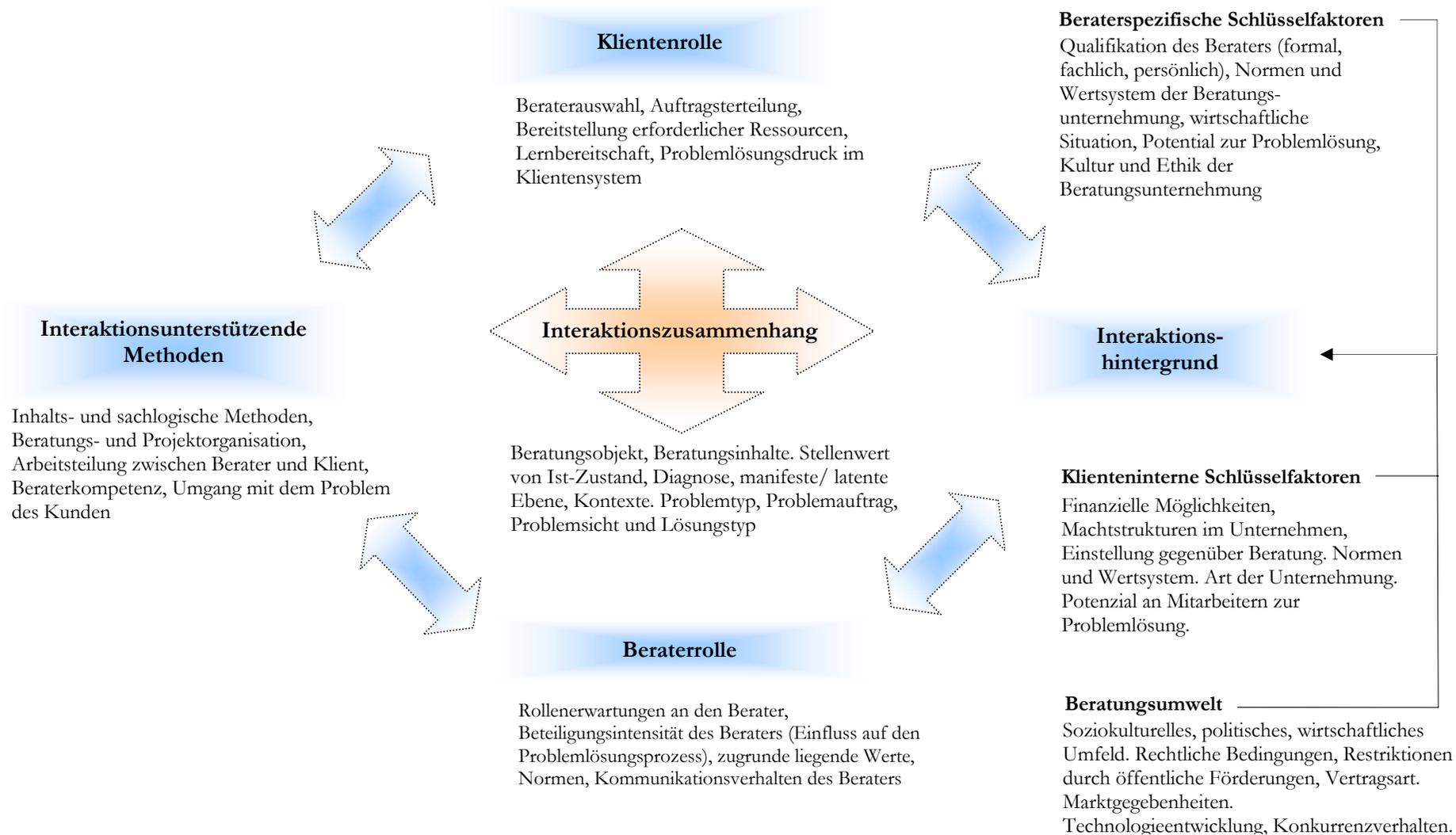


Abbildung A-3-1: Elemente einer Theorie der Beratung (Quelle: Eigene Darstellung nach [Steyrer1991, S. 17])

Steyrer lieferte weiterhin eine Übersicht der empirischen Forschung im Bereich der traditionellen Unternehmensberatung im deutschsprachigen Raum. Er konnte seit Beginn der Siebzigerjahre 22 Studien ausfindig machen. Von diesen widmen sich 11 der Klienten-, 6 der Beraterseite und 5 Arbeiten befassen sich mit institutionellen Aspekten des Beratungsträgers und des –adressaten (vgl. [Steyrer1991], S. 19). Nachfrage- (Transparenz des Beratermarktes, Beratungsfrequenz, Konsultationsneigungen etc.) und angebotsorientierte Aspekte (Art, Spezialisierungsgrad des Leistungsangebots etc.) standen somit im Mittelpunkt der untersuchten Empiriearbeiten bis zum Beginn der Neunzigerjahre⁷².

Schade (vgl. [Schade1996]) befasste sich mit der Entwicklung von Marketingmaßnahmen für Unternehmensberatungen aus einer institutionenökonomischen Perspektive. Im Rahmen der Forschungsarbeit wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt. Das Ziel derselben war es, die Entstehung von Kontakten, die Kooperation bei der Abwicklung von Projekten und die Pflege von Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmensberatern und ihren Klienten in der Praxis zu untersuchen und abzuleiten, welche Bedeutung die einzelnen Maßnahmen für die Akteure besitzen.

Als erstes Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass viele wichtige, jedoch isolierte Untersuchungen in der Beratungsforschung vorgenommen worden sind. Eine ganzheitliche Betrachtung, die alle Ebenen und Aspekte von Unternehmensberatungsleistungen einschließt und damit die vorhandenen Forschungsergebnisse zusammenfasst, ist aber bis heute nicht zu finden. Das Modell von Steyrer adressiert bereits den in dieser Arbeit noch detaillierter fortzuentwickelnden zentralen Gedanken, dass Unternehmensberatung ganzheitlich betrachtet werden muss. Obwohl das Modell einen ersten guten Überblick über die relevanten Elemente liefert, zeigt es jedoch noch nicht detailliert die vielfachen Verknüpfungen und das dynamische Zusammenspiel der Elemente.

Nach der Betrachtung von Forschungsarbeiten, die sich der Unternehmensberatung allgemein, ohne eine wesentliche Fokussierung auf eine Beratungsdisziplin oder auf spezifische Beratungsadressaten, gewidmet haben, werden im Folgenden jene Forschungsarbeiten angeführt, die sich mit der Beratung von KMU im Besonderen befassen. Nachdem in Kapitel A.1 bereits erstmals Symptome der geringen Nachfrageintensität von Unternehmensberatungsleistungen in KMU angeführt worden sind, soll im Folgenden die bisherige wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dieser Situation Gegenstand der Betrachtung sein. Auf Basis dieser Erkenntnisse kann dann der Bedarf für weitere Forschung abgeleitet und konkretisiert werden.

3.1.2 Forschung zum Beratungsadressat KMU

Zu Beginn der Betrachtung relevanter Forschungsarbeiten für die Unternehmensberatung von KMU sei stellvertretend Mugler zitiert, der in seiner Arbeit anführt: „Klein- und Mittelbetriebe stellen besondere Anforderungen an die Unternehmensberatung. Dies wird vor allem auf deren betriebswirtschaftliche Aus-

⁷² Für eine ausführliche inhaltliche Übersicht der Werke sei hier auf [Steyrer1991, S. 19 ff.] verwiesen.

gangssposition, die Stellung der Beratung in deren Informationssystem und die wechselnde Problemstellung in Abhängigkeit vom Lebenszyklus zurückgeführt“ [Mugler1991, S. 371].

Eine Arbeit mit dem Fokus auf KMU publizierten Marner und Jaeger (vgl. [Marner/Jaeger1990]). Ziel dieser empirischen Untersuchung war es, „einen Überblick über die Inanspruchnahme von betriebswirtschaftlichen Beratungsleistungen kleiner und mittlerer Unternehmen zu geben und die Weiterbildungssituation ihrer Unternehmer zu beleuchten“ [ebd., S. 1].

Hoffmann und Hlawacek (vgl. [Hoffmann/Hlawacek1991]) betrachteten in einer empirischen Analyse Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen auf Basis von 200 Beratungsberichten und einer mündlichen Befragung von Beratern und Klienten. Die Autoren wollen mit ihrer Untersuchung einen Beitrag zu dem Mangel an systematischen empirischen Untersuchungen zu diesem Thema leisten. Ein für diese Arbeit wichtiges Ergebnis der Studie stellt der von den Autoren ermittelte Kausalzusammenhang zwischen Einschaltungsintensität des Klientensystems in allen Phasen und dem Beratungserfolg dar, auf den im Folgenden noch näher eingegangen werden wird.

Mugler und Lampe kommen in ihrer Untersuchung bei 637 österreichischen Klein- und Mittelbetrieben sowie 264 Beratungsinstitutionen zu dem Ergebnis, dass 54,2 % der Unternehmen noch nie die Dienste eines Unternehmensberaters in Anspruch genommen haben. Meffert kam bei einer empirischen Untersuchung in 268 kleinen und mittleren Klientenunternehmen in Deutschland zu dem fast identischen Ergebnis, dass die Hälfte aller untersuchten Unternehmen noch nie Kontakt zu Unternehmensberatern gesucht hatten (vgl. [Meffert1990]). Lediglich knapp 20 % der Unternehmen gaben an, bereits mehrmals einen Berater eingeschaltet zu haben (vgl. [Mugler/Lampe1987, S. 479]). Einer späteren Untersuchung von Lachnit/ Müller zufolge lassen sich nur 8 % der Unternehmen regelmäßig von Unternehmensberatern beraten (vgl. [Lachnit/Müller1993, S. 1384]).

Repräsentative Studien⁷³ des *Instituts für Mittelstandsforschung (IfM)* aus den Jahren 2000, 2002 und 2004 zeigen, dass sich diese Situation bis heute kaum verändert hat (vgl. Tabelle A-3-2). Nahezu alle mittelständischen Unternehmen arbeiten regelmäßig mit einem Steuerberater zusammen. Im Jahr 2003 nutzten 91,1 % der Unternehmen diese Dienste, „[a]lle weiteren Anbieter von Beratungsleistungen werden jedoch fast durchgängig nur von Minderheiten genutzt“ [Mind2002, S. 92]. Im Jahr 2001 nutzten der Studie zufolge 17,5 % der KMU Dienste von Unternehmensberatungen. Konnte sich die Nutzung vom Jahr 1999 bis zum Jahr 2001 um relativ 25,6 % auf 17,5% erhöhen, so hat sich die Nutzungsintensität bis zum Jahr 2003 um relativ 12,2 % auf 15,6 % verringert. Vergleicht man diese Ergebnisse mit der oben erwähnten Untersuchung von Mugler und Lampe, so bestätigt sich das Bild bzw. scheint sich die Nachfrage seit Ende der Achzigerjahre zwischenzeitlich rückläufig entwickelt zu haben. Die Untersuchung zeigt auch die Abhängigkeit und Volatilität bestimmter Beratungsarten von politischen und konjunkturellen Rahmenbedingungen. Während Bera-

⁷³ Die Stichprobengröße der Studie betrug 1.027 Befragte, die Auswahl der Unternehmen erfolgte nach Quotenvorgaben – gebildet aus den Merkmalen Rechtsform, Branche, Umsatz, Bundesländer; Entscheider – in Zufallsauswahl aus den im jeweiligen Unternehmen in unternehmerischer Funktion tätigen Personen. Die Grundgesamtheit der Studie sind 1,117 Millionen mittelständische Unternehmen in Deutschland, die mindestens 125.000 Euro Jahresumsatz tätigen (Handel: 250.000 Euro, Großhandel: 500.000 Euro) und weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen (vgl. [Mind2002]).

tungsarten wie Steuerberatung, Rechtsberatung und Finanzberatung nur geringe Volatilität im betrachteten Zeitraum verzeichneten, reagierten andere Beratungsarten, wie Wirtschaftsförderungsberatung, Beratung durch Verbandsexperten und Wirtschaftsprüfer, aber ebenso die Unternehmensberatung weitaus sensibler auf die veränderten politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der letzten Jahre.

Tabelle A-3-2: Nutzung externer Berater und Beratungsstellen durch mittelständische Unternehmen, alle Angaben in Prozent (Quellen: [Mind2002, S. 92]; [Mind2004, S. 99])

	1999	2001	2003	Zuwachs/ Rückgang 2001 → 2003 relativ
Steuerberater	94,6	93,0	91,1	-2,1
Rechtsanwalt	53,3	55,5	53,0	-4,7
IHK/Handwerkskammer	21,1	27,3	24,8	-10,1
Wirtschaftsprüfer	20,7	19,6	16,7	-17,4
Unternehmensberater	13,2	17,5	15,6	-12,2
Finanzberater	13,2	17,8	19,0	+6,3
Verbandsexperten	9,9	6,7	9,7	+30,9
Wirtschaftsförderungseinrichtungen	3,3	7,6	5,9	-28,8
Universitäten und Fachhochschulen	7,0	5,4	4,0	-35,0
Technologiezentren	3,3	2,7	4,0	+32,5
Gründerzentren	0,8	1,8	1,9	+5,3
Keine Angabe	–	0,9	1,0	-

Es lässt sich damit festhalten, dass KMU im Vergleich zu Großunternehmen eine signifikant geringere Nutzungsintensität von Unternehmensberatungsdienstleistungen aufweisen.

Weitere Forschungsarbeiten zeigen, dass die Informationssituation von KMU bzw. der dort tätigen Führungskräfte teils als unbefriedigend zu charakterisieren ist. Eine Auseinandersetzung sowohl mit der Umwelt als auch mit innerbetrieblichen Faktoren wird allgemein als weniger intensiv als in Großbetrieben bezeichnet (vgl. [Mugler1991, S. 376]). Häufig trifft man in KMU auf ein akzidentielles Informationsverhalten und eine große Bedeutung von Improvisation und Intuition bei betrieblichen Abläufen (vgl. [Pfohl1990, S. 19ff.]; vgl. auch [Toschläger2003, S. 13]).

Die Entscheidung für eine externe Konsultationsleistung scheint somit von den eigenen Informationsdefiziten beeinflusst und behindert zu werden. Marner und Jaeger stellten in ihrer Untersuchung fest, dass seitens der KMU erhebliche Vorurteile zu Unternehmensberatungsleistungen bestehen bzw. insbesondere in

dieser Klientel subjektiv empfundene schlechte Erfahrungen mit dieser Dienstleistung gemacht worden sind (vgl. [Marner/Jaeger1990]). Ibielski und Sommerlatte bezeichnen die vorhandenen Hemmnisse in KMU als ein Generationsproblem und nur noch zum Teil als ein Mentalitätsproblem. Bei Inhabern kleinerer Familienbetriebe konnten sie insbesondere die folgenden Hemmnisse ausmachen (vgl. [Ibielski/Sommerlatte1983, Abschnitt 0515, S. 1]):

- Scheu vor dem vermeintlichen Eingeständnis eigener Unkenntnis und Unfähigkeit
- Vorurteile gegenüber Beratern, bedingt durch teilweise schlechte Erfahrungen sowie resultierend aus der Befürchtung, dass der Berater betriebs- und branchenfremd sein und außerdem evtl. eine zu geringe Praxisbezogenheit aufweisen könnte
- Angst vor dem Bekannt werden von Geschäftsgeheimnissen oder Problemen, die auf das Fehlverhalten der Geschäftsführung zurückzuführen sind
- Problematik der eindeutigen Abgrenzung und Feststellung des Beratungserfolgs, da die Umsetzung sich in vielen Fällen nicht sofort spürbar auf die Rentabilität auswirkt
- Scheu vor angeblich hohen Beratungskosten

In einer neueren Veröffentlichung führen die Autoren zusätzlich als Gründe für eine geringe Inanspruchnahme den durch das „Tagesgeschäft“ verursachten Zeitmangel sowie eine unklare Kosten-Nutzen-Relation⁷⁴ an (vgl. [Ibielski/Sommerlatte2002, Abschnitt 0515, S. 20]).

Nach einer empirischen Studie von Hoffmann beurteilten weiterhin 40 % der KMU Beratungsprojekte in ihren Unternehmen als nicht bis wenig erfolgreich⁷⁵ (vgl. [Hoffmann1991]). Marner und Jaeger stellten fest, dass hier „[...] infolge schlechter Erfahrungen mit Beratern ein vielfach tief verankertes Misstrauen gegenüber der Unternehmensberatung schlechthin beobachtet werden [kann]“ [Marner/Jaeger1990].

Bei weiteren Untersuchungen von Elfgen und Klaile sowie Mugler und Lampe konnte beobachtet werden, dass die Höhe der Beratungskosten von Klienten falsch eingeschätzt wurde (vgl. [Elfgen/Klaile1987, S. 215]; [Mugler/Lampe1987, S. 487]).

Die Gründe einer vielfach beschriebenen Zurückhaltung werden somit seitens der KMU nicht selten mit den zu erwartenden Kosten der Beratung begründet. Zu diesen Kausalzusammenhängen zwischen Nachfrage und Kosten der Beratung in KMU kommt auch Backhaus (vgl. [Backhaus1990, S. 683]).

Zu erwähnen ist jedoch, dass eine Bemängelung einer unklaren Kosten-Nutzen-Relation kein KMU-typisches Phänomen darstellt. Raithel untersuchte die Zufriedenheit von Klienten mit dem Preis-Leistungsverhältnis der Beratung auch bei Großunternehmen. Die Bewertung auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft) fiel auf einen Notendurchschnitt von 3,4 (vgl. [Raithel1991, S. 202 ff.]). Dies zeigt, dass die

⁷⁴ Die Autoren weisen explizit darauf hin, dass es sich nicht um zu hohe Kosten an sich, sondern um die Relation zum Nutzen handelt.

⁷⁵ Neuere Veröffentlichungen wie [Hirn/Student2001] beschreiben diese Situation in ähnlicher Form.

Kostenproblematik nicht nur bei den KMU vorherrschend ist, sondern sich ähnlich auch bei Großunternehmen zeigt.

In der Denkweise der KMU stehen somit sichere Kosten einem unsicheren Beratungserfolg und -ergebnis gegenüber. Ein anderer Schluss wäre, dass die Kosten die durch die Beratung ausgelösten Verbesserungen nicht rechtfertigen. Elfgen et al. führen als weitere Gründe die „generelle Einstellung der KMU zur Unternehmensberatung [...], ihrem Informationsstand über die Möglichkeiten [...] der Beratung, [...] [die] Erwartungen an Unternehmensberater und [...] die bereits gewonnene Erfahrungen im Umgang mit Beratern [an]“ [Elfgen/Klaile1987, S. 208]⁷⁶.

Eine Veränderung dieser Situation scheint somit nach erster Betrachtung der wissenschaftlichen Diskussion primär durch eine verbesserte Kostenstruktur der Beratungsdienstleistung hervorzurufen zu sein. Aus Sicht des Autors kann dieses jedoch nur ein Schlüsselfaktor unter vielen sein, da die Konzentration auf Kostenaspekte allein einer reinen Symptombehandlung gleichkommen würde.

Es erweisen sich zwar problemgestaltete Faktoren in KMU durchaus ähnlich vielschichtig, wenngleich in anderer Ausrichtung als im Großbetrieb (vgl. [Kubr1986, S. 298]), jedoch müssen die Eigenheiten und Spezifika des Individuums KMU besondere Berücksichtigung bei der Problemlösung finden. Mugler stellte diesbezüglich bereits 1991 fest: „Dem Berater steht nicht ein professioneller Einkäufer von betriebswirtschaftlichen Problemlösungen gegenüber, sondern ein Mensch, mit einem über die klassische Beratung möglicherweise weit hinausgehenden Informationsbedarf [...]“ [Mugler1991, S. 380].

Eine diese Aussage stützende Korrelation konnte in diesem Zusammenhang von Marner und Jaeger zwischen Beratungszufriedenheit und Beratungshäufigkeit beobachtet werden. Demnach sind regelmäßige Nachfrager von Beratungsleistungen zufriedener als solche, die sich nur „gelegentlich“ beraten lassen (vgl. [Marner/Jaeger1990, S. 17]). Es lässt sich daraus ableiten, dass auch der Umgang mit Unternehmensberatern erlernt werden muss. Dieser Effekt lässt sich damit begründen, dass die Erfahrung mit Beratung und Beratungsprojekten sowie die Möglichkeit zur inhaltlichen Ausgestaltung und Partizipation des Klienten direkt die Ergebnisqualität und damit seine Zufriedenheit mit dem Beratungsergebnis determinieren. Eine Unterstützung dieser These liefern Hoffmann und Hlawacek bei der Untersuchung der Einschaltungsintensität von Beratern und Klienten in einzelnen Prozessphasen bei Beratungsprojekten in KMU⁷⁷. Die Autoren zeigen eine deutliche Dominanz des Beraters im Beratungsprozess. Entweder schaltete sich der Berater in eine Phase ein, woraufhin die Aufgaben der Phasen weitgehend selbstständig vom Berater erledigt wurden, oder die Phase entfiel vollständig (vgl. [Hoffmann1991, S. 425]). „Offensichtlich besteht bei den Klienten nur eine geringe Bereitschaft und Möglichkeit, größere Teilaufgaben im Beratungsprojekt zu übernehmen oder aktiv zu steuern“ [ebd.].

⁷⁶ Bei Mugler wird die geringe Nachfrageintensität analog als Unkenntnis über die wahre Problemsituation, Unkenntnis des Beratungsmarktes, Unkenntnis über den Umgang mit Beratern (vgl. [Mugler1991, S. 377 ff.]) bezeichnet.

⁷⁷ In der Untersuchung wird die Einschaltungsintensität anhand einer fünfstufigen Skala gemessen, die für Berater und Klient von der Ausprägung „keine Mitwirkung“ bis hin zu „völlig selbständige Aufgabenerfüllung ohne (Berater/ Klient) Mitwirkung“. Des Weiteren ist auch der Wegfall einer Phase möglich (vgl. [Hoffmann1991, S. 425]). Der Beratungsprozess wurde für die Untersuchung in 9 Phasen untergliedert.

Insbesondere dem Beratungsziel des Wissenstransfers ist in KMU eine große Bedeutung beizumessen, da diese in vielerlei Hinsicht Defizite im Vergleich zu einer Klientel aus dem Segment der Großunternehmen aufweisen⁷⁸. Um den Einzug von Ratlosigkeit und Resignation in der KMU-Unternehmung zu vermeiden, sobald sich Berater zurückziehen, sollten die involvierten Mitarbeiter der ratsuchenden Unternehmungen soweit qualifiziert sein, dass erarbeitete Maßnahmenprogramme entweder fertig gestellt sind oder aber von ihnen weitergeführt werden können. Obwohl Wissenstransfer und Schulungsmaßnahmen einen wesentlichen Erfolgsfaktor zur Realisierung von Problemlösungen darstellen, geben fast zwei Drittel der KMU an, dass im Zusammenhang mit Beratung keine vorbereitenden, begleitenden oder nachbereitenden Schulungen durchgeführt worden sind (vgl. [Marnier/Jaeger1990, S. 22]). Marnier und Jaeger führten die identische Untersuchung ebenfalls bei Beratern durch und kamen zu dem bemerkenswerten Ergebnis, dass sich hier das Ergebnis invertiert darstellt, d. h. nach Einschätzung der Berater wurden bei mehr als 68 % der Beratungseinsätze entsprechende Schulungsmaßnahmen durchgeführt (vgl. [ebd., S. 23]).

Hoffmann attestierte zwischen Beratern und Klienten eine generelle Kooperationslücke (vgl. [Hoffmann1991, S. 62]), aufgrund derer Najda auf eine „unzureichende Bewältigung der Projektanforderungen mit den traditionellen Formen der Zusammenarbeit [schließt]“ [Najda2001, S. 3].

Die in der bisherigen Forschung identifizierten Symptome der geringen Beratungszufriedenheit und -nachfrage von KMU lassen sich in zwei wesentliche Hauptkategorien zusammenfassen: Defizite im Bereich der Beratungsqualität⁷⁹ umfassen Problematiken, die im Zusammenhang stehen mit dem Erfüllungsgrad qualitativer Erwartungen seitens des Klienten an die Beratung. Ein Beispiel für eine vom Klienten gering empfundene Beratungsqualität ist, dass die im Rahmen der Beratung erarbeiteten Empfehlungen nicht selbstständig von der Klientenorganisation umgesetzt werden können. Die Einflüsse auf die Beratungsqualität sind vielfältig und müssen im weiteren Verlauf der Arbeit noch näher untersucht werden. Defizite im Bereich der Beratungskosten umfassen alle in Zusammenhang mit den Kosten der Beratung stehenden Wirkungen auf die Beratungszufriedenheit des Klienten. Diese kosten- und qualitätsbezogenen Defizite lassen sich auf das Kriterium der **Beratungseffizienz** verdichten. Dieses wird zu einem späteren Zeitpunkt in Teil B der Arbeit einer umfangreichen Operationalisierung unterzogen werden und soll für die Arbeit als Zielkriterium dienen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich die Forschung für KMU als Beratungsadressat bis heute sehr deskriptiv gestaltet. Eine Vielzahl empirischer Forschungsergebnisse liegt bereits vor. Diese befassen sich bis heute primär mit Ursachenforschung der geringen Inanspruchnahme von Beratungsleistungen von KMU. Dabei kommen die Autoren oftmals zu monokausalen Schlüssen, dass sich bestimmte Faktoren erfolgsfördernd darstellen, andere jedoch keinen Einfluss auf die Inanspruchnahme oder den Beratungserfolg

⁷⁸ Toschläger beschreibt den Umstand der Wissensdefizite in Bezug auf Einsatz von Methoden und Werkzeugen des Projektmanagements in KMU, der auf den Einsatz von Beratungsmethoden in Teilen übertragbar ist, folgendermaßen: „Somit mangelt es in diesen Unternehmen an der positiven Einstellung zu neuen methodischen Ansätzen, insbesondere da aufgrund fehlender Erfahrung häufig die Nutzenpotentiale nicht klar sind“ [Toschläger2003, S. 3].

⁷⁹ Der Begriff Qualität kommt vom lateinischen *qualitas*, was mit Beschaffenheit oder Eigenschaft übersetzt wird. Der Qualitätsbegriff ist neutral, d. h. es kann zwischen guter und schlechter Qualität unterschieden werden. Des Weiteren besteht Einigkeit darüber, dass Qualität eine kontinuierliche Größe ist, Qualität als Funktion ist somit stetig

haben. Häufig ist die These anzutreffen, dass die Preisgestaltung eine der wesentlichen Determinanten für die Inanspruchnahme seitens KMU ist. Multikausale Modelle, die den Erfolg nicht auf eine oder wenige Determinanten zurückführen, sind nicht auszumachen. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass sich auch die Forschung der KMU-Beratung weitgehend fragmentiert darstellt. Eine ganzheitliche Betrachtung und Konsolidierung der Forschung, bzw. die Bildung eines die verschiedenen Determinanten umfassenden Modells, ist hingegen nicht vorzufinden.

Nachdem eine Vielzahl relevanter Forschungsarbeiten der Beratung im Allgemeinen und der KMU-Beratung im Speziellen vorgestellt und diskutiert wurde, soll beleuchtet werden, welche Hemmnisse für die Beratungsforschung bestehen und inwieweit diese bei der vorliegenden Arbeit zu berücksichtigen sind.

3.1.3 Hemmnisse der Beratungsforschung

Grün identifizierte drei wesentliche Forschungsbarrieren, die dazu führten, dass sich in der Vergangenheit die Beratungsforschung nur partiell entwickeln konnte. Als so genannte Perspektivenbarriere bezeichnete er die in der Praxis und Wissenschaft lange Zeit vorherrschende Konzentration auf den Berater als den Erfolg determinierenden Faktor (vgl. [Grün1990, S. 123]). Die bereits betrachteten Veröffentlichungen und Forschungsarbeiten der Neunzigerjahre konnten diese Barriere jedoch weitestgehend überwinden. Das Klientenverhalten wird somit in der heutigen Forschung als gleichwertiger Einflussfaktor anerkannt. Im Rahmen neuerer Forschungsfelder, wie dem Informationsmanagement und dem skizzierten Einsatz von IKT im Beratungsprozess, sind jedoch teilweise ähnliche Perspektivenbarrieren festzustellen, wie sie in den ersten Dekaden der Beratungsforschung zu beobachten waren. So konzentriert sich die Forschung zur Optimierung von informationstechnisch unterstützten Prozessen oder von Wissensmanagement in der Unternehmensberatung stark auf den Beratungsträger. Weitreichende Überlegungen zur effizienten Integration des Klienten in die IKT-gestützte Wertschöpfungskette sind hingegen bis heute selten anzutreffen.

Die so genannte Imparitäts-Barriere beschreibt das Phänomen immenser Publizitätsdifferenzen zwischen Beratungserfolg und –misserfolg. Dieses trifft für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen zu. So lassen sich eine Vielzahl von Beschreibungen von Erfolgsfällen⁸⁰ finden, wohingegen die Bekanntmachung von Misserfolgsfällen sehr viel seltener anzutreffen ist. Ein Erfolg lässt sich sowohl von Seiten des Klienten als auch des Beraters besser „vermarkten“. Der Klient kann bei Erfolg offen kundtun, die richtige Entscheidung zur Durchführung des Beratungsprojekts getroffen zu haben oder beispielsweise eine Krise durch die richtigen Managemententscheidungen erfolgreich überwunden zu haben. Der Berater nutzt die Kundgebung des Erfolgs als Referenz zur Akquisition neuer Kunden oder Projekte.

Der exakt gegenteilige Anreiz zur Mitteilung und Publikation besteht hingegen bei beiden Parteien im Falle eines Beratungsmisserfolgs: Seitens des Klienten, der der Verantwortungsträger und Geldgeber für das Beratungsvorhaben ist, kann sich der Misserfolg negativ auf sein Image auswirken. Dies gilt ebenso im Falle

⁸⁰ In der Beratungsbranche werden diese auch gerne als so genannte „Success Stories“ bezeichnet.

des nachweislichen Verschuldens durch den Berater, da letztendlich Verantwortung und Entscheidungsgewalt stets beim Klienten verbleiben und er so theoretisch das Projekt nicht hätte durchführen müssen, es frühzeitig und damit ressourcenökonomischer abbrechen, oder es durch die eigenen Entscheidungen und Lenkung zum Erfolg hätte führen können. Da die Werbestrategie von Beratern weitgehend auf dem Versprechen eines Erfolgs basiert, besteht beim Berater ebenfalls keinerlei Interesse der Offenlegung nicht erfolgreicher Beratungsmandate⁸¹. Selbst wenn der Berater an einer Publikation interessiert ist, sind stets seine Verschwiegenheitspflichten zu berücksichtigen, die die Darlegung konkreter Abläufe oder Inhalte verhindern (vgl. [Grün1990, S. 124]). Dass die Imparitäts-Barriere auch bis heute nicht überwunden ist, zeigen aktuelle Beratungs- und IT-Projekte, die im öffentlichen oder politischen Interesse stehen. Nur durch einen starken Druck oder Recherchearbeiten der Medien gelangen hier Fakten zu nicht erfolgreichen Projekten an die Öffentlichkeit. Neueste Beispiele nicht erfolgreicher Projekte sind die zunächst gescheiterte Einführung der Maut auf deutschen Autobahnen mit Einnahmeverlusten in Milliardenhöhe, die Einführung der elektronischen Gesundheitskarte, das die Finanzämter informationstechnisch unterstützende System FISCUS oder das IT-System der Bundeswehr. Im privatwirtschaftlichen Bereich gelangen solche gescheiterten Vorhaben hingegen weitaus seltener an die Öffentlichkeit.

Aus Sicht der Beratungsforschung bleibt aus dieser Perspektivenbetrachtung festzuhalten, dass Misserfolge nach Möglichkeit tabuisiert, Erfolge hingegen oftmals glorifiziert werden und sich dieses Verhalten proportional in der Publikationsanzahl widerspiegelt. Weiterhin ist nicht selten anzutreffen, dass aufgrund der o. g. Mechanismen selbst bei Misserfolgen durch die Verantwortlichen versucht wird, ein Vorhaben mehr oder weniger als Erfolg oder zumindest als neutral zu „verkaufen“. Auch dieser Umstand erschwert die Forschung auf diesem Gebiet.

Eine Beratungserfolgswissenschaft wäre somit unter diesen Voraussetzungen scheinbar begünstigt. Die Forschung nach Ursachen für Misserfolge besitzt jedoch eine gleichwertige Bedeutung für die Ableitung erfolgsfördernder Maßnahmen und wird durch die Imparitäts-Barriere signifikant erschwert.

Ein letztes Forschungshemmnis stellt die Zugangsbarriere dar. „Sie äußert sich darin,

- dass es außerordentlich schwierig ist, repräsentative Aussagen über die Beratung zu gewinnen, da bereits die Erfassung der Grundgesamtheit auf erhebliche Probleme stößt, [...];
- dass der Zugang nur über Klienten erfolgen kann, da der Berater dem Klienten gegenüber schweigepflichtig ist;
- dass der Zugang in den Erfolgsfällen wesentlich leichter ist als in den Misserfallsfällen;

⁸¹ So besagt auch eine „Beraterweisheit“, die aber auch in anderen Kontexten, wie der Politik, vielfach anzutreffen ist: Tue Gutes und rede darüber! Nicht explizit, jedoch indirekt besagt diese Regel aber auch, dass über Schlechtes oder Misserfolge besser geschwiegen werden sollte, was i. d. R. auch so praktiziert wird.

- dass selbst die Daten über den Erfolgsfall stark mangelbehaftet sind, da sich noch kein allseits akzeptiertes Verständnis der erfolgsbeeinflussenden Faktoren entwickelt hat [...]“ [Grün1990, S. 124]

Für die vorliegende Arbeit bleibt festzuhalten, dass die Perspektivenbarriere bereits immanent durch das Ziel, einen ganzheitlichen Erklärungsansatz liefern zu wollen, überwunden wird. Hinsichtlich der Imparitäts-Barriere sind keine signifikanten Beeinträchtigungen der Forschungsarbeit zu erwarten, da die später durchgeführten empirischen Untersuchungen nicht als Misserfolgsvorschung zu interpretieren sind, sondern auf die grundsätzlichen Zusammenhänge von Unternehmensberatungsleistungen zielen. Gleiches gilt für die Zugangsbarriere, da nicht zu erwarten ist, dass der Zugang aufgrund der Art der zu erhebenden Daten für die empirische Untersuchung erschwert werden wird.

Nach der Betrachtung des derzeitigen Forschungsstands können aus diesem im Folgenden systematisch die sich ergebenden Forschungsbedarfe abgeleitet werden.

3.2 Forschungsdefizite und -bedarfe

Die bereits betrachteten Forschungsarbeiten zur Theorie der Unternehmensberatung (vgl. Kapitel A.3.1.1) befassen sich vielfach mit Teildeterminanten der in Abbildung A-3-1 (Elemente einer Theorie der Beratung) dargestellten Elemente. Die Interdependenzen und Veränderungen, die aus den Veränderungen eines Einzelfaktors im gesamten System resultieren, wurden in der bisherigen Forschung noch weitgehend außer Acht gelassen. Steyrer formulierte diesen Forschungsbedarf bereits 1991 explizit folgendermaßen: „Eine gesamthafte Theorie der Beratung hätte nun eine Aufarbeitung der interdependenten und zirkulären Zusammenhänge dieses Wirkungsgefüges zu thematisieren und in diesem Zusammenhang vor allem eine Analyse von Erfolgsvoraussetzungen im Rahmen der Interaktionsbeziehungen zwischen dem Beratungs- und dem Klientensystem zu leisten“ [Steyrer1991, S. 18]. Da die bereits 1991 von Steyrer adressierte Forschungslücke nach Kenntnis des Verfassers jedoch bis heute nicht geschlossen werden konnte, knüpft die vorliegende Arbeit an diesen Forschungsbedarf an. Es ist die Konzeption und Entwicklung eines Modells vorzunehmen, das eine ganzheitliche, multikausale Sicht auf den komplexen Untersuchungsgegenstand ermöglicht, um daraus Schlüsse über eine Verbesserung der Beratungseffizienz in verschiedenen Beratungssituationen und -kontexten zu ermöglichen.

In diesem Zusammenhang sind insbesondere auch viele der bereits angeführten Publikationen zu benennen, die die geringe Nachfrageintensität von Beratungsleistungen seitens KMU und die Besonderheiten, die bei der Beratung dieser Klientel auftreten können⁸², betonen. Hier zeigen sich die Forschungsdefizite besonders deutlich. Die vorhandene Forschung liefert bis dato nur unzureichende Erklärungszusammenhänge, Handlungsanleitungen oder individuelle Konzepte, diese Situation zu verbessern. Viele der bereits genannten empirischen Arbeiten analysieren und benennen die vorherrschenden Defizite und Probleme, liefern aber weitgehend keine oder nur rudimentäre und monokausale Ansätze zur Verbesserung dieses unbefriedigenden Status Quo. Eine reine Konzentration auf Einzelmaßnahmen kann jedoch nicht nachhaltig zur Verbes-

⁸² Vgl. u. a. [Hoffmann1991] und [Marner/Jaeger1990].

serung der Beratungseffizienz beitragen. Ebenfalls liefern vorhandene Ansätze keine Hinweise darauf, welche tatsächlichen Beeinflussungsoptionen zur Verbesserung der Beratungseffizienz seitens der Akteure bestehen. Ohne Kenntnisse über mögliche „Stellhebel“ gestaltet sich die Verbesserung der Situation jedoch äußerst schwierig.

Eine konkrete, an den oben benannten Forschungsbedarf anknüpfende Ergänzung, ergibt sich daher darin, aus dem ganzheitlichen Modell für Berater und Klienten gleichermaßen beeinflussbare Gestaltungs- und Lenkungsoptionen aufzuzeigen, die dazu beitragen bestehende Defizite zu verringern um damit die Beratungseffizienz zu erhöhen.

Die angeführten Forschungsarbeiten zur Unternehmensberatung für KMU (vgl. Kapitel A.3.1.2) liefern zwar erste wichtige Gründe für die Zurückhaltung dieses Unternehmenstyps. Gleichwohl sind in jüngster Zeit wenige neue empirische Untersuchungen zur KMU-Beratung erschienen. Vorhandenen Arbeiten sind primär explorativ angelegt und beschreiben die Symptome. Sie liefern bereits gute erste Ansatzpunkte für die Detaillierung der Wirkungsbeziehungen in Teilbereichen eines ganzheitlichen Modells der Unternehmensberatung. Nicht ausreichend berücksichtigt werden jedoch aus Sicht des Autors die vielfältigen qualitativen Aspekte des KMU-Beratungsadressaten.

Der Forschungsbedarf kann aus diesem Defizit erneut weiter konkretisiert werden. Ein zu entwickelndes ganzheitliches Modell und Lenkungsempfehlungen sollten daher qualitative Aspekte und Charakteristika hinreichend berücksichtigen. Die besonderen Spezifika von KMU müssen Berücksichtigung bei der Modellgestaltung finden, da es scheint, dass insbesondere in den beschriebenen qualitativen Charakteristika dieser Unternehmensgruppe Erklärungen für die aufgezeigten Effizienzprobleme zu finden sind.

Alle untersuchten Arbeiten der Beratungsforschung im Allgemeinen und der KMU-Beratungsforschung im Speziellen haben weiterhin gemein, dass sie die Unternehmensberatung als weitgehend statisches System betrachten. Vorzufinden sind ex-post Betrachtungen, die den individuellen situativen Verlauf eines Projekts nicht wiedergeben. Aufgrund dessen besitzen die bisherigen Forschungsergebnisse keinen situativen, sondern einen allgemeinen Bezug. In der Realität ist, wie die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit noch zeigen werden, jedoch von einem hochdynamischen System auszugehen, das kontinuierlichen Veränderungen unterworfen ist. Die Berücksichtigung der spezifischen Situation und des Faktors Zeit sind wesentlich für die Auswahl geeigneter Maßnahmen. Individuelle, zeitbezogene Situationen und Eigenschaften der Akteure und des Beratungsinhalts spielen eine wesentliche Rolle. Daraus ergibt sich die letzte Konkretisierung des Forschungsbedarfs: Das zu entwickelnde ganzheitliche Modell sollte die zeitliche Dynamik der Unternehmensberatung und die individuelle Beratungssituation bei der Ableitung von Lenkungsempfehlungen ausreichend berücksichtigen.

Aus der vorgenommenen Charakterisierung von zwei der drei Dimensionen des Untersuchungsgegenstands, der Diskussion des Forschungsstands und den daraus deduzierten Forschungsbedarfen kann nun systematisch die Zielsetzung abgeleitet werden.

3.3 Ableitung der Zielsetzung

In den Ausgangsüberlegungen der vorliegenden Arbeit wurde eine erste Abgrenzung des Forschungsgegenstands vorgenommen, die auf die Defizite der Effizienz von KMU-Beratung, deren Ursachen, die Identifizierung von ganzheitlichen Erklärungszusammenhängen und die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen abstellt. Ziel dieses Abschnitts ist es nun auf Basis der bisherigen Ergebnisse eine Konkretisierung der Ziele dieser Arbeit vorzunehmen. Die identifizierten Forschungsdefizite und –bedarfe müssen dabei eine besondere Berücksichtigung finden, indem die Ziele systematisch auf die Verringerung dieser Forschungsdefizite ausgelegt werden.

Um die Defizite im Bereich der KMU-Beratung erklären zu können, sind vielfältige Einflussfaktoren zu berücksichtigen, die sich einerseits aus der Unternehmensberatung im Allgemeinen und andererseits aus den spezifischen Charakteristika des Beratungsadressaten aus dem Segment KMU ergeben. Wie die vorstehenden Untersuchungen gezeigt haben, scheint nur die möglichst umfassende und gleichzeitige Betrachtung dieser Einflussfaktoren Erfolg versprechend, will man aussagefähige Erklärungsansätze entwickeln. Betrachtet man jedoch zunächst nur den Untersuchungsgegenstand der Unternehmensberatung im Allgemeinen, so konnte bereits hier als Forschungsdefizit festgestellt werden, dass keine ganzheitlichen Modelle und Erklärungsansätze existieren, die die vielfältigen Einflussfaktoren und deren Interdependenzen umfassend berücksichtigen. Wenn jedoch bereits für den allgemeinen Untersuchungsgegenstand keine ganzheitlichen Modelle existieren, so ist folgerichtig anzunehmen, dass diese auch für das Anwendungsfeld der KMU-Beratung nicht existent sind, da diese durch eine Spezifikation der Dimension des Beratungsadressat KMU hervorgehen. Die umfassende Untersuchung der bisherigen Forschungsarbeiten bestätigt diese Schlussfolgerung eindeutig. Aus den bisherigen Überlegungen lässt sich somit als erstes konkretes Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit folgendes festhalten:

ZIEL 1) ENTWICKLUNG EINES GANZHEITLICHEN ERKLÄRUNGSMODELLS DER EFFIZIENZ VON UNTERNEHMENSBERATUNGSLEISTUNGEN

Ein solches Modell kann dazu verwendet werden, die komplexen Zusammenhänge in der Unternehmensberatung vereinfacht aber realitätsnah darzustellen und gezielt Eingriffe in das System vorzunehmen und zu erwartende Entwicklungen zu antizipieren.

Im Rahmen der bisherigen Untersuchungen ist ebenfalls deutlich geworden, dass eine Anwendung bzw. Übertragung von Erklärungsansätzen auf ein bestimmtes Anwendungsfeld einer vorherigen Spezifikation des Forschungsgegenstands hinsichtlich der drei Dimensionen Beratungsträger, Beratungsadressat und Beratungsobjekt bedarf. Will man also einen Forschungsbeitrag zur Verbesserung der Situation der KMU-Beratung leisten, so ist eine detaillierte Konfiguration des allgemeinen Erklärungsmodells für Unternehmensberatungsleistungen hinsichtlich des Beratungsadressaten KMU vorzunehmen. Wie die Untersuchungen zur Abgrenzung des Forschungsgegenstands gezeigt haben, sind es im Wesentlichen qualitative Aspekte, die versprechen, die Besonderheiten dieser Unternehmensgruppe hinreichend zu erklären.

Nur eine umfassende Charakterisierung ermöglicht die Ableitung konkreter Beratungssituationen, deren Beschreibung wiederum eine essenzielle Voraussetzung für das zweite Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist, welches wie folgt definiert wird:

ZIEL 2) ENTWICKLUNG SITUATIVER LENKUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR VERBESSERUNG DER EFFIZIENZ DER KMU-BERATUNG

Nur wenn die Voraussetzungen im oben angesprochenen Sinne erfüllt werden, lassen die zu entwickelnden Lenkungsempfehlungen einen gleichsam praktischen wie auch pragmatischen Beitrag zur Verbesserung der Beratungseffizienz in KMU erwarten, wie es der eingangs skizzierten Motivation des Verfassers entspricht.

Mit Hilfe des Modells soll somit die Zahl kurzsichtiger oder falscher Entscheidungen zur inhaltlichen Gestaltung der Unternehmensberatung reduziert und das Risiko von Fehleinschätzungen gesenkt werden.

Die im Rahmen dieses Kapitels vorgenommene Herleitung der konkreten Ziele gibt gleichsam die Agenda der vorliegenden Forschungsarbeit vor. Das so determinierte Forschungsprogramm schlägt sich konsequent im Aufbau der Arbeit nieder, der im folgenden Abschnitt auf Kapitelebene beschrieben wird.

3.4 Aufbau der Arbeit

Die weitere Arbeit ist in zwei große Teile untergliedert, in welchen systematisch die Umsetzung des im vorangegangenen Abschnitt definierten ersten Ziels (Teil B) und zweiten Ziels (Teil C) erarbeitet wird.

Das erste Ziel der Arbeit besteht, wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurde, darin, ein ganzheitliches Erklärungsmodell der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen zu entwickeln. Zu diesem Zweck ist zunächst eine geeignete Forschungsmethodik zu wählen. Für die vorliegende Arbeit wird ein systemtheoretisch basiertes Vorgehensmodell entwickelt, da die die Systemtheorie verspricht, die komplexen wechselseitigen Zusammenhänge des Systems hinreichend und ganzheitlich abbilden zu können (Kapitel B.1).

Das zu entwickelnde Modell soll auf die Erklärung der Beratungseffizienz fokussieren. Folgerichtig ist im nächsten Schritt zunächst eine Operationalisierung der Beratungseffizienz vorzunehmen, ehe jene Systemelemente der Unternehmensberatung zu identifizieren und zu beschreiben sind, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf die Beratungseffizienz besitzen. Die Erkenntnisse werden in einem konzeptionellen Erklärungsmodell der Unternehmensberatung zusammengefasst (Kapitel B.2).

Bevor die inhärente Dynamik des Systems in einem weiteren Modell abgebildet werden kann, ist eine Komplexitätsreduktion, d. h. die Verringerung der Gesamtzahl der Elemente des konzeptionellen Erklärungsmodells, notwendig. Die sich daran anschließende Bestimmung der Wechselbeziehungen zwischen den Systemelementen stellt den nächsten wichtigen Schritt in Richtung eines ganzheitlichen systemtheoretischen Erklärungsmodells dar. Die Herleitung der Wechselbeziehungen basiert in dieser Phase auf Literaturstudien und eigene Erfahrungswerten, weshalb die Wechselbeziehungen in diesem Schritt als Hypothesen formuliert sein. Ergebnis dieses Forschungsschritts ist ein logisches Hypothesenmodell (Kapitel B.3). Zur Erhöhung der Güte des Hypothesenmodells wird eine validierende Expertenbefragung in beratungsnachfragenden und

–beratungs anbietenden Unternehmen konzipiert und durchgeführt. Die Analyse und Zusammenschau der Befragungsergebnisse mündet im logischen Erklärungsmodell der Unternehmensberatung (Kapitel B.4).

Teil B schließt mit einer zusammenfassenden Betrachtung des logischen Erklärungsmodells sowie einer ersten Analyse der inhärenten Regelkreise desselben (Kapitel B.5).

Nachdem das erste wesentliche Ergebnis der Arbeit – das logische Erklärungsmodell der Beratungseffizienz – vorliegt, wird auf diesen Erkenntnissen aufbauend im Teil C der Arbeit das zweite Ziel der Arbeit – die Ableitung von Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für die IT-Beratung in KMU – fokussiert.

In einem ersten Schritt wird das Vorgehensmodell aus Teil B um weitere Schritte erweitert (Kapitel C.1). Zur Erreichung des zweiten Forschungsziels muss das vorliegende allgemeine Erklärungsmodell der Unternehmensberatung zunächst auf das exemplarisch gewählte Anwendungsfeld IT-Beratung in KMU angepasst werden. Wie aus vorangegangenen Ausführungen bereits deutlich wurde, zeichnen sich KMU insbesondere durch ihre qualitativen Wesensmerkmale aus. Um bzgl. der zu entwickelnden Handlungsempfehlungen den unterschiedlichen Wesensmerkmalen und Situationen von KMU gerecht zu werden, wird ein Analyseraster mit relevanten Wesensmerkmalen entwickelt und daraus werden spezifische KMU-Typen bestimmt, die ein möglichst breites Spektrum der Grundgesamtheit abbilden. Gleichwohl besitzt auch die IT-Beratung besondere Charakteristika, die in definierten Typen zusammengefasst werden. In Kombination mit spezifischen Ausprägungen eines Beratungsvorhabens können Beratungssituationen bestimmt werden, die als Eingangsattribute zur Simulation des Modells dienen (Kapitel C.2).

Anschließend erfolgt die simulationsgestützte Ableitung von Lenkungsempfehlungen für verschiedene Beratungssituationen. Als Zielgröße dienen dabei die Indikatoren der Zieldimension Beratungseffizienz. Um diesen Schritt zu ermöglichen wird das logische Erklärungsmodell in ein die zeitliche Dynamik abbildendes Simulationsmodell überführt (Kapitel C.3).

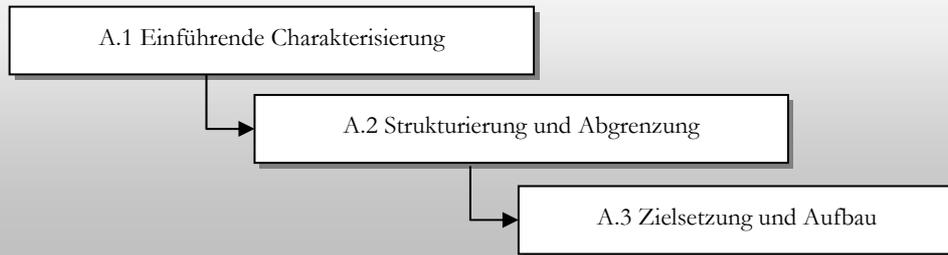
Da die bisherigen Erkenntnisse eine reine Zeitpunktbetrachtung darstellen, Beratungsvorhaben jedoch einer kontinuierlichen Regelung und Steuerung bedürfen, wird in einem letzten Schritt ein ganzheitliches, übergeordnetes Lenkungsmodell entwickelt. Es wird damit aufgezeigt, wie ein kontinuierliches Controlling in Beratungsprojekten dazu dienen kann, die Beratungseffizienz nachhaltig zu steigern (Kapitel C.4).

Eine abschließende Zusammenfassung aller gewonnenen Erkenntnisse erfolgt in Form von Handlungsempfehlungen, die sowohl Beratern als auch Klienten zur Verbesserung der Beratungseffizienz in Beratungsprojekten dienen können (Kapitel C.5).

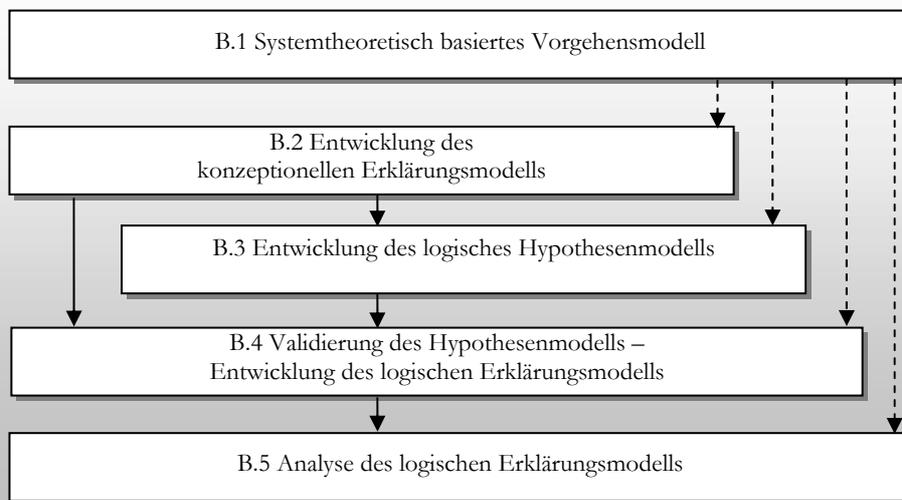
Die Arbeit schließt mit einer kritischen Würdigung der Ergebnisse und einem Ausblick auf weitere Forschungsbedarfe (Kapitel C.6).

Abbildung A-3-2 gibt einen zusammenfassenden Überblick über Aufbau und Ablauf der Arbeit. Im folgenden Abschnitt wird eine übergeordnete methodische Einordnung der Arbeit und ihrer Ziele vorgenommen. Ziel des Kapitels ist es, das Forschungsvorgehen in einen wissenschaftstheoretischen Kontext einzubetten.

TEIL A NUTZUNG VON UNTERNEHMENSBERATUNGSLEISTUNGEN FÜR KMU – EINFÜHRUNG UND SITUATIONSANALYSE



TEIL B KONZEPTION UND VALIDIERUNG EINES SYSTEMTHEORETISCHEN ERKLÄRUNGSMODELLS DER EFFIZIENZ VON UNTERNEHMENSBERATUNGSLEISTUNGEN



TEIL C ANWENDUNG DES ERKLÄRUNGSMODELLS: EVALUATION VON GESTALTUNGS- UND LENKUNGSMECHANISMEN IN DER IT-BERATUNG FÜR KMU

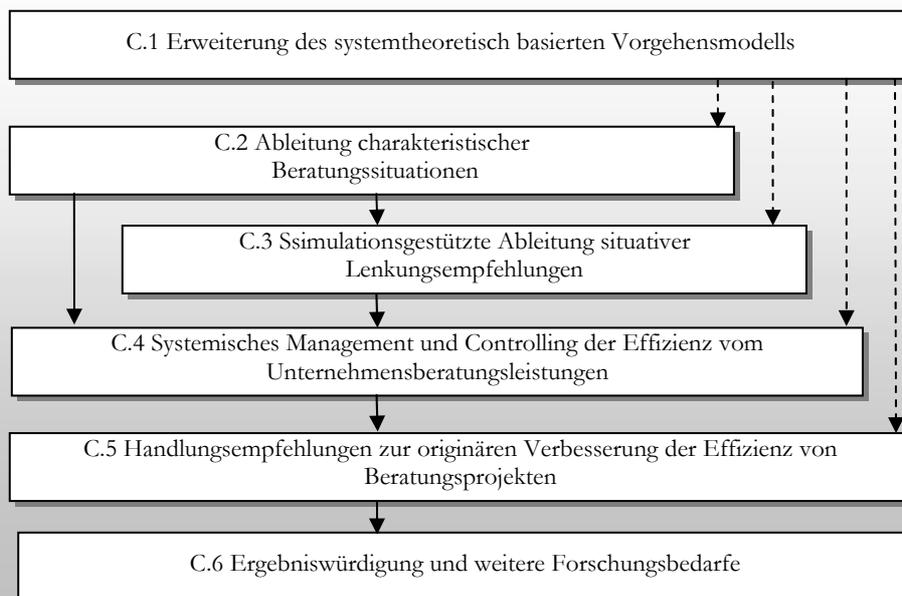


Abbildung A-3-2: Aufbau der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung)

3.5 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit

Die Wissenschaftstheorie ist als Metadisziplin konzipiert und setzt sich mit der Methodologie der wissenschaftlichen Forschung auseinander. Sie definiert einen grundlegenden Rahmen, in welchem Wissenschaft und Forschung stattfinden (vgl. [Krapp/Heiland1986, S. 44]). Ihre Aufgabe besteht darin, Regeln zum zweckmäßigen und zielgerichteten Verhalten bei der Untersuchung wissenschaftlicher Sachverhalte zu geben.

Die zwei zuvor definierten Forschungsziele der Arbeit (vgl. Kapitel A.3.3) können einem wissenschaftstheoretischen Erkenntnis- und Gestaltungsinteresse zugeordnet werden. Das Erkenntnisinteresse wird durch das erste Ziel der Arbeit, die Entwicklung eines ganzheitlichen Erklärungsmodells der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen, getragen. Das Verständnis der interdependenten Zusammenhänge in der Unternehmensberatung soll mit der Erreichung des Ziels verbessert werden und es soll ein Beitrag zur Verbesserung der teils fragmentierten Beratungsforschung geleistet werden. Es gilt, die relevanten Elemente der Unternehmensberatung mithilfe erfahrungsgestützter sowie theoretischer Vorarbeiten als auch empirischer Forschung zu beschreiben und relevante Wirkungsbeziehungen zu identifizieren und in einem Modell zu aggregieren.

Das zweite Ziel, die Entwicklung situativer Gestaltungs- und Lenkungsempfehlungen zur Verbesserung der Beratungseffizienz der IT-Beratung für KMU, repräsentiert das Gestaltungsinteresse der Arbeit. Als nicht unproblematisch stellt sich eine Ableitung von Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen aus wissenschaftlicher Sicht dar. Vertreter des kritischen Rationalismus vertreten die Auffassung, dass der Aussagenbereich werturteilsfrei sein soll. In dieser Arbeit wird der Argumentation der Vertreter der Kritischen Theorie gefolgt, die der Auffassung sind, Wissenschaft sollte, neben ihrem beschreibenden und erklärenden Charakter, stets auch die Gestaltung berücksichtigen. Bei der Ableitung der Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen werden daher explizit die zugrunde liegenden Werturteile beigefügt, um eine Vermischung von Fakten und Werturteilen zu vermeiden⁸³. Aus Sicht des Autors ist durch die klare Offenlegung von Werturteilen die Verfolgung des der Arbeit zugrunde liegenden pragmatischen Forschungsziels mit dem Vorgehen des kritischen Rationalismus vereinbar.

Nach der Wissenschaftstheorie muss sich die Gültigkeit einer Untersuchung auf drei Ebenen bewähren: Dem Entdeckungs-, Begründungs- und Verwertungszusammenhang. Der Entdeckungszusammenhang dient dazu, das Ziel und die Relevanz der Untersuchung sowie den aktuellen Forschungsstand zu diskutieren. Im Begründungszusammenhang erfolgt die eigentliche Untersuchung des Forschungsgegenstandes anhand einer festgelegten methodischen Vorgehensweise und gemäß den Regeln der Wissenschaftstheorie, während der Verwertungszusammenhang entscheidend für die Diskussion der Ergebnisse im Hinblick auf deren praktische Verwendung ist (vgl. [Merten/Teipen1991, S. 31]).

⁸³ Dieses Vorgehen entspricht dem Vorgehen von Popper, der als Verfechter der kritischen Theorie die Einbeziehung von Normen in Aussagen der Wissenschaft nicht kategorisch ablehnt, sondern sich lediglich gegen eine Vermischung von Werturteilen und Normen ausspricht (vgl. [Popper1984, S. 113]).

Erste Überlegungen zum Entdeckungszusammenhang wurden bereits in den vorangegangenen Kapiteln angestellt. Durch eine Strukturierung und Abgrenzung des Forschungsgegenstands (vgl. Kapitel A.2) sowie einer Darlegung des Standes der Forschung und der daraus resultierenden Forschungsdefizite (vgl. Kapitel A.3.1 und A.3.2), die in zwei eindeutigen Zielsetzungen (vgl. Kapitel A.3.3) resultierten, ist der grundlegende Bezugsrahmen der Arbeit geschaffen worden.

Im weiteren Verlauf gilt es, die getätigten Entdeckungen im Rahmen des Begründungszusammenhangs methodisch fundiert zu untersuchen. Als Methodik wird ein auf systemtheoretischen Ansätzen basierendes Vorgehensmodell, das noch auf die besonderen Belange des Forschungsgegenstandes angepasst werden wird, Anwendung finden. Zur Begründung wird eine Explorationsstrategie verfolgt, die sich auf das Ableiten von zu erwartenden Wirkungszusammenhängen in der Unternehmensberatung konzentriert. Die Erkenntnisse des Begründungszusammenhangs werden dabei, den Bezugsrahmen ergänzend, aus vorhandener empirischer Forschung, theoretischen Publikationen, qualitativen Interviews sowie den eigenen Erfahrungen des Verfassers gewonnen oder mittels wissenschaftlicher Theorien analytisch deduziert. Ziel dieses Teils ist es nicht gesicherte Aussagen über die Wirkungszusammenhänge der Unternehmensberatung zu formulieren und diese einem Hypothesentest zu unterziehen. Die vorhandenen Forschungsergebnisse sind für ein hypothesenprüfendes Vorgehen nicht repräsentativ genug, zudem liegen auch noch nicht in allen Teilbereichen aussagekräftige Ergebnisse vor. Aufgrund dessen wird in Teilen beschreibend und interpretierend gearbeitet. Zur Sicherstellung der Validität der erhobenen Wirkungsaussagen werden quantitative Experteninterviews mit Beratern und Klienten durchgeführt. Die Auswertung dieser Befragung unterteilt sich in einen deskriptiven Teil, indem die Ergebnisse und auftretenden Abweichungen der Teilnehmergruppen dargestellt und interpretiert werden, sowie einen Konklusionsteil, der die Auswirkungen der Beobachtungen auf das Erklärungsmodell beschreibt. Als Ergebnis des Begründungsteils der Arbeit entsteht damit ein von Experten geprüftes Erklärungsmodell der Beratungseffizienz.

Im Verwertungszusammenhang der Arbeit werden die theoretisch-wissenschaftlichen Erkenntnisse und Erklärungszusammenhänge genutzt, um über die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen einen Beitrag zur Lösung des Ausgangsproblems zu leisten. Weiter unterschieden werden kann der Verwertungszusammenhang gemäß der Wissenschaftstheorie in seinen Erkenntniswert und seinen Gestaltungswert. Der Erkenntniswert betrachtet den Nutzen aus einer theoretisch-wissenschaftlichen Perspektive. Hier ist zum einen das Erklärungsmodell zu nennen, das einen wichtigen Beitrag zur Aggregation und Vernetzung der teilweise sehr fragmentierten und weitläufigen Forschung der Unternehmensberatung leistet. Diese wissenschaftlichen Erkenntnisse werden durch die exemplarische Anwendung des generischen Modells auf einen konkreten Beratungskontext weiter vertieft. Die Anpassung und Anwendung soll neben der Verfolgung des zweiten Ziels zeigen, dass das Modell auch für andere Beratungsdisziplinen und –situationen anwendbar ist. Des Weiteren haben die Empfehlungen im Rahmen des Verwertungszusammenhangs auch einen gestalten Wert. Auf Basis der Ergebnisse der Simulation des Erklärungsmodells für verschiedene IT-Beratungssituationen und KMU-Typen können praxisrelevante Gestaltungsempfehlungen zur Beratungseffizienz steigernden Lenkung auf Seiten des Beratungsträgers und -adressaten gegeben werden.

Nachdem der Aufbau der Arbeit sowohl inhaltlich als auch wissenschaftstheoretisch umfassend argumentiert worden ist, wird im nun folgenden Teil B systematisch die Umsetzung des ersten Forschungsziels der Arbeit dargestellt.

B Konzeption und Validierung eines systemtheoretischen Erklärungsmodells der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen

„DER WERT EINES MODELLS ERGIBT SICH DARAUS, DASS ES EINFACHER IST ALS DIE REALITÄT UND SICH AUF DIE WIEDERGABE WICHTIGER STRUKTURELLER ASPEKTE BEGRENZT“⁸⁴

[Backhaus2003].

1 Systemtheoretisch basiertes Vorgehensmodell

Zur Konkretisierung des in Abschnitt A.3.4 vorgestellten Forschungsprogramms wird im Rahmen dieses Kapitels ein konkretes Vorgehensmodell entwickelt. Nach einigen Ausgangsüberlegungen zur Wahl der Systemtheorie als grundsätzliche Forschungsmethodik (Kapitel B.1.1) erfolgt im Kapitel B.1.2 die Darstellung wichtiger systemtheoretischer Grundlagen, die für die weitere Analyse erforderlich sind, und die Einbettung der Unternehmensberatung in einem systemtheoretischen Kontext. Daran schließt sich die Auswahl des zu verwendenden Forschungsinstrumentariums an (Kapitel B.1.3). Die Überlegungen münden in der Entwicklung eines systemtheoretisch basierten Vorgehensmodells, das abschließend in Kapitel B.1.4 erläutert wird.

1.1 Ausgangsüberlegungen zur Wahl der Systemtheorie als Forschungsmethodik

Modelle, im Sinne von Erklärungsmodellen, haben für Entscheidungsträger in Unternehmen eine wichtige Bedeutung, da sich Problemstellungen damit schnell und wirtschaftlich angehen lassen. Gomez et al. beschreiben die Vorteile guter Modelle allgemein folgendermaßen (vgl. [Gomez/Fasnacht/Wasserer/Waldspühl2002, S. 130]):

Gute Erklärungsmodelle

- ermöglichen dem Anwender, die ganze Bandbreite der entscheidenden Daten zu erkennen, die mit der konkreten Situation in Zusammenhang stehen
- erleichtern, Daten zu verwerfen, die keine Beziehung zum Problem oder keinen konkreten Nutzen haben

⁸⁴ Originaltext in alter deutscher Rechtschreibung

- liefern einen Rahmen, in dem die verschiedenen Informationen analysiert werden können
- stellen Prozesse dar, in denen Informationen verarbeitet und Entscheidungen getroffen werden
- ermöglichen schnellere, bewußtere und qualitativ bessere Entscheidungen auf der Grundlage von Strategien und Eventualstrategien.

Nachdem der Untersuchungsgegenstand, seine Defizite und die daraus ableitbaren Ziele im vorangegangenen Kapitel ausführlich diskutiert worden sind, gilt es im weiteren Verlauf der Arbeit, eine geeignete Forschungsmethodik zu finden, die es ermöglicht, ein ganzheitliches Erklärungsmodell der interdependenten und zirkulären Zusammenhänge, die auf die Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen wirken, zu entwerfen. Betrachtet man den Untersuchungsgegenstand der Unternehmensberatung, so ist festzustellen, dass dieses durch die Kombination der Dimensionen des Beratungsträgers und des Beratungsadressaten, die immer durch Menschen repräsentiert werden, und die Dimension des Beratungsobjekts, das i. d. R. sachliche oder technische Inhalte verkörpert, ein sozio-technisches System darstellt. Des Weiteren kann festgehalten werden, dass Unternehmensberatung nahezu immer in Form von Beratungsprojekten stattfindet und somit im Rahmen eines vorgegebenen Zeitraums stattfindet. Wirkungen auf das System der Unternehmung, die zu Beginn und während eines Projekts induziert werden, erzeugen entsprechend der o. g. Interdependenzen Wechselwirkungen, die sich im Verlauf des Projekts zeigen, jedoch durchaus mit einer mehr oder weniger großen zeitlichen Verzögerung auftreten können. Hieraus ist zu folgern, dass das System der Unternehmensberatung einer zeitlichen Dynamik unterliegt.

Wenn nun eine Vorgehensmethodik für die Erstellung eines Erklärungsmodells der Unternehmensberatung gewählt werden soll, so ist zusammenfassend festzuhalten, dass diese in der Lage sein muss, die Eigenschaften eines interdependenten, zeitlich dynamischen und somit komplexen sozio-technischen Systems abzubilden.

Aus der Sicht des Verfassers liegt damit die Verwendung der Systemtheorie als Forschungsmethodik nahe, da diese entwickelt wurde, um Probleme zu analysieren, die exakt die oben aufgezeigten Charakteristika aufweisen, wie im Folgenden noch gezeigt werden wird. Aus diesem Grund wurde die Systemtheorie als Erfolg versprechende Forschungsmethodik für die vorliegende Forschungsarbeit gewählt.

Die Systemtheorie bzw. die Systemmethodik⁸⁵ liefert grundsätzliche Verfahren zur rationalen Lösung von Problemen. Diese werden angewendet, um Problemsituationen zunächst in einer einheitlichen Sprache zu modellieren und in Bezug auf ihre lenkungsrelevanten Aspekte zu untersuchen. Mittels systemtheoretischer Modelle können Problemlösungen abgeleitet werden, die geeignet sind, das System unter Ausnutzung der inneren Dynamik desselben in einen stabilen Zustand zu versetzen (vgl. [Gomez1978, S. 106]). Das zentrale Prinzip der Systemtheorie besteht darin, die elementaren kybernetischen⁸⁶ Grundsätze eines Systems zu

⁸⁵ Eine detaillierte Erläuterung der Historie systemtheoretischer Ansätze erfolgt in Kapitel A.1.2.1.

⁸⁶ „Der Begriff Kybernetik stammt aus dem Griechischen und kann mit Steuermannskunst übersetzt werden. Er beschreibt also die Fähigkeit einer Person, die Auswirkungen störender Umwelteinflüsse auf ein System so zu minimieren, dass weiterhin die eingeschlagene Zielrichtung verfolgt werden kann“ [Komorek1991, S. 20].

beachten und zu vermeiden, dass isolierte Veränderungen vorgenommen werden, ohne dass zuvor eine Aussage über die zu erwartenden Wirkungen in anderen Bereichen des Systems getroffen werden konnte. Dieses Prinzip beruht darauf, dass – wie uns auch viele Beispiele in der Realität zeigen – eine scheinbar optimierende Modifikation eines Systemteiles zu einer Verschlechterung des Status quo des Gesamtsystems führen kann. Solche unerwünschten Nebenwirkungen sind durch die bereits erwähnten zentralen Eigenschaften Komplexität, Vernetzung und Interaktivität von Systemen begründet.

Systemtheoretische Ansätze werden insbesondere auf komplexe⁸⁷ Entscheidungssituationen angewendet. Wie im Folgenden noch im Detail gezeigt werden soll, handelt es sich bei Unternehmensberatung um ein komplexes System, dessen Zustand durch eine enorme Vielfalt von Entscheidungsoptionen der Akteure bestimmt ist. Die Anwendung spezieller Problemlösungstechniken der Systemtheorie verspricht aus Forschungssicht daher ein zielführendes Ergebnis.

Im folgenden Abschnitt werden zunächst wichtige systemtheoretische Grundlagen erläutert ehe das Betrachtungsobjekt der Unternehmensberatung in den systemtheoretischen Kontext eingebettet wird.

1.2 Betrachtung von Unternehmensberatung in einem systemtheoretischen Kontext

Bevor ein für diese Arbeit geeignetes systemtheoretisches Vorgehensmodell entworfen werden kann, wird zunächst die weitläufige Forschungsdisziplin der Systemtheorie und seine Historie näher betrachtet (Kapitel B.1.2.1). Weiterhin sind jene Begrifflichkeiten abzugrenzen und zu beschreiben, die die methodischen Grundlagen für den weiteren Forschungsprozess legen. Das Ziel besteht darin, zentrale Zusammenhänge der Forschungsdisziplin differenziert darzulegen sowie grundlegende Charakteristika von Systemen einer systemtheoretischen Denkweise gemäß zu beschreiben (Kapitel B.1.2.2). Anschließend werden Überlegungen zur Anwendung eines systemtheoretischen Vorgehens auf den Untersuchungsgegenstand vorgenommen. Hier wird Unternehmensberatung gemäß der Sichtweise der Systemtheorie explizit auf seine Komplexitätseigenschaften untersucht und es wird eine weitergehende Fundierung für die Wahl der systemtheoretischen Ansätze gegeben (Kapitel B.1.2.3).

1.2.1 Evolution der Systemtheorie und Kybernetik

Die Systemtheorie versucht die Erscheinungen und Gesetzmäßigkeiten unterschiedlichster komplexer Systeme mit Hilfe einheitlicher Begriffe und Werkzeuge verstehbar und bearbeitbar zu machen. Der Begriff der Systemtheorie wird für verschiedene theoretische Ansätze in den Natur- und Sozialwissenschaften uneinheitlich verwendet. Gemein haben die Ansätze, dass sie die strukturellen Eigenschaften und funktionalen Leistungen von natürlichen, sozialen oder technischen Systemen beschreiben und zu erklären versuchen. Die Systemtheorie gilt heute als eine der wichtigsten Methoden zur Beschreibung komplexer Zusammenhänge in Naturwissenschaft und Technik.

⁸⁷ Der Begriff „Komplexität“ ist abgeleitet vom Lateinischen *com* (zusammen) und *plectere* (flechten). Mit ihm werden vielschichtige, schwer zu durchschauende Sachverhalte beschrieben (vgl. [Duden 2001]).

Der Wissenschafts-, Ingenieur- und mittlerweile Anwendungszweig der Systemtheorie hat sich aus einer Reihe von Vorläufern, Vordenkern und interdisziplinären Fachrichtungen zu einem eigenständigen Gebiet entwickelt. Die Ansätze der Systemtheorie und Kybernetik sind sehr eng miteinander verbunden, auch wenn diese unabhängig voneinander entstanden sind. Kybernetik ist die Lehre von den sich selbst steuernden und regulierenden Systemen. Sie ist heute ein Zweig der Informationswissenschaft und untersucht primär die Steuerungsvorgänge in Regelkreisen und Systemen (vgl. [Vester/Hesler1980, S. 279]). Die wissenschaftsgeschichtlichen Ursprünge der Ansätze sind mannigfaltig. Ausschlaggebend für die Entwicklung waren jedoch die programmatischen Ansätze von Norbert Wiener (vgl. [Wiener1968]) und Ludwig von Bertalanffy (vgl. [VonBertalanffy1972]), die Ende der Vierzigerjahre etwa zur gleichen Zeit erstmals veröffentlicht wurden. Wiener führte eine neue Bedeutung für den Begriff Kybernetik ein. Er fasste das gesamte Gebiet der Steuerungs-, Regelungs- und Nachrichtentheorie sowohl bei Maschinen als auch bei Lebewesen unter dem Begriff Kybernetik zusammen⁸⁸.

Von Bertalanffy prägte den Begriff der „Allgemeinen Systemtheorie“. Er stellte in seinem Ansatz fest, dass die allgemeinen Prinzipien der Wissenschaft sich gleichartig auf unbelebte Naturdinge, Organismen, auf seelische oder gesellschaftliche Vorgänge anwenden lassen (vgl. [Ropohl1975, S. 13]). Die allgemeine Systemtheorie ist der Versuch eines formalisierten wissenschaftlichen Ganzheitsdenkens, das gemeinsame Gesetzmäßigkeiten in Systemen mit unterschiedlichem Charakter findet (vgl. [Ludwig2001, S. 14]). Die geschichtliche Entwicklung der Naturwissenschaften zeigt, dass eine deterministische Denkweise der Realität immer weniger gerecht wurde und daher zwangsläufig in Richtung ganzheitlicher Denkweisen erweiterungsbedürftig war und ist (vgl. [Komorek1991, S. 20]).

Aufgrund des interdisziplinären Charakters der Systemtheorie ist eine Vielzahl relevanter wissenschaftlicher Publikationen vorhanden. Zur Vertiefung der disziplinenübergreifenden Literaturdiskussion sei auf die gelungene Darstellung von Schwarz und Michel (vgl. [Schwarz/Michel1998]) verwiesen.

Besonders hervorzuheben ist für die Disziplin der Kybernetik, dass im ursprünglichen „Programm“ eine Vielzahl von Bereichen einbezogen war, die sich heute zunehmend in Einzeldisziplinen wieder finden und teilweise die Verbindung zum gemeinsamen Ausgangspunkt verloren haben. Das ursprünglich definierte Ziel der Kybernetik bestand darin, fächerübergreifende Querschnitte durch das Gebäude der Wissenschaften zu erschließen (vgl. [Ropohl1975, S. 23]). Beispiele für die im Laufe der Jahrzehnte entstandenen Einzeldisziplinen sind die Organisationswissenschaft, die Prognostik und Planungswissenschaft, die Informatik oder die Disziplin des Operations Research.

Unterschiedlich sind die Meinungen zu der Frage, ob die Systemtheorie der Kybernetik unterzuordnen oder die Kybernetik als Teildisziplin der Systemwissenschaften zu betrachten sei. Da eine exakte Abgrenzung beider Disziplinen nicht möglich und für das Forschungsziel dieser Arbeit auch nicht notwendig ist, wird zur vereinfachten Darstellung für den weiteren Verlauf der Arbeit ausschließlich der Begriff der Systemtheo-

⁸⁸ Nach Wiener ist Kybernetik "the science of control and communication in the animal and the machine" [Wiener1968, S. 7].

rie Anwendung finden, wengleich zu einem späteren Zeitpunkt erneut auf eher der Kybernetik zuzuordnende Ansätze zurückgegriffen werden wird.

1.2.2 Begriffliche Grundlagen der Systemtheorie

Die große Verbreitung systemtheoretischer Ansätze in verschiedenen wissenschaftlichen Bereichen hat zu einer weitläufigen Interpretation des Begriffs System geführt^{89,90}. Die ursprüngliche Beschreibung von Systemen bezieht sich auf abgrenzbare Ganzheiten, die aus Teilen oder Elementen bestehen. Beer charakterisierte diese Eigenschaften folgendermaßen: “A system consists of a group of elements dynamically related in time according to some coherent patterns” [Beer1981, S. 7]; (vgl. auch [Luhmann2000, S. 20]). Zwischen den Elementen eines Systems besteht somit keine zufällige, sondern eine nicht wahllose Verbindung. Ein System zeichnet sich durch eine wechselseitige Abhängigkeit und Beeinflussung seiner Elemente aus. Durch Verbindungen formen die Systemteile ein Muster bzw. eine Struktur, die als Referenzpunkt für die Ganzheit des Systems dient (vgl. [Ulrich1989, S. 14]). Einen beliebigen Gegenstand des Denkens bezeichnet man allgemein als System, wenn dieser in irgendeiner Weise abgegrenzt werden kann. Der Teil, der nicht zum Betrachtungsgegenstand gehört, wird als Umwelt bezeichnet. Die für den Betrachtungsgegenstand relevanten Umweltkomponenten sind herauszuarbeiten und konkret zu benennen, damit bei der Systembeschreibung nicht zu viele potenzielle Einflussfaktoren betrachtet werden müssen.

Systeme besitzen gegenüber ihrer Umwelt bestimmte Kennzeichen, Merkmale und Eigenschaften, die abstrakt als Attribute bezeichnet werden. Die Verbindungen zwischen System und Umgebung stellen ebenfalls Attribute dar. Die allgemeine Systemtheorie bezeichnet Verbindungen, die auf das System hin gerichtet sind als Input, sind diese aus dem System ausgehend, werden sie als Output gekennzeichnet (vgl. [Ropohl1975, S. 26] und Abbildung B-1-1). Ein Attribut, das die Verfassung des Systems kennzeichnet, wird auch als Zustand bezeichnet.

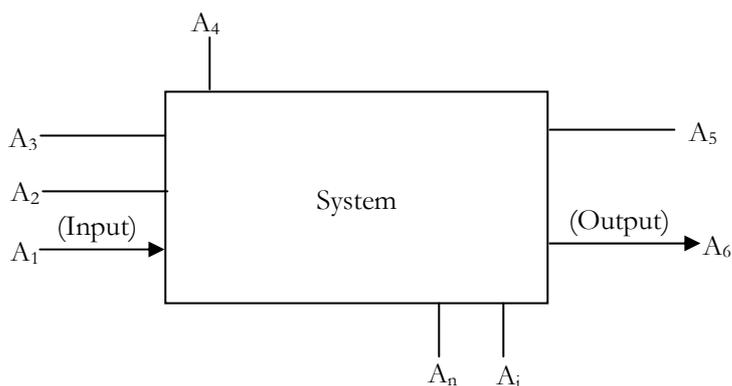


Abbildung B-1-1: Attribute eines Systems (Quelle: [Ropohl1975, S. 27])

Zwei oder mehr Attribute eines Systems können miteinander in Beziehung gesetzt werden. Eine solche Beziehung wird auch als Funktion oder Wirkungsbeziehung bezeichnet, wobei diese mathematisch formu-

⁸⁹ Der Begriff System stammt von dem griechischen Wort „systema“ ab, das so viel bedeutet wie „das aus mehreren Teilen zusammengesetzte und gegliederte Ganze“ (vgl. [Duden2001]).

⁹⁰ Einen Überblick über den Systembegriff und seine unterschiedlichen Anwendungen gibt Luhmann (vgl. [Luhmann2000]).

liert sein kann, jedoch nicht muss. Die einzelnen Elemente eines Systems können Subsysteme ausbilden, die wiederum untereinander so genannte Relationen und damit die Struktur eines Systems formen (vgl. [Ropohl1975, S. 27 ff.]).

Die Systemtheorie klassifiziert verschiedene Systemarten nach ihren Merkmalen. Eine Morphologie, die theoretisch beliebig erweiterbar ist, ist in Tabelle B-1-1 dargestellt:

Tabelle B-1-1: Morphologie zur Systematisierung von Systemen (Quelle: [Ropohl1975, S. 31])

Merkmale	Ausprägungen		
Seinsbereich	Konkret	Abstrakt	
Entstehungsart	Natürlich	Künstlich	
Verhältnis zur Umgebung	Abgeschlossen	Relativ isoliert	Offen
Zeitabhängigkeit (Funktion)	Statisch	Dynamisch	
Zeitverteilung der Attributwerte	Kontinuierlich	Diskret	
Funktionstyp	Linear	Nicht linear	
Grad der Bestimmtheit	Deterministisch	Stochastisch	
Zeitabhängigkeit (Struktur)	Starr	Flexibel	
Anzahl der Subsysteme	Einfach	Kompliziert	
Anzahl der Relationen	Einfach	Komplex	

Auf eine detaillierte Beschreibung aller dargestellten Merkmale und Merkmalsausprägungen kann an dieser Stelle verzichtet werden, da diese weitgehend selbsterklärend sind und einige der Merkmale im weiteren Verlauf der Arbeit noch am konkreten Forschungsgegenstand diskutiert werden. Lediglich der „Seinsbereich“ sowie die „Entstehungsart“ werden aus der Morphologie kurz aufgegriffen: Als konkret wird ein System bezeichnet, wenn dieses als real fassbarer Gegenstand dinglich in der Welt vorkommt, wohingegen abstrakte Systeme Erzeugnisse menschlichen Denkens sind. Künstlich sind solche Systeme, die durch den gestaltenden Eingriff des Menschen oder theoretische Konstruktionen entstanden sind. Natürliche Systeme entstehen hingegen ohne jegliches Zutun des Menschen.

Die Ansätze der Systemtheorie und Kybernetik können insbesondere auf komplexe, zeitabhängige und dynamische Systeme angewendet werden. Die Betrachtung eines abgegrenzten Systems selbst bzw. die Modellierung eines solchen entsteht durch Reduktion von Komplexität. Komplexität kann somit im Umkehrschluss auch als Entstehungsgrund für Systeme angesehen werden (vgl. [Krieger1998, S. 14]).

Nachdem wichtige und elementare Begriffe der Systemtheorie erläutert wurden, kann im Folgenden nun

explizit dargestellt werden, was die Komplexität des Forschungsgegenstands Unternehmensberatung auszeichnet und damit die Verwendung systemtheoretischer Ansätze in dieser Arbeit rechtfertigt.

1.2.3 Unternehmensberatung als komplexes System und komplexe Entscheidungssituation

Wie in Teil A der Arbeit bereits ohne explizite Analyse angenommen wurde, handelt es sich bei dem Forschungsgegenstand um ein komplexes Problem. Komplexe Probleme sind von komplizierten⁹¹ Problemen zu unterscheiden. Letztere zeichnen sich durch eine Vielzahl relativ stark verknüpfter Faktoren aus, „wobei das Verknüpfungs- und Interaktionsmuster sich im Zeitablauf nicht stark verändert“ [Gomez/Probst1999, S. 19].

Nach Dörner sind komplexe Probleme hingegen solche, die (vgl. [Dörner1998, S. 23]):

- umfangreich sind, d. h. aus einer Vielzahl von Elementen bestehen, die untereinander verbunden sind (Vernetztheit)
- unklare Ziele enthalten und im Zusammenhang unkenntlich sind (Intransparenz)
- sich über die Zeit verändern können (Dynamik)
- unerwünschte Wirkungen erzeugen (Nebenwirkungen)
- schwer zu kalkulieren sind (Unbestimmtheit, Vagheit und Unschärfe)

Komplexität ergibt sich demnach aus der Anzahl vorhandener Elemente in einem System, den Beziehungen zwischen diesen Elementen und einer zusätzlichen Zeitkomponente. Diese Merkmale haben wiederum jeweils unterschiedliche komplexitätsfördernde Schwierigkeiten zur Folge (vgl. [Ludwig2001, S. 23]):

- **Vernetztheit:** Es existieren keine oder nur wenige isolierte Variablen. Die Variablen sind in Form von Wirkungsketten oder Regelkreisen verknüpft, die oftmals nichtlineare Rückkopplungen beinhalten. Die gleichzeitige Betrachtung aller Variablen ist daher zwingend notwendig, um auch unbeabsichtigte Veränderungen verfolgen zu können.
- **Intransparenz:** Dies bedeutet, dass eine Vielzahl von Merkmalen erforderlich ist, um einen Zustand zu beschreiben. Eine Informationskomprimierung durch Abstraktion, Reduktion und Aggregation ist notwendig, jedoch besteht die Gefahr, dass bei der Auswahl der relevanten Daten Fehler gemacht werden und deshalb z. B. ein simplifiziertes Modell entworfen wird, das keiner realitätsnahen Abbildung des Systems entspricht.
- **Eigendynamik:** Diese zwingt den Akteur unter Zeitdruck zu handeln, da eine selbstständige Weiterentwicklung des Systems, die vorliegenden Trends verstärkend, beschleunigt abläuft.

⁹¹ Durch die Fachrichtung des Operations Research wurde frühzeitig ein ausgebautes Instrumentarium zur Lösung komplizierter Probleme entwickelt. Als bekannte Instrumente seien das Entscheidungsbaumverfahren, die Program Evaluation and Review Method (PERT) oder die Critical Path Method (CPM) angeführt. Spätere Ansätze widmen sich aber ebenso auch komplexen Fragestellungen und der Modellierung dieser.

- **Unbestimmtheit:** Gesetzmäßigkeiten gelten nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit. Dies führt zu stochastischer Unsicherheit. Der Eintritt einiger Ereignisse kann nicht zweifelsfrei bestimmt werden. Anstelle einer wahrscheinlichkeitstheoretischen Aussage ist deshalb lediglich eine unscharfe Formulierung zu einem anzunehmenden Sachverhalt möglich.

Unternehmensberatung als Ganzes erfüllt alle oben genannten Charakteristika eines komplexer Systems. Variablen sind gegeben sowohl in persönlichen Verhaltensmerkmalen des Klienten wie auch des Beraters (z. B. Motivation, Erfahrungen), in den organisatorischen und inhaltlichen Rahmenbedingungen des Projekts (dazu zählen z. B. Weisungsbefugnisse und Budgetrestriktionen) sowie in den Einflüssen aus der Umwelt (z. B. aktuelle Wirtschaftslage, rechtliche Rahmenbedingungen). Alle diese Variablen weisen eine hochgradige Vernetzung untereinander auf und Änderungen bestimmter Variablen können weitreichende Folgen für den Zustand des Gesamtsystems haben. Beratungsprojekte lassen sich nicht durch eine kleine Anzahl von Merkmalen hinreichend beschreiben. Der originäre Charakter und Grund der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen liegt eben darin begründet, dass in einem Unternehmen eine intransparente Situation vorliegt, deren Verbesserung nicht mit den eigenen Mitteln und Möglichkeiten herbeigeführt werden kann. Eine Dynamik ist dadurch gegeben, dass sich alle Variablen und Elemente der Unternehmensberatung mehr oder weniger gegenseitig beeinflussen und so bei nicht vorhandener Lenkung und Steuerung eine Verstärkung eines Trends eintreten kann. Als Beispiel sei eine in wirtschaftliche Notlage geratene Unternehmung genannt, die ohne entsprechende Lenkung mit einer durch die Eigendynamik der Umwelteinflüsse begründeten zunehmenden Verschlechterung der Situation rechnen muss. Die Umweltbedingungen einer Unternehmung unterliegen i. d. R. stets einer stochastischen Unsicherheit und die Entwicklung kann nicht exakt bestimmt werden.

Zusammenfassend lässt sich Unternehmensberatung somit als offenes System mit hoher Komplexität charakterisieren, das nicht nur Wirkungsbeziehungen innerhalb seiner amorphen Struktur besitzt, sondern auch im Austausch mit seiner Umwelt steht.

Aus Sicht des Beratungsträgers und des Beratungsadressaten stellt dieses System ebenfalls eine komplexe Entscheidungssituation dar, da es im Ermessen der Akteure liegt, durch die Wahl geeigneter Vorgehensweisen, Methoden, Verhaltensweisen und Qualifikationen das System zu beeinflussen bzw. zu stabilisieren und ein Vorhaben damit effizient zu machen bzw. dieses zum Erfolg zu führen. Das wichtigste Merkmal realer, komplexer Entscheidungssituationen stellt die Intransparenz für den Entscheider dar. Er hat keine Möglichkeit, das Netzwerk zirkulärer Kausalität intuitiv zu erfassen und keine Möglichkeit exakter Prognosen des Verhaltens. Er muss daher stets mit Überraschungen und Nebenwirkungen rechnen (vgl. [Dörner1999], S. 55).

Ulrich und Probst führen weitere Merkmale an, die es ermöglichen, einfache und komplexe Entscheidungssituationen voneinander abzugrenzen. Zusätzlich führen die Autoren geeignete Denkweisen und Methoden für den Umgang mit einfachen und komplexen Entscheidungssituationen an (vgl. Tabelle B-1-2).

Tabelle B-1-2: Einfache und komplexe Entscheidungssituationen im Überblick (vgl. [Ulrich/Probst1988, S. 110])

	Einfache Entscheidungssituation	Komplexe Entscheidungssituation
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none"> wenige, gleichartige Elemente geringe Vernetztheit wenig Verhaltensmöglichkeiten der Elemente determinierende, stabile Wirkungsverläufe 	<ul style="list-style-type: none"> viele verschiedene Elemente starke Vernetztheit viele verschiedene Verhaltensmöglichkeiten der Elemente viele veränderliche Wirkungsverläufe
Erfassbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> vollständig analysierbar quantifizierbar Verhalten prognostizierbar (= analytisch erklärbar, = Sicherheit erreichbar) 	<ul style="list-style-type: none"> beschränkt analysierbar beschränkt quantifizierbar Verhaltensmuster erkennbar (= synthetisch verstehbar, = Unsicherheit reduzierbar)
Geeigneter Modellierungsansatz	<ul style="list-style-type: none"> Vorbild: „Maschine“ Systemtyp: triviales System 	<ul style="list-style-type: none"> Vorbild: „Ökosystem“ Systemtyp: nicht-triviales System
Geeignete Denkweise	<ul style="list-style-type: none"> kausalanalytisches Denken 	<ul style="list-style-type: none"> ganzheitliches Denken
Geeignete Problemlösungsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> exakte, quantitative Methoden Algorithmen 	<ul style="list-style-type: none"> nicht exakte, qualitative Methoden Heuristiken
Faktische Beeinflussbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> konstruierbar beherrschbar mit „Restrisiko“ 	<ul style="list-style-type: none"> beschränkt gestaltbar beschränkt lenkbar „kultivierbar“

Das komplexe System Unternehmensberatung gestaltet sich für die Akteure somit ebenfalls als komplexe Entscheidungssituation: Es ist, wie auch die folgenden Ausführungen noch detailliert zeigen werden, durch viele verschiedene Elemente und eine starke Vernetztheit derselben charakterisiert. Die Akteure und Objekte der Unternehmensberatung verfügen über eine Vielzahl verschiedener Verhaltensmöglichkeiten und Ausprägungen. Diese pflanzen sich direkt oder indirekt im Gesamtsystem fort, was eine stabilisierende oder destabilisierende Wirkung auf das Gesamtsystem hat. Die dem System innewohnenden Elemente und deren Ausprägungen sind nur beschränkt quantifizierbar und ihr Verhalten ist nicht exakt prognostizierbar. Dem weiteren Verlauf der Arbeit bereits vorgreifend ist festzustellen, dass zwar in der Praxis oftmals von einer Vielzahl von Lenkungsoptionen ausgegangen wird, diese real jedoch nur stark eingeschränkt existieren. Im Rahmen der weiteren Untersuchungen ist es das Ziel, diese lenkbaren Elemente optimal der jeweiligen Beratungssituation anzupassen. Dieses Ziel setzt ein Verständnis der inhärenten, vernetzten Wirkungen voraus, damit die Lenkung zielgerichtet erfolgen kann und der Zustand des Gesamtsystems nach einem Eingriff abschätzbar bleibt.

Nachdem Unternehmensberatung in den systemtheoretischen Kontext eingebettet wurde, erfolgt im Folgenden die Wahl eines geeigneten Forschungsinstrumentariums

1.3 Wahl des Forschungsinstrumentariums

Sollen ein systemtheoretisches Modell der Unternehmensberatung konstruiert und stabilisierende wie destabilisierende Mechanismen dieses Systems erforscht werden, so sind im ersten Schritt die relevanten Elemente und ihre konkreten Ausprägungen zu ermitteln.

Eine wichtige Erkenntnis ist dabei, dass die Ganzheit bzw. das System selbst dabei nicht durch die Aggregation ontologischer und objektiv identifizierbarer Teile entsteht, wie sie z. B. Individuen oder Unternehmen darstellen. Das System besteht vielmehr aus dem Prozessgeschehen zwischen diesen Teilen (vgl. [Jurk2003, S. 78]). Für die vorzunehmende Analyse lassen sich hieraus bereits einige wichtige Erkenntnisse ableiten: Es darf nicht allein die Ebene der Akteure betrachtet werden, da die reine Fokussierung auf diese dazu führen würde, dass wichtige Teile des Systems unberücksichtigt blieben. In der noch vorzunehmenden Analyse der Systemelemente sind somit verschiedene Betrachtungsebenen und Perspektiven zu berücksichtigen.

Bei der Untersuchung von Systemen ist des Weiteren festzustellen, dass sich neue Qualitäten oder Phänomene beobachten lassen, die durch das System hervorgebracht werden und dieses selbst auszeichnen. Diese so genannte Emergenz hat Konsequenzen hinsichtlich der Elemente des Systems: „Elemente sind Elemente nur für das System, die es als Einheit verwenden, und sie sind es nur durch das System“ [Luhmann2000, S. 43]. Die Einheit der Elemente wird somit gemäß der Emergenzthese erst durch das System konstituiert. Emergente Systemeigenschaften und Elemente sind demnach nicht allein Merkmale der Systemakteure, sondern sie entstehen unmittelbar durch die Konstitution des Systems selbst. Sie besitzen keine konkrete Existenz, sondern erfahren eine variable, partikuläre Ausprägung (vgl. [Jurk2003, S. 79 f.]).

Somit sind diese Phänomene bei einer partiellen Betrachtung einzelner Systemkomponenten nicht erfassbar. Ziel der in diesem Abschnitt vorgenommenen Analyse der Unternehmensberatung ist somit die Analyse der Wechselbeziehungen auf Systemebene. Eine sinnvolle Erfassung der Elemente wird erst auf dieser Ebene möglich, da ein Teil der Elemente und deren Wirkungsverhalten im System nur aus dieser Betrachtungsperspektive wahrnehmbar sind.

Eine Bewältigung komplexer Situationen und Probleme mit den herkömmlichen Methoden des Denkens in linearen Kausalketten⁹², wie z. B. dem Entscheidungsbaumverfahren oder der Netzplantechnik, ist nicht möglich, da die Dynamik des Ganzen bzw. die dynamischen Veränderungen der Elemente bei diesen Methoden keine Berücksichtigung finden. Diese monokausalen Verfahren sind primär für komplizierte Probleme ausgelegt. Die Kernidee des monokausalen Denkens liegt in einer statischen und irreversiblen Trennung von Ursache und Wirkung. Für den Untersuchungsgegenstand ist daher ein geeignetes systemtheoretisches Instrumentarium zu wählen, das die Konstruktion und Analyse des Erklärungsmodells Unternehmensberatung ermöglicht.

⁹² Synonym werden in der Literatur auch die Begriffe monokausales Denken (vgl. [Ulrich/Probst1988]) oder lineares Denken (vgl. [Vester2003]) verwendet.

Der aus der Systemtheorie entstammende Ansatz des vernetzten Denkens⁹³, der auch für wirtschaftsnahe Problemstellung angewendet worden ist, verspricht eine gute Eignung. Die Methodik ermöglicht die Abbildung der Dynamik und Vernetzung eines Gesamtsystems und beschreibt darüber hinaus grundlegende Ansätze zur Simulation. Des Weiteren liefert der dem vernetzten Denken sehr nahe liegende Ansatz der Systemmethodik von Gomez, Malik und Oeller (vgl. [Gomez/Malik/Oeller1975a] und [Gomez/Malik/Oeller1975b]) wichtige methodische Hilfsmittel für die Ziele dieser Arbeit.

Zum Umgang mit Komplexität ist, wie bereits analysiert wurde, eine ganzheitliche und konsequent vernetzte Denkweise vonnöten, die eine Betrachtung aus den unterschiedlichen Standpunkten und Perspektiven der Akteure des Beratungssystems ermöglicht und die Dynamik eines Systems beschreiben kann. Ein systemorientierter, vernetzter Denkansatz liefert neue Sichtweisen, mit deren Hilfe Wirkungszusammenhänge in komplexen Entscheidungssituationen so beschrieben werden können, dass Prognosen über die Folgen von Entscheidungen möglich werden. Darüber hinaus können durch einen systemorientierten Ansatz Regelelemente identifiziert und effektive Maßnahmen zur Steuerung des Systems getroffen werden.

Als Erfinder und geistiger Vater der kybernetischen Systemtheorie und damit auch eines systemtheoretischen Instrumentariums gilt der bereits erwähnte Mathematiker Wiener, der im Jahre 1948 sein erstes diesbezügliches Werk vorstellte (vgl. Kapitel B.1.2.2). Eine Fortentwicklung der Ansätze erfolgte Ende der Fünfzigerjahre durch Forrester mit seinem Ansatz der System Dynamics (vgl. [Forrester1961]). Darauf aufbauend stellten Anfang der Achtzigerjahre Vester und Hesler⁹⁴ mit dem so genannten Sensitivitätsmodell eine ausgebaute Modellierungsmethodik für komplexe Systeme vor (vgl. [Vester/Hesler1980]). Der Ansatz Vesters zählt zu den so genannten biokybernetischen Ansätzen und befasst sich in seiner ursprünglichen Form insbesondere mit der Ökologie und Planung in Verdichtungsgebieten. Die Sensitivitätsanalyse ist in der Folge auch primär bei volkswirtschaftlichen und ökologischen Fragestellungen angewendet worden. Vester entwickelte seinen Ansatz und das Instrumentarium in den darauf folgenden Jahren konsequent weiter. Eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis hat insbesondere sein Werk „Die Kunst vernetzt zu denken“ (vgl. [Vester2003]) gefunden, ein Bericht an den Club of Rome.

Während Vester seine Forschung und sein Lebenswerk⁹⁵ weitgehend auf komplexe Ökosysteme richtete, setzten sich Gomez, Malik und Oeller intensiv mit der Übertragung systemtheoretischer Überlegungen in wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Kontexten auseinander und entwickelten eine Systemmethodik zur Entwicklung anpassungsfähiger Organisationsstrukturen und zur Erforschung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme (vgl. u. a. [Gomez/Malik/Oeller1975a], [Gomez/Malik/Oeller1975b], [Gomez1978]). Die Systemmethodik ist „das Resultat der Integration kybernetischer und systemtheoreti-

⁹³ Nach Senge besteht die Grundlage für systemorientiertes Denken im Wesentlichen im Umdenken, in der Wahrnehmung von Wechselbeziehungen statt linearer Ursache-Wirkungs-Ketten und in der Wahrnehmung von Veränderungsprozessen statt von Schnappschüssen (vgl. [Senge1998, S. 94]).

⁹⁴ Das Modell wurde für das Bundesministerium des Inneren der Bundesrepublik Deutschland im Rahmen eines Umweltforschungsplans entwickelt.

⁹⁵ Frederic Vester verstarb im Jahre 2003. Seine Forschung und sein Lebenswerk werden von der Studiengruppe für Biologie und Umwelt Frederic Vester GmbH weitergeführt.

scher Theorien zu einer Vorgehensweise, die unabhängig vom Inhalt der auftretenden Probleme Verwendung finden kann“ [Gomez1978, S. 105]. Die Grundideen ihrer Systemmethodik lassen sich mithilfe von zwei elementaren Merkmalen charakterisieren. Ein Problemlöser soll eine Problemsituation aus der Sicht seiner Lenkungsmöglichkeiten modellieren können. Das Vorgehen bei der eigentlichen Problemlösung besteht in der Auswahl und Durchführung von Eingriffen in die Situation, die das problemerzeugende System in einen gewünschten Zustand überführen sollen. Besonders wichtig ist, dass der Problemlöser nicht versucht, ein möglichst präzises, analytisches Modell der Problemsituation zu entwerfen, da die inhärente Komplexität dieses auch nicht ermöglicht. Stattdessen gilt es, sich auf wenige, aber höchst relevante Größen zu konzentrieren⁹⁶ (vgl. [ebd., S. 107]).

In der zweiten Hälfte der Achtzigerjahre veröffentlichten Gomez, Probst und Ulrich eine weiterentwickelte, auf komplexe Unternehmensprobleme der Praxis zugeschnittene Methodik des vernetzten Denkens⁹⁷ (vgl. [Probst/Gomez1989], [Ulrich/Probst1988]). Während die ursprüngliche Systemmethodik einen hohen Abstraktionsgrad und eher theoretische Orientierung besaß, hatte die hieraus hervorgegangene neue Methodik das primäre Ziel, Problemlösenden in Unternehmungen eine konkretisierte Methodik an die Hand zu geben, die es ihnen ermöglicht, ohne fremde Hilfe komplexe Problemstellungen besser zu bewältigen. Im Gegensatz zu Vesters Sensitivitätsmodell verzichtet dieser Ansatz auf die Simulation von Modellen.

Im weiteren Forschungsprozess werden sowohl die Methodik des vernetzten Denkens von Gomez, Probst und Ulrich als auch das den biokybernetischen Ansätzen zuzuordnende Sensitivitätsmodell von Vester ihre Verwendung finden. Diese Methodiken qualifizieren sich aus Sicht des Autors insbesondere für den ersten Schritt, die Identifikation und Selektion relevanter Modellelemente sowie die Modellierung der Wirkungsbeziehungen. Da sie somit besonders geeignet sind für die Modellierung solcher komplexen Probleme im Umfeld von Unternehmen, die Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind, werden sie primär im vorliegenden Teil B Anwendung finden.

Die Systemmethodik liefert hingegen wichtige methodische Überlegungen für die Erforschung und Gestaltung komplexer sozio-technischer Systeme. Diese wird somit vorwiegend im Teil C der Arbeit Anwendung finden.

Im nächsten Abschnitt wird unter Berücksichtigung der vorgestellten Ansätze ein für den Untersuchungsgegenstand geeignetes Vorgehensmodell zur Modellierung des Erklärungsmodells konzipiert.

⁹⁶ Dieser Aspekt scheint aus Sicht des Autors besonders relevant, da in der Forschung vielfach versucht wird, eine exakt quantifizierte und möglichst realitätskonforme Abbildung von Systemen zu erzielen. Diese Herangehensweise ist auch in vielen Bereichen essenziell, beispielsweise in der Simulation des Verhaltens eines technischen Systems wie z. B. eines Flugzeugs. Vielfach wird jedoch versucht auch sozio-technische Systeme mit diesem Ansatz zu behandeln. Aufgrund der Komplexität können so aber nur stark eingeschränkte Subsysteme detailgetreu modelliert werden. Da aber eben die Gesamtheit der Vernetzung aller Elemente entscheidend für das Systemverhalten ist, kann es zu weitreichenden Fehlentscheidungen kommen.

⁹⁷ Auch Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln genannt.

1.4 Konzeption des systemtheoretischen Vorgehensmodells

Nach den bisherigen Vorüberlegungen soll nun im Folgenden ein konkretes Vorgehensmodell konzipiert werden, das gemäß dem ersten Forschungsziel der Arbeit die systematische Entwicklung eines logischen Erklärungsmodells für die Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen ermöglicht.

Systemisches Denken impliziert verschiedene Perspektiven einzunehmen, um so eine vernetzte und ganzheitliche Sicht auf ein Problem zu erreichen. Relevante Probleme in komplexen Systemen sind nicht objektiv gegeben, sondern müssen zunächst erforscht werden. Die Vorgehensmodelle von Vester (vgl. [Vester2003]) bzw. Gomez, Probst und Ulrich (vgl. [Ulrich/Probst1988], [Gomez/Probst1999]), die die Erforschung komplexer Systeme methodisch unterstützen, weisen grundsätzlich eine ähnliche Struktur auf. Vester beschreibt insgesamt 9 Teilschritte, während das Modell der anderen genannten Autoren 5 Teilschritte beinhaltet. Teilweise sind die detaillierteren Schritte Vesters in den Vorgehensschritten der anderen Autoren zusammengefasst. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf dieser Grundlage ein auf den Forschungsgegenstand angepasstes Vorgehensmodell mit fünf Teilschritten verwendet, die im Folgenden näher beschrieben werden. Diese Schritte sind nicht zwangsläufig sequenziell abzuarbeiten, sondern als iterativer, vernetzter Gesamtprozess zu verstehen. Das Vorgehen ist weiterhin auch rekursiv anwendbar, d. h. eine nachträgliche Veränderung vorausgegangener Ergebnisse ist explizit in der Vorgehensmethodik vorgesehen. Gleichwohl werden im Folgenden die Ergebnisse zur Verbesserung der Lesbarkeit weitestgehend linearisiert und ohne explizite Darstellung der im Forschungsprozess vorgenommenen Rekursionen dargestellt.

Den Ausgangspunkt für das Vorgehensmodell bildet die Ermittlung und Formulierung des Problems, die bereits in Teil A der Arbeit vollzogen wurden. Die ersten zwei Schritte des Vorgehens dienen der grundsätzlichen Identifikation und Selektion aller relevanten Elemente des Systems Unternehmensberatung. Im Schritt 1 erfolgt zunächst die Operationalisierung der Zieldimension (Kapitel B.1.4.1). Im Schritt 2 werden dann die Schlüsselfaktoren identifiziert (Kapitel B.1.4.2). Wenn die ersten zwei Schritte des Vorgehens erfolgreich durchlaufen wurden, resultiert dies im konzeptionellen Erklärungsmodell der Unternehmensberatung.

Da aufgrund der Komplexität nicht alle Elemente bei der Modellierung Berücksichtigung finden können, ist im Schritt 3 durch eine Prüfung der Systemrelevanz eine systematische Reduktion derselben vorzunehmen (Kapitel B.1.4.3). In den nächsten zwei Schritten erfolgt die eigentliche Abbildung der Wirkungszusammenhänge zwischen den relevanten Systemelementen: In Schritt 4 werden die wechselseitigen Wirkungen aller Systemelemente untereinander aus dem Stand der Forschung und eigenen Erfahrung extrahiert und in einem logischen Hypothesenmodell formuliert (Kapitel B.1.4.4). Im letzten Schritt 5 erfolgt abschließend die Validierung des Hypothesenmodells mit Hilfe einer quantitativen Befragung von Experten (Kapitel B.1.4.5).

Das Ergebnis der Anwendung aller 5 Schritte des Vorgehensmodells stellt dann das logische Erklärungsmodell der Unternehmensberatung dar, das der Erreichung des ersten Forschungsziels der Arbeit entspricht.

Nachfolgend werden nun die Einzelschritte des dargestellten Vorgehensmodells detaillierter beschrieben.

1.4.1 Schritt 1: Operationalisierung der Zieldimension

Oftmals ist ein Ziel, das verfolgt wird, nicht eindeutig oder die Teilziele sind vernetzt, ihre Verhältnisse zu einander jedoch unbekannt. Um eine Verbesserung des Systems bzw. der Ist-Situation zu erzielen und ein weitgehend reales Abbild der Wirklichkeit darzustellen, ist die Zieldimension der Beratungseffizienz weiter zu konkretisieren und zu operationalisieren. Ulrich und Probst drücken dies folgendermaßen aus: „Wenn wir kein Ziel haben, werden wir uns richtungslos in der realen Welt bewegen, und wenn wir kein Bild der Wirklichkeit besitzen, das der realen Situation entspricht, können wir diese nicht vernünftig und erfolgversprechend beeinflussen“ [Ulrich/Probst1988].

1.4.2 Schritt 2: Identifikation von Schlüsselfaktoren

Nach der Konkretisierung der Zieldimension sind die Schlüsselfaktoren, die auf die Zieldimension Einfluss nehmen, zu identifizieren. Schlüsselfaktoren sind nach Ulrich und Probst „jene Systemelemente, deren Interaktion die Dynamik des Systems ausmacht bzw. sein Verhalten wesentlich prägt“ [Ulrich/Probst1988].

Im Sinne des vernetzten Denkens ist eine Problemsituation aus verschiedenen Perspektiven und unterschiedlichen Standpunkten zu betrachten, um nicht eine selektive und damit nicht der Realität entsprechende Abbildung zu erhalten. Schlüsselfaktoren werden daher im Rahmen dieses Vorgehensschrittes systematisch identifiziert und beschrieben, um ein möglichst ganzheitliches Bild des Systems und seiner Determinanten zu erhalten. Kriterien bei der Betrachtung der Schlüsselfaktoren sind die Perspektive des Klienten und des Beraters als Akteure sowie die Kooperation, die Institution und das Beratungsobjekt. In diesem Teilschritt wird auf vorhandene Forschungsergebnisse der Unternehmensberatung zurückgegriffen werden. Eine Vielzahl von Autoren hat sich mit Teilbereichen des Gesamtsystems Unternehmensberatung befasst und so auf relevante Schlüsselfaktoren hingewiesen und in Teilen auch eine empirische Signifikanz nachweisen können. Diese Arbeit leistet damit einen Beitrag zur Aggregation der vorhandenen Forschungsergebnisse. Das Ergebnis dieses Vorgehensschrittes stellt das konzeptionelle Erklärungsmodell dar.

Nachdem zunächst alle möglichen Schlüsselfaktoren gesammelt wurden, gilt es, diese Vielzahl von Elementen im nächsten Schritt systematisch zu reduzieren.

1.4.3 Schritt 3: Bestimmung eines relevanten Satzes von Systemelementen

Um einen für ein aussagefähiges kybernetisches Modell notwendigen systemrelevanten Variablensatz zu erhalten, erfolgt in diesem Schritt eine Reduktion auf die wesentlichen systemrelevanten Schlüsselfaktoren (vgl. [Vester2003, S. 213]).

Zur hinreichenden Beschreibung des Systems ist nach Vester ein überschaubarer Satz von 20 bis 40 Elementen ausreichend. Diese Größenordnung ist nicht willkürlich gewählt, sondern ergibt sich aus den Grundeigenschaften komplexer Systeme selbst. Vester führt hierzu an „[...] dass es möglich ist, auch sehr komplexe Systeme mit wenigen Variablen grob, aber hinreichend zu beschreiben [...]“ [Vester2003, S. 214]. Zur Überprüfung der Systemrelevanz werden die Schlüsselfaktoren hinsichtlich einer Reihe von Kriterien untersucht. Vester entwickelte hierzu im Rahmen seines Sensitivitätsmodells die Methodik der Kriterienmatrix. Er definierte sieben essenzielle Lebensbereiche, die für ein lebensfähiges System eine Rolle spielen (vgl.

[Vester2003, S. 218 ff.]). Da sich diese Kriterien für den Untersuchungsgegenstand nur bedingt eignen, wird hier eine weitere Methodik, die Soft Systems Methodology, hinzugezogen.

1.4.4 Schritt 4: Analyse der Wirkungsverläufe

Nachdem alle Einflussfaktoren identifiziert und auf eine hinreichende Zahl reduziert worden sind, bleibt weiterhin offen, wie sich diese gegenseitig beeinflussen und welches Verhalten des Gesamtsystems daraus resultiert. Die in diesem Schritt zu ermittelnden wechselseitigen Wirkungen können sich in ihren Eigenschaften voneinander unterscheiden. Sie besitzen drei wesentliche Charakteristika: Wirkungsrichtungen geben an, ob ein Schlüsselfaktor eine verstärkende oder dämpfende Wirkung auf einen anderen besitzt. Die Variable Wirkungsintensität ist dabei ein Maß für die Einflussstärke. Sie wird als schwach, mittel oder stark modelliert (vgl. [Vester2003, S. 227]; [Probst/Gomez1989, S. 11]). Der Zeithorizont einer Wirkung gibt an, ob sie kurz, mittel- oder langfristig wirkt. Für jede direkte Wirkung im Netzwerk sind in diesem Vorgehensschritt diese Charakteristika zu bestimmen. Das Resultat dieses Vorgehensschritts stellt ein aus der Theorie abgeleitetes und auf Erfahrungswerten basierendes logisches Hypothesenmodell aller relevanten Elemente und Wirkungsbeziehungen dar.

1.4.5 Schritt 5: Validierung des Modells mit Experten

Im Rahmen dieses Vorgehensschritts wird das erste Modell, das auf der Grundlage vorhandener Forschungsergebnisse und Erfahrungen des Autors entwickelt worden ist, mit Experten diskutiert und plausibilisiert. Gemäß dem rekursiven Vorgehensmodell (vgl. Abbildung B-1-2) kann es bei signifikanten Abweichungen vom Initialmodell zu Anpassungen bei den Wirkungsverläufen und Schlüsselfaktoren kommen. Als Resultat dieser Phase entsteht das logische Erklärungsmodell, das die Grundlage für die weiteren Untersuchungen im Teil C der Arbeit darstellt.

1.4.6 Zusammenfassende Darstellung des Vorgehens

Das in diesem Abschnitt entwickelte systemtheoretisch basierte Vorgehensmodell wird in Abbildung B-1-2 nochmals zusammenfassend dargestellt. Auf der linken Seite des Modells werden die oben skizzierten fünf Schritte und ihre rekursiven Beziehungen dargestellt, während die rechte Seite des Modells die sukzessive Evolution des Erklärungsmodells durch die Anwendung der einzelnen Vorgehensschritte repräsentiert.

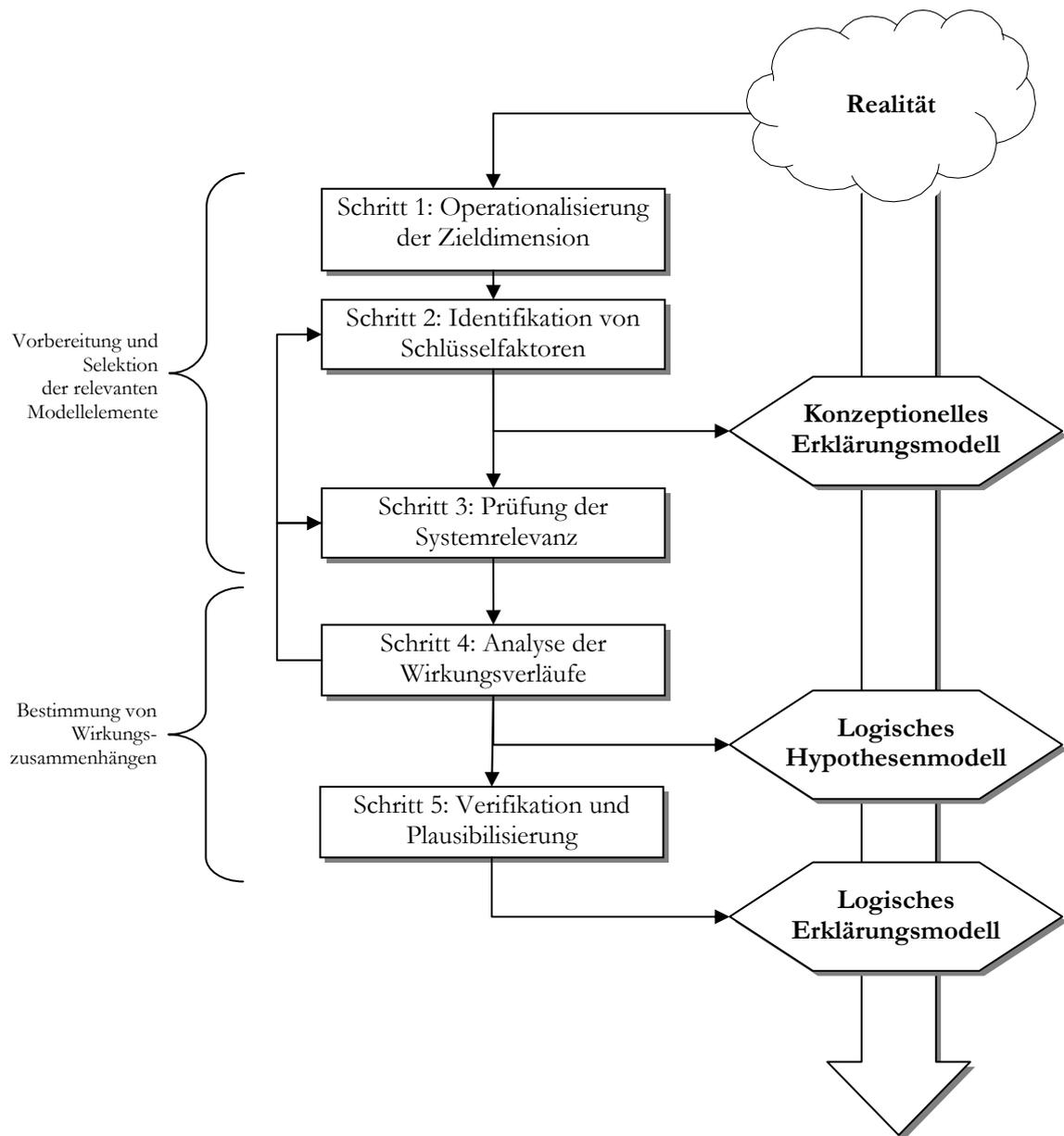


Abbildung B-1-2: Systemtheoretisches Vorgehensmodell (Quelle: Eigene Darstellung)

Nachdem ein Überblick über die Vorgehensschritte zur Entwicklung und Interpretation des Modells gegeben wurde, können diese nun in den folgenden Kapiteln sukzessive auf den Forschungsgegenstand Unternehmensberatung angewendet werden. Wie bereits oben angeführt wurde, folgen den bis hier beschriebenen Schritten weitere, die der Lenkung und Ableitung von Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen dienen. Diese werden im Teil C dieser Arbeit ausführlich behandelt und sind vorerst nicht Gegenstand der Betrachtung.

2 Entwicklung des konzeptionellen Erklärungsmodells

Ausgehend von dem in Teil A der Arbeit abgegrenzten Untersuchungsgegenstand besteht die erste Aufgabe im Rahmen der Modellbildung darin, ein konzeptionelles Erklärungsmodell herzuleiten. Gemäß dem im vorigen Kapitel definierten Vorgehensmodell sind dazu die Schritte 1 und 2 zu durchlaufen. Im Folgenden wird daher zunächst gemäß Schritt 1 eine umfassende Operationalisierung des Zielkriteriums Beratungseffizienz vorgenommen (Kapitel B.2.1). Darauf aufbauend sind im zweiten Schritt diejenigen Elemente zu identifizieren und zu operationalisieren, welche die Indikatoren der Zieldimension beeinflussen (Kapitel B.2.2).

2.1 Operationalisierung der Beratungseffizienz

Die erste Betrachtung möglicher Ursachen der geringen Inanspruchnahme von Beratungsleistungen von KMU zeigte primäre Defizite im Bereich der Kosten und der Qualität von Beratungsleistungen. Als Zielgröße wurde daher für die weiteren Untersuchungen zunächst die Verbesserung der Beratungseffizienz als Quotient von Beratungskosten und Beratungsqualität zu Grunde gelegt (vgl. Kapitel A.3.1.2).

Der Begriff der Beratungseffizienz stellt ein komplexes, theoretisches Konstrukt dar, das in der angegebenen Form weder Erklärungszusammenhänge liefern noch qualitativ oder quantitativ gemessen werden kann. Im Rahmen einer Variablenoperationalisierung gilt es daher, geeignete Indikatoren zur Messung des Konstrukts Beratungseffizienz herzuleiten. Unter Variablenoperationalisierung ist die „Angabe [...] derjenigen Forschungsoperationen⁹⁸ zu verstehen, mit deren Hilfe entscheidbar wird, ob und in welchem Ausmaß der mit dem Begriff bezeichnete Sachverhalt in der Realität vorliegt“ [Kromrey1998, S. 178]. Für den weiteren Forschungsprozess gilt es daher, geeignete Indikatoren dieses Konstrukts zu bestimmen. Die Indikatoren müssen dabei keine allumfassende und vollständige Beschreibung liefern. Eine Zuordnung der Indikatoren beschränkt sich im Wesentlichen auf die Vermutung von Zusammenhängen zwischen verschiedenen Begriffen (vgl. [ebd., S. 90]). Eine Messung theoretischer Konstrukte kann daher immer nur einen selektiven Ausschnitt der Wirklichkeit beschreiben (vgl. [Kreutz1972, S. 17]).

Der Begriff der Effizienz^{99,100} wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur primär in der Organisationstheorie verwendet (vgl. [Althaus1994, S. 75]; [Hoffmann1991, S. 147]). Die Effizienzforschung befasst sich mit der Effizienz von Organisationen im institutionellen Sinn sowie mit der organisatorischen Gestaltung von Prozessen. Im Sinne des ökonomischen Prinzips (Wirtschaftlichkeitsprinzip) soll ein Leistungsergebnis (Output, Güterertrag) mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz (Input, Produktionsfaktoren) oder ein möglichst großer Output bei einem gegebenen Input erzielt werden (vgl. [Wöhe1993, S. 1]). Effizienz wird

⁹⁸ Hervorhebung im Original

⁹⁹ Zur tiefer gehenden Betrachtung der definitorischen Defizite, die durch den nicht einheitlichen Sprachgebrauch der Begriffe Effizienz und Effektivität hervorgerufen werden, sowie zur Entwicklung der Effizienzforschung sei auf [Hoffmann1991, S. 147 ff.] verwiesen.

¹⁰⁰ Nach Drucker bezeichnet Effizienz das Streben nach dem Ziel “to do things rightly“, während die Effektivität von ihm als “giving attention to the right things“ definiert wird (vgl. [Drucker1964, S. 1]).

im Rahmen dieser Arbeit in Anlehnung an die Definition der Produktivität bzw. Wirtschaftlichkeit als Input-Output-Verhältnis verstanden. Eine konkrete Definition des Inputs bzw. Outputs im Kontext der Unternehmensberatung wird im Folgenden vorgenommen.

Aus der Immaterialität der Dienstleistung Unternehmensberatung ergeben sich Quantifizierungsprobleme des Beratungsausgangs¹⁰¹. Verschiedene Autoren haben versucht, der Komplexität der Messung von Dienstleistungsqualität durch die Erstellung dienstleistungsspezifischer Qualitätsmodelle gerecht zu werden. Für die Unternehmensberatung ist ein solches Modell bis dato noch nicht existent. In der Unternehmensberatung wird – wie analog bei allen Dienstleistungen – eine unproduzierte Leistung bzw. das Leistungsversprechen abgesetzt. Das Beratungsergebnis ist bei Absatz nicht vorhanden. Die Qualität einer Dienstleistung kann bei deren Absatz somit nicht garantiert werden. Ein Grund für die Schwierigkeit der Messung besteht darin, dem Beratungsergebnis¹⁰² direkt abhängige Outputgrößen zuzuordnen. Quantitativ operationalisierbar sind nur kurzfristig messbare Veränderungen von Größen wie z. B. Gewinn, Kosten und/ oder Umsatz (vgl. [Elfgén/Klaile1987, S. 223]). Die mittel- bis langfristigen Wirkungen des Beratungsprojekts und die Herstellung von direkten Kausalzusammenhängen zu den Größen sind nur schwer nachvollziehbar (vgl. [Steyrer1991, S. 29]). Weitere exogene Einflussgrößen, wie etwa die Konjunktur und die Wettbewerbssituation können die Zielgrößen gleichermaßen beeinflussen. Eine direkte Abgrenzung des Einflusses von Beratungsergebnissen und daraus abgeleiteten Maßnahmen sowie beratungsunabhängigen externen Einflüssen auf die Zielgrößen ist i. d. R. nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand möglich. Ebenso kann die Vernachlässigung von nicht direkt quantifizierbarem, qualitativem Output, wie z. B. der Verbesserung der Unternehmensreputation zu Fehleinschätzungen bei der Outputbewertung führen.

Aufgrund der geschilderten Probleme wird im Rahmen dieser Arbeit zur Messung des Outputs daher die Größe Beratungsqualität herangezogen und soll die Beratungseffizienz relativ und nicht absolut ermittelt werden. Nach der *Deutschen Industrie-Norm (DIN)* ist Qualität als „[...] Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen [definiert]“ [DIN ISO 8402]. In Anlehnung an diese Definition stellen die vorausgesetzten Erfordernisse im Kontext der Beratungsqualität die Bedürfnisse und Erwartungen des Klientenunternehmens dar. Beratungsqualität stellt somit die Gesamtheit der Merkmale der Beratungsleistung dar, die sich dazu eignen, die Bedürfnisse und Erwartungen des Klienten zu befriedigen. Die so vorgenommene Definition ist somit direkt von der Beurteilung des Klienten abhängig und unterliegt damit der Abhängigkeit subjektiver Empfindungen des Klienten. Da die Arbeit die Verbesserung der derzeitigen Beratungssituation in KMU aus der Perspektive des Klienten fokussiert, ist diese Definitionsart für die Zielsetzung geeignet. Gleichwohl sollte diese auch kompatibel mit den

¹⁰¹ Malerie führt hierzu an: „Die bei der Erfassung von Ergebnissen der Sachgüterproduktion üblichen Verfahren wie Messen, Wiegen, Zählen sind für die Ermittlung des quantitativen Output vieler Arten der Dienstleistungsproduktion nicht oder nur bedingt möglich.“ [Malerie1997, S. 117].

¹⁰² „Das Beratungsergebnis definiert sich als Kombination der Beratungsempfehlung und der Summe der von dem Beratungsprojekt ausgehenden Wirkungen auf die Klientenorganisation (vgl. [Althaus1994, S. 77]).

Interessen des Beratungsträgers sein, da eine Verbesserung der empfundenen Qualität des Klienten auch eine Erhöhung der Nachfrageintensität wahrscheinlich macht¹⁰³.

Zur Bestimmung des Inputs der Beratung werden die Beratungskosten verwendet. Es wird ein erweiterter Kostenbegriff zu Grunde gelegt: Kosten können direkt aber auch indirekt entstehen und sind damit nicht zwangsläufig monetär messbar bzw. bewertbar, wie die folgenden Ausführungen noch detailliert zeigen werden. Die Arbeit nimmt analog zu dem oben angeführten Qualitätsverständnis die Betrachtungsperspektive der für den Klienten entstehenden Gesamtkosten ein¹⁰⁴.

Gemäß der vorgenommenen Definition der Beratungseffizienz wirken sich hohe bzw. niedrige Werte der Beratungskosten (Zähler) bzw. der Beratungsqualität (Nenner) direkt auf die Beratungseffizienz aus. Sie ist damit Indikator für das vom Klienten empfundene Input-Output-Verhältnis der Beratung. Eine Verbesserung der Beratungseffizienz lässt sich nach dieser Definition folgendermaßen erzielen:

- durch eine Verringerung der Beratungskosten bei konstanter Beratungsqualität (Minimalprinzip)
- durch eine Erhöhung der Beratungsqualität bei konstanten Beratungskosten (Maximalprinzip)
- durch gleichzeitige Verringerung der Beratungskosten und Erhöhung der Beratungsqualität (Kombination)

Im weiteren Verlauf der Arbeit gilt es nun, die Indikatoren der Beratungseffizienz umfassend zu operationalisieren. Die Operationalisierung erfolgt dabei nach den Beratungskosten (Kapitel B.2.1.1) und der Beratungsqualität (Kapitel B.2.1.2).

2.1.1 Beratungskosten

Dem Verfasser ist aus der Beratungsforschung keine Arbeit bekannt, die eine Aufstellung aller direkten und indirekten Kostenarten vornimmt, die dem Beratungsadressaten bei der Inanspruchnahme der Dienstleistung entstehen können. Vorhandene Betrachtungen beschränken sich in der Regel lediglich auf direkt erfassbare und anfallende Kosten, die vom Beratungsträger an den Klienten fakturiert werden. Eine ganzheitliche Betrachtungsweise sollte sowohl direkt erfassbare Kosten, wie z. B. das Beratungshonorar, als auch nicht oder nur indirekt erfassbare und quantifizierbare Kosten, wie z. B. die Kosten zur Überwachung der Beratungsaktivitäten, einschließen. Beide Kostenarten beeinflussen die Beratungseffizienz und werden daher im Folgenden näher analysiert und operationalisiert.

¹⁰³ Diese These wird indirekt auch durch die Ergebnisse des PIMS-Projekts (Profit Impact of Market Strategies) gestützt. Im Projekt wurde eine positive statistische Korrelation zwischen der Qualitätsführerschaft eines Unternehmens und wesentlichen Kennzahlen des Betriebserfolgs wie Umsatzrentabilität und Return on Investment festgestellt (vgl. [Malerie1997, S. 123]).

¹⁰⁴ Eine detaillierte Operationalisierung der Kostendimension erfolgt im weiteren Verlauf dieser Arbeit ab Kapitel B.2.1.

Zur Deduktion der direkten Kostenarten wird auf Beratungsliteratur und eigene Erfahrungen zurückgegriffen, die indirekten Kostenarten werden unter Zuhilfenahme der Argumentation der neuen Institutionenökonomie¹⁰⁵ systematisch hergeleitet¹⁰⁶.

Eine erste Gliederung der Zusammensetzung der Gesamtkosten ergibt sich folgendermaßen:

- Direkte Kosten
 - Leistungserstellungskosten (Kapitel B.2.1.1.1)
 - Kosten von Zusatzdiensten (Kapitel B.2.1.1.2)
- Indirekte Kosten
 - Kosten aus Sicht der Transaktionskostentheorie (Kapitel B.2.1.1.3)
 - Kosten aus Sicht der Principal-Agent-Theorie (Kapitel B.2.1.1.4)

2.1.1.1 Leistungserstellungskosten

Leistungserstellungskosten¹⁰⁷ zählen zu den direkten Kosten, die bei der Dienstleistungsproduktion entstehen. Sie entstehen sowohl auf Seiten des Beratungsträgers als auch auf Seiten des Beratungsadressaten. Im Folgenden wird eine Kostenbetrachtung primär aus Sicht des Beratungsadressaten vorgenommen, da dieser bzw. die Klienteninstitution die auf beiden Seiten entstehenden Kosten zu tragen hat.

Direkte Leistungserstellungskosten lassen sich in *Personalkosten*¹⁰⁸, und *Nebenkosten* untergliedern. Als *externe Personalkosten* werden alle Kosten bezeichnet, die durch den Beratungsträger verursacht werden. In der Beratungsbranche ist die Vereinbarung von Zeithonoraren, die auf Basis der normierten Zeiteinheit eines Personentages¹⁰⁹ bestimmt werden, übliche Praxis. Die Honorarhöhe¹¹⁰ sollte sich unmittelbar aus der Qualifikation, der Erfahrung sowie der Spezialisierung des eingesetzten Beraters ergeben. In der Praxis lässt sich jedoch vielfach auch die kunden- und projektindividuelle Festsetzung von Honoraren beobachten. Setzt das Beratungsunternehmen bei größeren Projekten mehrere Unternehmensberater mit unterschiedlichen Qualifikationen ein, so ist die differenzierte Festlegung der Honorare für diese ebenfalls eine übliche Vorgehensweise. Die gesamten externen Personalkosten ergeben sich rechnerisch als Produkt der Anzahl der Leistungstage und der Honorarhöhe des Beraters¹¹¹.

¹⁰⁵ Die Institutionenökonomie befasst sich mit der Unvollkommenheit realer Märkte und mit den Einrichtungen (Institutionen), die für eine Bewältigung dieser Unvollkommenheit geeignet sind.

¹⁰⁶ Konzepte der Institutionenökonomie wurden bereits auf betriebswirtschaftliche Problemfelder angewendet (vgl. z. B. [Schade1995, S. 16]).

¹⁰⁷ Ebers et al. bezeichnen diese als Produktionskosten (vgl. [Ebers/Gotsch1993, S. 217]).

¹⁰⁸ Im Rahmen der folgenden Identifikation und Beschreibungen werden jene Elemente, die für die weiteren Überlegungen Verwendung finden, *kursiv und unterstrichen* dargestellt.

¹⁰⁹ Ein Personentag entspricht acht bis zehn Zeitstunden. Ebenfalls verwendet wird der Begriff der Manntage.

¹¹⁰ Das auf einen Tag normierte Honorar eines Beraters wird synonym auch als Tagessatz oder Tageskostensatz bezeichnet (vgl. [Hummel/Zander/Ziehm1993, S. 97]).

¹¹¹ In der Praxis üblich ist ebenfalls die phasenweise Abwicklung und Abrechnung von Projekten. Ein Auftrag für die jeweils nächste Phase ist dann an den erfolgreichen Abschluss einer vorhergehenden Phase geknüpft. Weiterhin ist die Nennung

Personalkosten können ebenfalls auf Seiten des Beratungsadressaten entstehen, wenn seine Mitarbeiter für eine bestimmte Zeit am Beratungsprojekt partizipieren. Diese Kosten werden im Folgenden als *interne Personalkosten* bezeichnet. Analog zu den externen Personalkosten existiert ein interner Tageskostensatz, der nach Kubr ca. 50 % bis 70 % unter dem Kostensatz eines externen Beraters liegt¹¹² (vgl. [Kubr1986, S. 33]; [Althaus1994, S. 114]). Inwieweit die internen Personalkosten mit in eine Projektkalkulation¹¹³ aufgenommen werden, obliegt der Entscheidung des Kunden. Vielfach ist in der Praxis festzustellen, dass bei der Initialisierung von Projekten interne Tageskostensätze nicht kalkuliert bzw. auch nicht bekannt sind. Vielfach wird lediglich die Anzahl der Einsatztage interner Mitarbeiter bei der Projektkalkulation berücksichtigt.

Neben Personalkosten zählen Nebenkosten zu den Leistungserstellungskosten. Unter Nebenkosten können *Reisekosten*, *Infrastrukturkosten* und *Spesen* subsumiert werden¹¹⁴. Je nach vertraglicher Vereinbarung können die Reisezeiten des Beraters als Arbeitszeiten deklariert sein (vgl. [Hummel/Zander/Ziehm1993, S. 104]). In diesem Fall entstehen neben den Reisekosten ebenfalls die bereits oben angeführten externen Personalkosten für die Dauer der Überbrückung der räumlichen Distanz zwischen Beratungsunternehmen und Klient.

Infrastrukturkosten können weiter in *Telekommunikationskosten*, *Kosten der Bereitstellung von Arbeitsplätzen* und *Kosten für allgemeine Verbrauchsmaterialien* differenziert werden. Die Infrastrukturkosten vereinen alle alltäglichen Kosten, die während der Arbeit durch einen externen Beratungsmitarbeiter entstehen. Diese Kosten werden entweder im Klientensystem verursacht, insofern der Berater vor Ort tätig ist, oder sie entstehen im System des Beratungsträgers. Eine direkte verursachungsgerechte Erfassung und Fakturierung für die im System des Beratungsträgers entstehenden Infrastrukturkosten erfolgt i. d. R. nicht. Diese Kosten werden in der Praxis indirekt über eine interne Mischkalkulation über das Beratungshonorar an den Klienten fakturiert.

Spesen umfassen alle weiteren, sonstigen Kosten des Beraters, die diesem während der oder zur Leistungserstellung entstehen und an den Klienten weiterverrechnet werden. Hierzu zählen z. B. die Kosten für Übernachtungen oder Verpflegung während des Berater Einsatzes am Standort des Klienten.

Zur Fakturierung von Nebenkosten existieren, wie bereits angeführt, verschiedene Alternativen. Entweder sind Nebenkosten bereits im Honorar des Beraters enthalten oder die Nebenkosten werden dem Klienten gesondert in Rechnung gestellt¹¹⁵. Eine Analyse des BDU zur Art der Veranschlagung von Nebenkosten in der Unternehmensberatung zeigt ein heterogenes Bild der Abrechnung. Der Großteil der Reisekosten wurde

eines Honorarlimits möglich, das ohne die Genehmigung des Kunden nicht überschritten werden darf (vgl. [Hummel/Zander/Ziehm1993, S. 103]). Empirische Studien zeigen, dass das vereinbarte Honorar in diesen Fällen nicht oder nur geringfügig überschritten wurde (vgl. [Steyrer1989, S. 98]). Trotz alledem sind diese in der Praxis eher unüblich und werden bis heute eher selten angewendet.

¹¹² Bei dieser Betrachtung werden nur die absolut auftretenden Kosten berücksichtigt, nicht die Opportunitätskosten, d. h. die Kosten, die dadurch entstehen, dass der interne Mitarbeiter durch den Projekteinsatz nicht seiner ursprünglichen Aufgabe nachgehen kann, da diese in der Praxis ohnehin schwer zu ermitteln sind.

¹¹³ Die Projektkalkulation umfasst die Aufstellung aller im Projekt anfallenden Kosten.

¹¹⁴ Vereinfacht wird für die Betrachtung angenommen, dass Nebenkosten nur auf Seiten des Beratungsträgers anfallen und sämtliche Nebenkosten, die ggf. durch Mitarbeiter des Beratungsadressaten entstehen, bereits im internen Personalkostensatz inkludiert sind.

¹¹⁵ Bei gesonderter Abrechnung besteht weiterhin die Möglichkeit zur pauschalen Vergütung oder zur verursachungsgerechten, aufwandsbezogenen Vergütung.

vom Beratungsträger gesondert verrechnet, für die Abrechnung von Infrastrukturkosten und Spesen ließen sich hingegen keine eindeutigen Richtlinien feststellen (vgl. [BDU1997, S. 12 f.]).

Neben den bereits angeführten Infrastrukturkosten, welche zwingend notwendige Grunddienste, die zur Beratungsdurchführung erforderlich sind, bereitstellen, entstehen ggf. Kosten für Zusatzdienste, bei denen es sich um optionale, klienten- und beratungsobjektspezifische Dienste handelt. Diese werden im folgenden Abschnitt näher betrachtet.

2.1.1.2 Kosten von Zusatzdiensten

Kosten für Zusatzdienste können z. B. entstehen durch speziell für einen Klienten angeforderte Dienstleistungen von Marktforschungsinstituten, durch die Bereitstellung und den Betrieb einer IT-Infrastruktur zum räumlich verteilten Arbeiten oder durch die Ermöglichung des kostenpflichtigen Zugriffs auf spezielle Methoden oder Wissen des Beratungsträgers. Inwieweit und in welcher Höhe dem Klienten Kosten für die Inanspruchnahme dieser Zusatzdienste entstehen, unterliegt der spezifischen Preisgestaltung des Beratungsträgers bzw. der Vereinbarung zwischen den Vertragspartnern.

Die Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) zum räumlich verteilten Arbeiten, zur Informationsspeicherung und -verarbeitung ist zunehmend in Beratungsprojekten anzutreffen. Für eine ausführliche wissenschaftlich-empirische Auseinandersetzung mit dieser Thematik sei auf die Arbeiten von Najda (vgl. [Najda2001]; [Najda/Krcmar2001]) und Türk (vgl. [Türk2003]) verwiesen. Zu einem späteren Zeitpunkt werden diese Arbeiten auch zur Ableitung von Wirkungsbeziehungen herangezogen. Durch die Bereitstellung und die Nutzung von Zusatzdiensten entstehen IKT-Kosten. Diese umfassen sämtliche Kosten des Betriebs einer Systemlösung für räumlich-verteilte Kommunikation und Kooperation und können weiter in Hard- und Softwarekosten sowie Betriebskosten untergliedert werden.

Des Weiteren existieren Nutzungskosten für den Zugriff auf spezielles Wissen, das im Beratungsprojekt Verwendung findet. Die direkten Nutzungskosten umfassen alle Kosten, die durch die Nutzung von Wissen durch den Klienten entstehen, indirekte Nutzungskosten entstehen, wenn der Beratungsträger für den Klienten spezielles Zusatzwissen beschafft, das sich nicht im direkten Zugriff des Beraters befindet.

Abbildung B-2-1 fasst die bisherigen Erkenntnisse zur Operationalisierung der direkten Kosten zusammen.

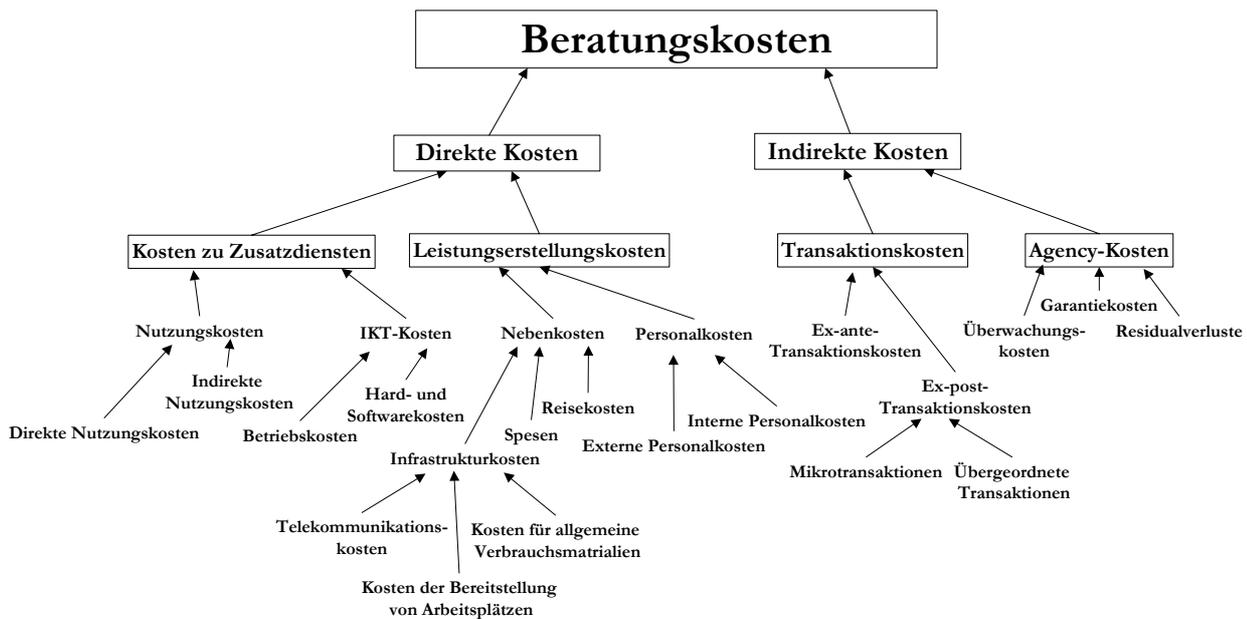


Abbildung B-2-1: Operationalisierung der direkten Kosten (Quelle: Eigene Darstellung)

Nachdem die direkten Kostenarten operationalisiert wurden, werden im nächsten Abschnitt jene Kosten betrachtet, die nicht direkt erfassbar und evident sind, welche das Nachfrageverhalten nach und die Effizienz von Beratungsdienstleistungen jedoch nachhaltig beeinflussen können. Zur Identifikation der indirekten Kostenarten wird auf die Argumentation der aus der neuen Institutionenökonomie stammenden Ansätze der Transaktionskosten- (Kapitel B.2.1.1.3) und Agency-Theorie (Kapitel B.2.1.1.4) zurückgegriffen.

2.1.1.3 Kosten aus Sicht der Transaktionskostentheorie

Vertreter des Transaktionskostenansatzes gehen davon aus, dass durch die Abwicklung und Organisation von Leistungsaustauschbeziehungen Kosten verursacht werden. Eine Transaktion wird als der „Prozess der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches im Rahmen arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung bezeichnet. [...] In Transaktionen werden vor allem Informationsprobleme [...] zu bewältigen gesucht“ [Picot1991, S. 283].

Transaktionskosten definiert Picot, einer der deutschen Hauptvertreter des Transaktionskostenansatzes, folgendermaßen: „Transaktionskosten sind die Kosten der ‚Produktion‘ einer Koordinationsleistung. Sie beinhaltet in der Regel die Teilleistungen Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung einer Transaktionsbeziehung. Es handelt sich um Kosten [...], die zur Vorbereitung, Durchführung und Überwachung von Arbeitsteilung und Tausch erforderlich sind“ [Picot/Reichwald/Wigand1998, S. 22].

Wird die Argumentation des Transaktionskostenansatzes auf den Kontext der Unternehmensberatung transferiert¹¹⁶, so kann festgestellt werden, dass die unvollkommene Informationssituation auf Seiten des Beratungsträgers und des Beratungsadressaten zum Auftreten von Transaktionskosten führt. Sie entstehen durch das Zusammentreffen menschlicher Verhaltenseigenschaften und Umweltfaktoren. Relevante Ver-

¹¹⁶ Vgl. hierzu auch die Arbeiten von Schade ([Schade1995]), Najda ([Najda2001]) und Türk ([Türk2003]).

haltenseigenschaften des Beratungssystems i. e. S. sind beschränkte Rationalität sowie opportunistisches Verhalten und Informationsunsicherheit der Mitglieder. Williamson formulierte bzgl. der Akteure zwei allgemeine, zentrale Verhaltensannahmen: Menschen verhalten sich aufgrund ihrer eingeschränkten Informationsverarbeitungskapazität beschränkt rational und Menschen verhalten sich opportunistisch, d. h. sie handeln in Selbstinteresse und mit List und Tücke (vgl. [Williamson1975, S. 20]).

Die Informationssituation kann, der Argumentation der Transaktionskostentheorie folgend, durch beidseitige Information und Kommunikation verbessert werden. Dieser Austausch verursacht jedoch Transaktionskosten. Probleme ergeben sich hier bei dem Versuch der exakten Abgrenzung zwischen Transaktionskosten und den Kosten, die den eigentlichen Leistungserstellungskosten der Beratungsleistung (vgl. Kapitel B.2.1.1.1) zuzuordnen sind. Diese lassen sich nicht immer vollständig voneinander trennen, da einige Aktivitäten, wie z. B. Abstimmungen, auch beiden Zielen dienen können (vgl. [Najda2001, S. 102]).

Nach Williamson lassen sich so genannte *Ex-ante*¹¹⁷- (Vorbereitung der Leistungsaustauschbeziehung) und *Ex-post*¹¹⁸- (Durchführung der Leistungsaustauschbeziehung) *Transaktionskosten* unterscheiden (vgl. [Williamson1985], S. 20). Najda unterteilt des Weiteren in *übergeordnete* und *Mikrotransaktionen* in der Unternehmensberatung. Gegenstand übergeordneter Transaktionen ist die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und ggf. Veränderung einer Leistungserstellung durch die Berater gegen eine Geldzahlung. Unter Mikrotransaktionen ist die kontinuierliche Koordination zu verstehen, die bei der der eigentlichen Erstellung der Leistung notwendig wird (vgl. [Najda2001, S. 102]).

Im Leistungserstellungsprozess können zwei Unsicherheitsfaktoren zu Problemen bzw. erhöhten Transaktionskosten führen. Zum einen ist dies die „parametrische Unsicherheit“ (vgl. [Williamson1985, S. 57]), zum anderen die bereits beschriebene Verhaltensunsicherheit¹¹⁹ bzgl. eines opportunistischen Verhaltens der Partner.

Die parametrische Unsicherheit zeigt sich in einer Aufgaben- und Umweltunsicherheit. Sie ist damit den o. .g. Mikrotransaktionskosten zuzuordnen und betrachtet die situativen Bedingungen und die zu erwartenden zukünftigen Entwicklungen einer Transaktion. Beratungsträger und -adressat müssen relevante Informationen über die Beratungsaufgabe und die Umwelt sammeln und verarbeiten. Das Auftreten neuer Informationen kann zu unvorhergesehenen Leistungserstellungs- und damit Transaktionskosten führen¹²⁰.

Nach der Transaktionskostentheorie wird nun auf die Argumentation der Principal-Agent-Theorie zur Identifikation weiterer indirekter Kostenarten der Unternehmensberatung zurückgegriffen.

¹¹⁷ Z. B. Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten.

¹¹⁸ Z. B. Kosten der Vertragsabsicherung, -durchsetzung und -anpassung.

¹¹⁹ Diese Unsicherheit kann verschiedene Ausprägungen annehmen: Unsicherheit, ob und wie ein Partner seine Verpflichtungen erfüllen kann (Adverse Selection), erfüllen wird (Moral Hazard) und erfüllt hat (vgl. [Najda2001, S. 102]).

¹²⁰ Weiteres Resultat der hohen Aufgaben- und Umweltunsicherheit können Probleme bei der Leistungszurechnung sein. Können die Leistungs-Inputs nicht den Outputs zugeordnet werden, droht „Shirking“ (Drückebergerei) (vgl. [Najda2001, S. 103]).

2.1.1.4 Kosten aus Sicht der Principal-Agent-Theorie

Eine weitere Betrachtungsweise der Beratung resultiert aus der Sicht der Principal-Agent-Theorie. Inhalt der Theorie sind arbeitsteilige Beziehungen zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent), die durch eine asymmetrische Informationsverteilung sowie durch Unsicherheit über das Verhalten des Vertragspartners und das Eintreten bestimmter Umweltzustände geprägt sind (vgl. [Picot/Reichwald/Wigand1998, S. 47]). Beratungsprojekte sind durch Interaktion und Kooperation zwischen Beratungsträger und Beratungsadressat gekennzeichnet (vgl. [Najda2001, S. 105]), wobei der Beratungsträger in der Rolle des Agenten und der Beratungsadressat in der Rolle des Prinzipals agiert. Eine Kooperation ist vonnöten, da ein wechselseitiges Informationsabhängigkeitsverhältnis vorliegt. Der Beratungsträger verfügt über Spezialwissen, das er aber nur dann gewinnbringend einsetzen kann, wenn ihm zusätzlich unternehmensspezifische Informationen vorliegen. Diese Informationen sind jedoch i. d. R. lediglich durch den Beratungsadressaten zu erlangen. Andererseits hat der Beratungsadressat unternehmensspezifische Informationen, muss für Spezialwissen jedoch auf den Berater zurückgreifen. Durch eine Delegation von Ausführungskompetenz an den Agenten setzt sich der Prinzipal einer Situation aus, in der Entscheidungen des Auftragnehmers seinen Nutzen direkt beeinflussen können. Die Theorie unterstellt weiterhin, dass beide Teilnehmer in ihren Rollen verschiedene Ziele verfolgen¹²¹.

Eigennutz, begrenzte Rationalität, Interessenunterschiede und Informationsunsicherheit sind die Faktoren, die zu so genannten Agency-Problemen führen können (vgl. [Najda2001, S. 107]). Hidden Information bezeichnet eine Situation, in der ein Prinzipal die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Agenten nicht beurteilen kann, da nicht alle Informationen vorliegen. Täuscht der Agent Fähigkeiten und Fertigkeiten vor, über die er nicht verfügt, und kommt es infolgedessen zu einer Fehlentscheidung durch den Prinzipal, spricht man von einer Adverse Selection. Diese Problematik ist insbesondere auch für den Beratungsadressaten aus dem KMU-Segment relevant, da dieser aufgrund der geringen Inanspruchnahme i. d. R. wenige Kenntnisse von den Möglichkeiten der Beratung besitzt.

Während der eigentlichen Leistungserstellung kann das Problem der Hidden Action auftreten (vgl. [Wenger/Terberger1988, S. 507]). Dieses bezeichnet eine Situation, in der der Prinzipal nicht alle Handlungsalternativen des Agenten kennt und dessen tatsächliches Leistungsverhalten nicht beobachten respektive beurteilen kann (vgl. [Najda2001, S. 106]).

Agency-Kosten entstehen in diesen Situationen dadurch, dass Mechanismen eingerichtet und genutzt werden, die zur Wirkung haben, dass der Agent einen Informationsvorsprung nicht zu Lasten des Prinzipals nutzt. Jensen et al. definieren diese als Summe aus Überwachungskosten¹²², Garantiekosten¹²³ und Residualverlusten¹²⁴

¹²¹ Die Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung ist im Rahmen von Beratungsprojekten, die bzgl. ihrer Aufbauorganisation mehrere Hierarchiestufen besitzen, nach Najda situationsabhängig zu beurteilen. Der situationsspezifische Agentenstatus der Klientenmitarbeiter resultiert unter anderem aus der Bedeutung der unternehmensspezifischen Informationen, die diese bereitstellen müssen (vgl. [Najda2001, S. 108 f.]). Im Rahmen dieser Arbeit und der Fokussierung auf KMU-Beratung wird nur von einer Hierarchieebene und damit nicht von einer situationsabhängigen Veränderung des Status der Akteure ausgegangen und die Projekthierarchie daher nicht näher vertieft.

¹²² Auch Monitoring costs genannt.

(vgl. [Jensen/Meckling1976, S. 308]). Überwachungskosten stellen die Kosten dar, die dem Prinzipal durch die Überwachung des Agenten entstehen. In der Unternehmensberatung können diese Kosten z. B. durch Arbeitszeiten für die Überprüfung von Ergebnissen des Beraters durch den Klienten hervorgerufen werden.

Garantiekosten umfassen die Kosten für eine Gewähr, die der Agent gegenüber dem Prinzipal zur Sicherung abgibt. Die Theorie unterstellt, dass Überwachungs- und Garantiekosten in einem substitutiven Verhältnis zueinander stehen, d. h. Aktivitäten der Überwachung durch den Prinzipal können durch Garantien des Agenten ersetzt werden (vgl. [Picot/Reichwald/Wigand1998, S. 48]). Für den Kontext der Unternehmensberatung kann die Garantie seitens des Beraters, die Beratung für den Klienten nutzenmaximierend zu gestalten, z. B. durch eine erfolgababhängige Vergütung des Beraters realisiert werden. In diesem Fall kann der Klient davon ausgehen, dass der Anreiz der zusätzlichen Vergütung bei einem Erfolg eine zusätzliche Überwachung nicht notwendig macht. Die zusätzlichen Vergütungskosten verringern somit in diesem Fall die Überwachungskosten.

Residualverluste bezeichnen die verbleibende Abweichung der Leistung des Agenten von der so genannten „First-Best-Situation“ ohne Anreizprobleme. Vereinfacht können Agency-Kosten dieser Art auch als Reibungsverluste aufgefasst werden.

Die gewonnenen Erkenntnisse bezogen auf die indirekten Kosten werden in Abbildung B-2-2 nochmals zusammengefasst:

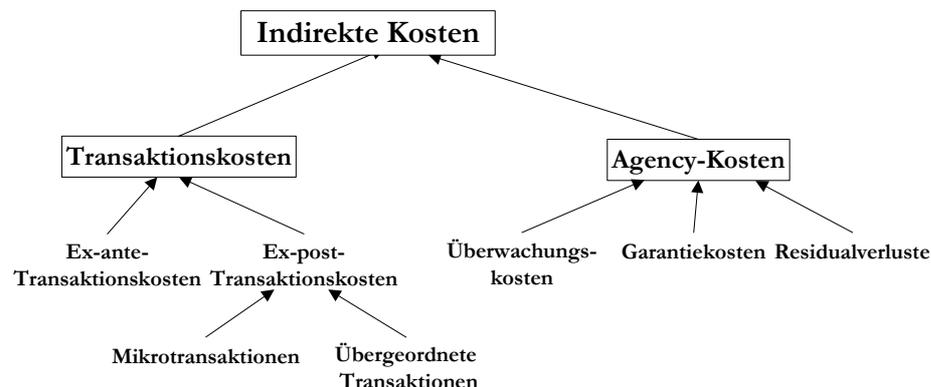


Abbildung B-2-2: Operationalisierung der indirekten Kosten (Quelle: Eigene Darstellung)

Nachdem alle relevanten direkten und indirekten Kostenarten der Unternehmensberatung deduziert wurden, kann im nächsten Abschnitt die Qualität von Beratungsleistungen einer ähnlich umfangreichen Operationalisierung unterworfen werden.

¹²³ Auch Bonding costs genannt.

¹²⁴ Auch Residual loss genannt.

2.1.2 Operationalisierung der Beratungsqualität

Das Management der Qualität von Produkten und Dienstleistungen ist zu einem zentralen Bedürfnis sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in theoretischen Abhandlungen in diesem Jahrzehnt geworden¹²⁵. (vgl. [Meyer/Mattmüller1987, S. 187]).

Gestaltet sich die Qualitätsmessung von physischen Gütern verhältnismäßig einfach¹²⁶ so ist die qualitative Messung des Outputs bei der Produktion von Dienstleistungen ungleich komplizierter. Ursächlich für diese Problematik ist die Immaterialität von Dienstleistungen (vgl. Kapitel B.2.1.3.3). Eine lediglich physische Registrierung der bei der Produktion der Dienstleistung eingesetzten Produktionsfaktoren erlaubt weder einen direkten Rückschluss auf den innerbetrieblichen Kombinationsprozess noch auf die Outputqualität (vgl. [Maleri1997, S. 124]). So kann etwa von der Anzahl von Beratern, die in einem Projekt eingesetzt werden bzw. dem Einsatz von technischen Hilfsmitteln und Methoden im Beratungsprozess weder auf eine sinnvolle Verwendung noch auf eine qualitativ hochwertige Beratung geschlossen werden. Des Weiteren ergibt sich bei der Dienstleistung Unternehmensberatung die Problematik einer verursachungsgerechten Bestimmung des Beratungserfolgs (vgl. [Ibielski/Sommerlatte1977, Abschnitt 1500, S. 1]).

Die Qualität von Dienstleistungen ist also ein komplexes Phänomen. „Sie wird sowohl vom Nachfrager und seinen Objekten (externe Faktoren) als auch vom Anbieter und seinen Objekten (interne Faktoren) determiniert. Da sie vom Nachfrager und seinen Objekten nicht trenn- und isolierbar ist, hat sie stets [...] einen subjektiven Charakter“ [Meyer/Mattmüller1987, S. 189].

Für die Operationalisierung der Beratungsqualität wird ein allgemeines Modell zur Dienstleistungsqualität, das von Meyer und Mattmüller entwickelt wurde, zu Rate gezogen und auf den Forschungsgegenstand konkretisiert. Das Modell gibt Hinweise zur Erfassung und Gestaltung der Qualität von Dienstleistungen und soll aufzeigen, wie sich die Qualität als komplexes Ganzes im Verlauf des gesamten, kontinuierlichen Prozesses einer Dienstleistung konkretisiert (vgl. [Meyer/Mattmüller1987, S. 187 und S. 191]).

Die Autoren unterteilen die Qualität einer Dienstleistung in die drei Gestaltungsräume (so genannte Subqualitäten vgl. [ebd., S. 191]) Potenzialqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität. Diese Subqualitäten sind für Anbieter wie Nachfrager von einer situativen Bedeutung¹²⁷.

Angewendet auf den Kontext der Unternehmensberatung ergeben sich die drei Subqualitäten Beratungspotenzialqualität (Kapitel B.2.1.2.1), Qualität des Beratungsprozesses (Kapitel B.2.1.2.2) sowie die Qualität des Beratungsergebnisses (Kapitel B.2.1.2.3).

¹²⁵ Zur tiefergehenden Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten zur Evaluierung von Dienstleistungsqualität sei auf die umfangreichen Werke von Scharitzer ([Scharitzer1994]) sowie Bruhn und Stauss ([Bruhn/Stauss1999]) verwiesen.

¹²⁶ Diese lassen sich auf vielfältige Arten unter Anwendung unterschiedlichster physischer Messmethoden (z. B. Länge, Gewicht, Oberflächenbeschaffenheit) messen (vgl. [Maleri1997, S. 122]).

¹²⁷ Das Modell von Meyer und Mattmüller adressiert damit ebenfalls den zentralen kybernetischen Gedanken dieser Arbeit, da in dem Ansatz angenommen wird, dass sich Einflussfaktoren situativ und dynamisch verhalten und keine statischen Größen darstellen. Wie im Folgenden noch detailliert gezeigt werden wird, unterliegen die Zustände der Subelemente der Qualität dem Einfluss weiterer Faktoren. Gleichfalls beeinflusst die Qualität weitere Elemente des Systems Unternehmensberatung.

2.1.2.1 Beratungspotenzialqualität

Die Beratungspotenzialqualität beschreibt die im Vorfeld, somit vor der eigentlichen Leistungserstellung vorhandenen Fähigkeiten und Bereitschaften, die auf den Beratungsprozess hin ausgerichtet sind. Sie kann weiter nach der Beratungspotenzialqualität auf Seiten des Beratungsträgers und des Beratungsnachfragers unterteilt werden.

Die Beratungspotenzialqualität des Beratungsträgers wird durch die potenzielle Leistungsfähigkeit seiner Berater¹²⁸ und die zur Verfügung stehenden und unterstützenden Objekte, wie z. B. standardisierte Beratungsinstrumente, Methoden und Einsatz von IKT, determiniert. Das alleinige Vorhandensein derselben führt jedoch, wie oben bereits angeführt, nicht automatisch zu Qualität, da diese Fähigkeiten und Objekte auf die dem Nachfrager anzubietende Dienstleistung zu spezifizieren sind. Nach Meyer und Mattmüller stellt somit der „Grad an Spezifizierung der bereitgehaltenen internen Fähigkeiten“ [Meyer/Mattmüller1987, S. 192] den Schlüssel zur Qualität der später zu erstellenden Leistung dar. Diese Spezifizierungspotenziale beschreiben die Fähigkeit eines Beratungsunternehmens kundenindividuelle Leistungen zu erstellen. Auch Stutz vertritt diese Auffassung, indem er beschreibt, dass die Qualifikation eines Beraters aus der Übereinstimmung der aus dem bisherigen Werdegang und der Persönlichkeitsstruktur ableitbaren Fähigkeiten mit dem sich aus dem spezifischen Charakter der Beratungstätigkeit ergebenden Anforderungen an den Berater resultiert (vgl. [Stutz1988, S. 130]).

Diese potenziellen Fähigkeiten des Beraters sind für den Klienten i. d. R. nicht transparent. Unternehmensberater und Beratungsinstitutionen versuchen daher, ihre berufliche Erfahrung bzw. Spezial- und Prozesskenntnisse und die damit einhergehende Potenzialqualität z. B. durch eine Verbandsmitgliedschaft wie den BDU¹²⁹, eine Zertifizierung¹³⁰ oder die Angabe von Referenzen (vgl. [Hummel/Zander/Ziehm1993], S. 82) zu dokumentieren¹³¹. Einen Überblick über die umfangreichen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten von Beratern liefern Ibielski und Sommerlatte (vgl. [Ibielski/Sommerlatte2002, Abschnitt 6500]).

Die zweite Bestimmungsgröße der Beratungspotenzialqualität stellen die Kontaktpotenziale dar. Sie beschreiben die Merkmale der mit den Klienten in Kontakt tretenden Berater (Kundenorientierung, Kompetenzen, Erfahrungen etc.) und der vom Klienten wahrgenommenen Objekte (IKT-Unterstützung, standardisierte Beratungsinstrumente, Einrichtung von Büros etc.). Die kundenorientierte und -individuelle Gestaltung der Subjekte und Objekte ist besonders im Vorfeld eines Beratungsprojekts wichtig, da der Beratungsnachfrager

¹²⁸ Bei Meyer und Mattmüller werden der Dienstleister bzw. seine Mitarbeiter allgemein als interne Subjekte bezeichnet (vgl. [Meyer/Mattmüller1987, S. 192])

¹²⁹ Die Aufnahme in den Verband ist mit bestimmten Kriterien (z. B. Nachweis der beruflichen Eignung, von mehrjähriger Berufserfahrung oder Referenzen) verbunden. Der BDU fungiert als unabhängige Prüfungsstelle zur Sicherstellung der Qualität.

¹³⁰ Die Zertifizierung bedeutet, dass eine neutrale Institution einem Berater z. B. die mehrjährige Berufserfahrung oder Kenntnis in spezifischen Bereichen der Beratung bescheinigt. Beispiele stellen die personenbezogene Zertifizierungen des BDU (Unternehmensberater CMC/BDU bzw. Certified Management Consultant) oder der St. Galler Business School (Dipl. Consultant SGBS) dar. Als Zertifizierung auf institutioneller Ebene (für die Beratungsinstitution geltend) sind in der Praxis ISO-Zertifizierungen verbreitet.

¹³¹ Über die Aussagekraft dieser Signale wird kontrovers diskutiert: Ibielski und Sommerlatte stellen fest, dass sowohl seitens des Klienten als auch der Berater diese Qualitätssignale als relativ unwichtige Auswahlkriterien eingeschätzt werden (vgl. [Ibielski/Sommerlatte2000, Abschnitt 0515, S. 18]).

diese – mangels der Möglichkeit zur Beurteilung der Qualität der Dienstleistung im Vorfeld – als Bewertungsinstrument der während der Beratungsdurchführung zu erwartenden Qualität heranzieht (vgl. [Hummel/Zander/Ziehm1993, S. 79 ff.]).

Die Beratungspotenzialqualität wie auch der später betrachtete Beratungsprozess werden auch entscheidend von den Fähigkeiten und Merkmalen des Klienten bestimmt.

Die *Integrationspotenziale* beschreiben die beim Kunden vorhandene Grundeinstellung zur Mitwirkung bei der Beratung in physischer, intellektueller oder emotionaler Art. Diese kann z. B. die Ausprägungen positiv, neutral oder negativ annehmen und bestimmt damit im Vorfeld den Beratungsprozess und die Qualität. Sollte ein Klient eine negative Grundeinstellung, die z. B. aus bereits vorhandenen Erfahrungen mit Beratungsdienstleistungen resultiert, in die Beratung einbringen, so wirkt sich diese u. a. auf sein Informations- und Kommunikationsverhalten aus.

Interaktivitätspotenziale charakterisieren die Wirkungsfähigkeiten, die durch die wechselseitigen Interaktionen zwischen Klient und Berater freigesetzt werden und die Qualität damit in physischer, intellektueller oder emotionaler Weise positiv wie negativ beeinflussen können.

Die eigentliche Leistungserstellung erfolgt im Rahmen des Beratungsprozesses, der ebenfalls durch spezifische Qualitätsarten gekennzeichnet ist.

2.1.2.2 Qualität des Beratungsprozesses

„Im Prozess der Leistungserstellung konkretisiert der Anbieter seine vorher spezifizierten Leistungsfähigkeiten am Nachfrager, welcher sich (oder seine Objekte) in unterschiedlicher Art und Weise in den Erstellungsprozess integriert“ [Meyer/Mattmüller1987, S. 193]. Besondere Bedeutung bei der Durchführung kommt dabei der Fähigkeit des Beraters zu, seine Leistungen situativ und personalisiert den Bedürfnissen und spezifischen Merkmalen des Klienten anzupassen. Das reale Verhalten des Beraters und die Leistungsfähigkeit der Beratungsinstrumente determinieren die Qualität entscheidend und nachhaltig. Der Berater muss sowohl eine klientenindividuelle Wahl des Beratungsinhalts (Was ist zu tun? Welche Aufgaben und Ergebnisse sind zu erzielen?) als auch die optimale Art und Weise der Übertragung, der Aufgabenverteilung und der einzusetzenden Instrumente (Wie und mit welchen Instrumenten arbeitet wer?) durchführen. Inhalte und Instrumente sind ggf. im Verlauf der Beratung situativ anzupassen, wenn sich Voraussetzungen verändert haben.

Gemäß der bereits vorgenommenen Zergliederung der Potenzialqualität des Beratungsträgers und -adressaten lässt sich die Qualität des Beratungsprozesses zusammenfassend anhand des realen Prozessverhaltens der Akteure in vier Subbereiche einteilen:

- Schlüsselfaktoren der Qualität des Beratungsprozesses seitens des Beratungsträgers
 1. *Prozessverhalten bzgl. der Spezifizierungspotenziale*
 2. *Prozessverhalten bzgl. der Kontaktpotenziale*
- Schlüsselfaktoren der Qualität des Beratungsprozesses seitens des Beratungsadressaten

3. *Prozessverhalten bzgl. der Integrationspotenziale*
4. *Prozessverhalten bzgl. der Interaktivitätspotenziale*

Am Ende eines Beratungsprojektes stehen die Präsentation der Ergebnisse und die Ausgabe von Handlungsempfehlungen. Die Qualität des Ergebnisses, die der subjektiven Wahrnehmung des Klienten unterliegt, ist für den Erfolg von entscheidender Bedeutung. Im Folgenden wird beschrieben, was die Qualität des Beratungsergebnisses auszeichnet.

2.1.2.3 Qualität des Beratungsergebnisses

Die bei der Realisierung bzw. Umsetzung der Handlungsempfehlungen erzielten Effekte (z. B. Umsatzsteigerungen, Kosteneinsparungen etc.) können bzgl. ihrer Qualität im Regelfall erst zu einem späteren Zeitpunkt als dem Projektabschluss einer Bewertung unterzogen werden¹³². Eine ganzheitliche Bewertung des Beratungsergebnisses in der Unternehmensberatung bedingt somit die Umsetzung der Empfehlungen.

Die Qualität des Beratungsergebnisses lässt sich weiter in die *Qualität des prozessualen Endergebnisses* sowie die *Folgequalität* unterteilen. Beide Dimensionen lassen sich analog zur oben bereits vorgenommenen Abgrenzung jeweils in eine *inhaltliche Qualität* (Was ist Bestandteil des Endergebnisses?) und eine *Qualität der Übermittlung* unterteilen¹³³ (Wie wurde das Endergebnis übermittelt und präsentiert?)

Grönroos führte als weiteres Merkmal an, dass die Wahrnehmung der Qualitäten des Anbieters durch den Nachfrager durch das *Image* des Anbieters beeinflusst werden kann (vgl. [Grönroos1982], S. 66). Dieser Umstand ist insbesondere bei beratungsunerfahrenen KMU relevant. Fehlt diesem aufgrund nicht vorhandener Kenntnisse und Erfahrungen die Möglichkeit, die Beratungsqualität zu beurteilen, kann dies dazu führen, dass auf die Hilfsgröße Image zurückgegriffen wird. Ein positives Image des Anbieters kann dazu führen, dass ggf. auftretende Mängel bei der Beratungsleistung vom Klienten vernachlässigt werden, ein negatives Renommee hingegen kann in einer verstärkten Erfassung von Qualitätsdefiziten und Kritisierung der Leistung resultieren. Auch wenn das Image nur eine Hilfsgröße darstellt, wird diese aufgrund der besonderen Relevanz für den Beratungsadressaten KMU für das Modell berücksichtigt.

Abbildung B-2-3 fasst die vorgenommene Operationalisierung der Beratungsqualität in den drei Dimensionen Potenzialqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität übersichtlich zusammen.

¹³² Meyer und Mattmüller sprechen in diesem Zusammenhang vom „Charakter einer Dauerqualität“ [Meyer/Mattmüller1987, S. 193]).

¹³³ Genau genommen kann der Berater die Qualität der Übermittlung der Folgequalität ohne einen neuen Leistungsprozess nicht mehr beeinflussen. Er kann jedoch z. B. durch eine sorgfältige Aufbereitung der Beratungsergebnisse bereits im Vorfeld ideale qualitative Bedingungen für die nachträgliche Beurteilung der Qualität der Übermittlung bei einem Soll-/Ist-Abgleich schaffen.

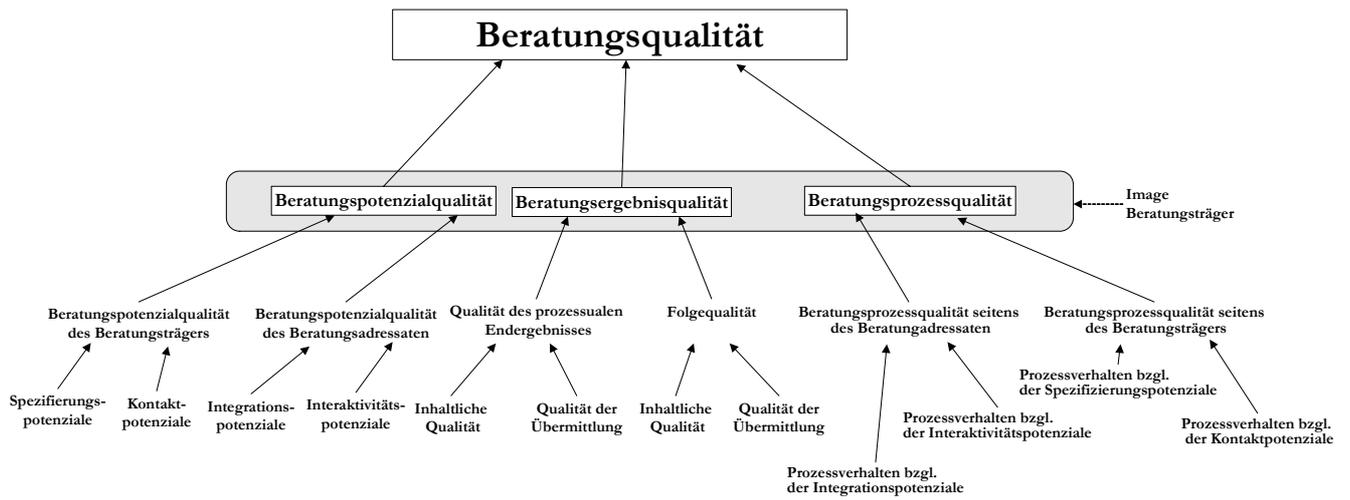


Abbildung B-2-3: Operationalisierung der Beratungsqualität (Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung B-2-4 liefert eine die Operationalisierung der Beratungseffizienz zusammenfassende Darstellung aller bis jetzt identifizierten Elemente.

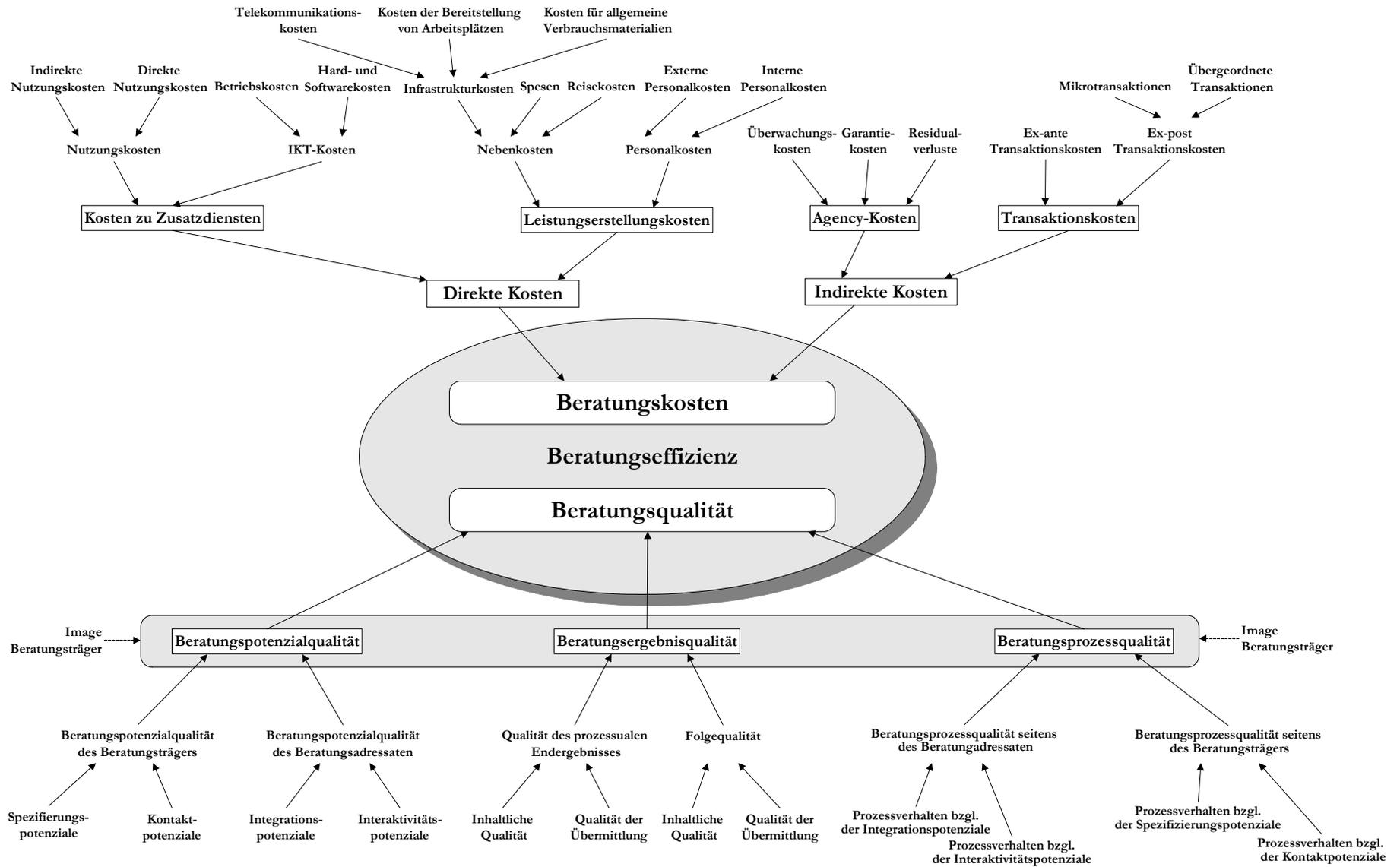


Abbildung B-2-4: Operationalisierung der Beratungseffizienz (Quelle: Eigene Darstellung)

Aus systemtheoretischer Sicht verspricht eine rein isolierte Konzentration auf die Verbesserung von Qualität und Kosten, z. B. durch die Senkung der Beraterhonorare, keine originäre Verbesserung der Beratungseffizienz, sondern kommt der Symptom- und nicht der Ursachenbehandlung gleich^{134,135}. In den bisherigen Analysen und bei der Operationalisierung des Konstrukts Beratungseffizienz wurden mögliche Meßgrößen auf verschiedenen Ebenen benannt, offen bleibt in dieser Betrachtung jedoch weitgehend, welche Objekte, Eigenschaften und Verhaltensweisen einen direkten oder indirekten ursächlichen Einfluss auf die Beratungseffizienz im Beratungsprozess haben. Dieser Fragestellung widmet sich das nun folgende Kapitel.

2.2 Identifikation von Schlüsselfaktoren

Ein detailliertes Verständnis über die ursächlichen Zusammenhänge, die miteinander vernetzt direkt oder indirekt auf die Zieldimension Beratungseffizienz einwirken, ist für ein zielgerichtetes Handeln im System unabdingbar. Bei Unternehmensberatung handelt es sich, wie bereits detailliert dargelegt wurde (Kapitel B.1.2.3), um ein komplexes Gesamtsystem, in welchem verschiedenste Elemente in einer Netzwerkstruktur dynamisch aufeinander einwirken. Nach der umfangreichen Operationalisierung der Beratungseffizienz werden in diesem Analyseschritt (Schritt 2 des Vorgehensmodells) daher sukzessive jene Systemfaktoren¹³⁶ identifiziert, die die Variabilität des Systems bestimmen und auf die Zieldimension einwirken.

Die zu identifizierenden Faktoren beeinflussen zum einen das Gesamtsystemverhalten, zum anderen werden diese wiederum von anderen Faktoren beeinflusst. Sie können somit als Variable und Determinante gleichermaßen auftreten. Zur Vereinfachung werden im Folgenden alle Elemente in Anlehnung an Ulrich und Probst neutral als Schlüsselfaktoren bezeichnet, da zunächst deren genereller Wirkungscharakter auf das System zu untersuchen ist.

Die folgende Identifikation der Schlüsselfaktoren fußt auf dem Stand der Unternehmensberatungsforschung (vgl. Kapitel A.3.1.1), qualitativen Experteninterviews sowie den eigenen Erfahrungen des Autors. Zur Identifikation der Schlüsselfaktoren wird das Beratungssystem aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, um eine ganzheitliche und umfassende Sicht auf den Forschungsgegenstand zu erhalten. Bei der Identifikation und Beschreibung der relevanten Faktoren kommt es, wie auch aus Abbildung B-2-5 ersichtlich wird, bewusst zu Überschneidungen und Redundanzen. Diese zeigen wichtige Vernetzungen und intuitiv ableitbare Abhängigkeiten des Systems. Erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt die systematische Elimination dieser Redundanzen (vgl. Kapitel B.3.1).

¹³⁴ Vester, einer der Hauptvertreter des vernetzten Denkens, schreibt hierzu: „In einem komplexen System jedoch führt gerade die Beseitigung eines Problems an Ort und Stelle – statt den Systemzusammenhang zu berücksichtigen– meist dazu, dass man damit gleich wieder zwei neue Probleme schafft“ [Vester2003, S. 16].

¹³⁵ Auch Seebacher kommt im Kontext der Unternehmensberatung zu dem Schluss, dass eine rein isolierte Reduktion von Beraterhonoraren seitens der Beratungsinstitutionen keine originäre Hilfe bei der Verbesserung der Dienstleistung darstellen kann (vgl. [Seebacher2003, S. 97]).

¹³⁶ Ulrich und Probst nennen diese Faktoren im Rahmen der Beschreibung der Methodik des vernetzten Denkens Schlüsselfaktoren. Diese stellen jene Systemelemente dar, deren Interaktion die Dynamik des Systems ausmacht bzw. sein Verhalten wesentlich prägt (vgl. [Ulrich/Probst1988]). In der vorliegenden Arbeit wird weiterhin der Begriff Einflussfaktor synonym verwendet.

Die folgenden Ableitungen der Schlüsselfaktoren erfolgen aus den Perspektiven des Beratungsträgers (Kapitel B.2.2.1), des Beratungsadressaten (Kapitel B.2.2.2) und des Beratungsobjekts (Kapitel B.2.2.3).

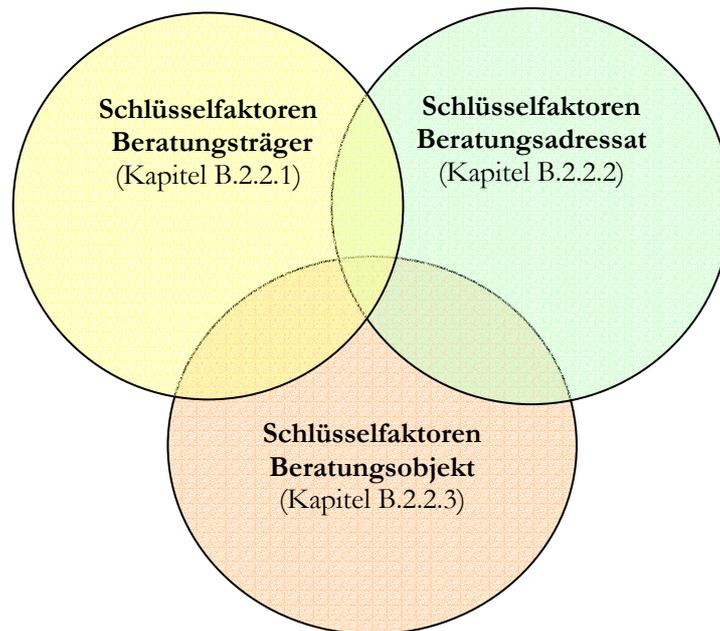


Abbildung B-2-5: Untersuchung der Schlüsselfaktoren des Systems unter Berücksichtigung verschiedener Betrachtungsperspektiven (Quelle: Eigene Darstellung)

2.2.1 Schlüsselfaktoren auf Seiten des Beratungsträgers

Innerhalb der vorgenommen perspektivischen Unterteilung kann eine weitere Systematisierung für die Ableitung von Schlüsselfaktoren durch Einführung von Betrachtungsebenen vorgenommen werden. So lassen sich seitens der Perspektive des Beratungsträgers drei für die Arbeit relevante Ebenen unterscheiden: Die institutionelle Ebene des Beratungsunternehmens, die Ebene der individuellen Eigenschaften des Beraters sowie die Ebene der direkten Beratungskoooperation zwischen Berater und Klient. Eine analoge Ebenenunterteilung kann auch für den Beratungsadressaten vorgenommen werden. Schlüsselfaktoren auf Seiten des Beratungsträgers lassen sich damit weiter untergliedern in solche, die die individuellen Voraussetzungen des Beraters (Kapitel B.2.2.1.1), die kooperationsbezogenen (Kapitel B.2.2.1.2) sowie die institutionellen Aspekte der Beratungsinstitution (Kapitel B.2.2.1.3) betreffen.

2.2.1.1 Beraterindividuelle Schlüsselfaktoren

Beratung wird wesentlich durch die spezifischen Eigenschaften und das Verhalten des Beraters sowie seine Beziehung zum Kunden geprägt (vgl. u. a. [Elfgén/Klaile1987, S. 25]; [Hoffmann1991, S. 68]; [Najda2001, S. 119 ff.]; [Czerniawska2002, S. 71 ff.]).

Zur Anpassung an eine spezifische Beratungssituation kann der Berater verschiedene Verhaltensweisen, die auch als Beratungsrollen¹⁵⁷ bezeichnet werden, einnehmen. Zunächst wird eine Typologie für Beratungsrol-

¹⁵⁷ Rollen bezeichnen allgemein ein erwartetes Verhalten innerhalb der Gesellschaft (vgl. [Duden2001]).

len erarbeitet, um anschließend die relevanten Schlüsselfaktoren, die zum Ausfüllen der Rollen notwendig sind, zu diskutieren.

Die Wahl einer geeigneten Rolle sollte durch das Ziel und den Zweck der Beratung bestimmt sein. Beraterrollen unterscheiden sich bzgl. ihres Grades der Einbindung bzw. Interaktion und der Ebene der Zusammenarbeit mit dem Kunden (vgl. [Hoffmann1991, S. 84]). Verschiedene Beratungsobjekte und Kliententypen verlangen nach situativ angepassten Beraterrollen. Diese stellen somit im originären Sinne eine Variable dar, die im Idealfall erst nach der Analyse aller weiteren Einflussgrößen bestimmbar ist. In der Praxis wird eine solche idealtypische situative Anpassung – nicht zuletzt aufgrund des i. d. R. begrenzten Rollenrepertoires von Beratern – eher selten angewendet.

In der Literatur wird zwischen so genannten eindimensionalen und zweidimensionalen Rollenkonzepten unterschieden. Eindimensionale Konzepte sind von Wohlgemuth (vgl. [Wohlgemuth1983, S. 346]) und Althaus (vgl. [Althaus1994, S. 67]) entwickelt worden. Die Autoren differenzieren die Rollen nach dem *Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung*¹³⁸. Sie betrachten die Summe des Einflusses von Klient und Berater im Projektverlauf vereinfacht als konstante Größe. Je höher der Einfluss des Beraters auf die Problemlösung nach diesem Konzept ist, desto geringer wird der Einfluss des Klienten sein und umgekehrt. Gemäß dem Einfluss unterscheiden die Autoren fünf mögliche Rollenausprägungen des Beraters, die in Abbildung B-2-6 dargestellt sind.

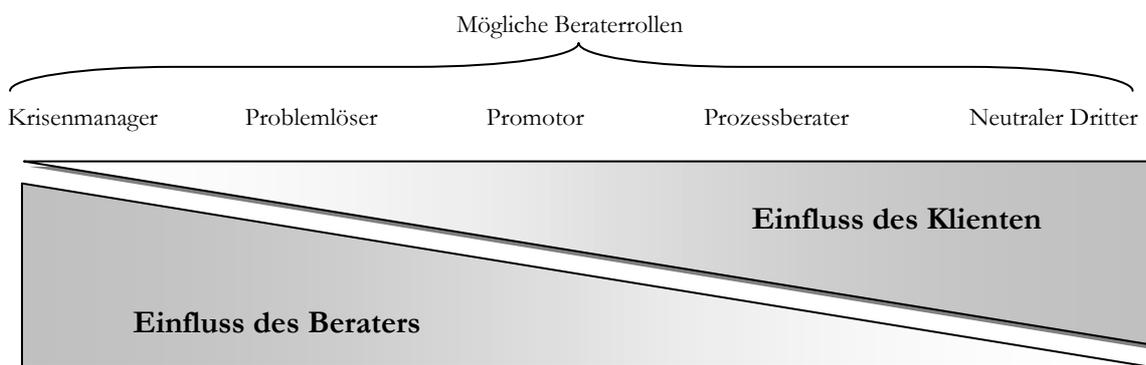


Abbildung B-2-6: Differenzierung von Beraterrollen nach dem Einfluss des Beraters und Klienten auf die Problemlösung (Quellen: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Wohlgemuth1983, S. 346] und [Althaus1994, S. 67])

Betrachtet man die linke Extremposition, so beeinflusst der in der Rolle des Krisenmanagers agierende Berater die Problemlösung vollständig. Eine solche Rolle ist darauf ausgelegt, in extremen Unternehmenssituationen möglichst zeitnah Lösungen zu erarbeiten. Das andere Extrem stellt die Rolle des neutralen Dritten dar. In diesem Fall ist die Lösung fast vollständig durch den Klienten determiniert. Der Berater dient lediglich als im Hintergrund agierender passiver Gutachter, der temporär hinzugezogen wird.

Auf der Basis der eindimensionalen Modelle führten andere Autoren weitere Erklärungsgrößen ein, um der Rollenverteilung eine weitere Dimension hinzuzufügen (vgl. [Hoffmann1991, S. 87 ff.];

¹³⁸ Alle Schlüsselfaktoren, die im Folgenden identifiziert werden und die im weiteren Forschungsprozess Verwendung finden, sind analog zum vorangegangenen Kapitel erneut *kursiv und unterstrichen* dargestellt.

[Stutz1988, S. 181 ff.]). Das zweidimensionale Modell von Hoffmann wird in dieser Arbeit detaillierter betrachtet und soll im Folgenden dazu dienen, konkrete Ausprägungsformen des Schlüsselfaktors Beraterrolle zu beschreiben: Hoffmann definierte eine zweidimensionale Matrix mit den Dimensionen der *Direktivität des Beraterverhaltens* (direktives bis nicht-direktives Verhalten) und der *Art der Beratung* (Prozessberatung bis Fachberatung)¹³⁹. Die Art der Beratung zeigt an, ob der Berater eher problembezogenes Fachwissen vermittelt (Fachberatung) oder die Moderation und Steuerung von Problemlösungsprozessen im Vordergrund steht (Prozessberatung) (vgl. [Hoffmann1991, S. 86]). Die Terminologie von Hoffmann wird zwecks besseren Verständnisses für den Forschungsgegenstand geringfügig modifiziert und im weiteren Verlauf als *Vermittlungscharakter des Beraterverhaltens* bezeichnet.

Abbildung B-2-7 zeigt das modifizierte Modell und die Einordnung der verschiedenen Beraterrollen im Überblick.

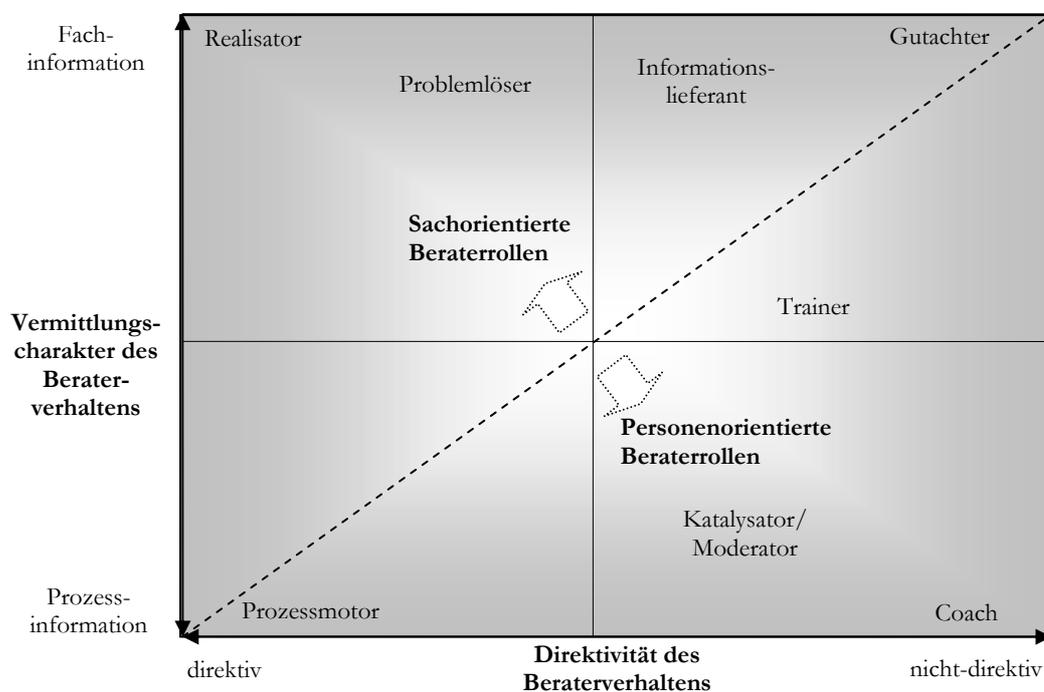


Abbildung B-2-7: Beraterrollentypisierung nach Vermittlungscharakter und Direktivität des Beraterverhaltens (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Hoffmann1991, S. 87])

Hoffmann unterteilte die aus dem Schema resultierenden Rollen, wie aus der Abbildung hervorgeht, entlang der Diagonale in personenorientierte und sachorientierte Rollen. Jeder dieser Rollengruppen ordnete er vier charakteristische Typen zu, sodass insgesamt acht kennzeichnende Rollen unterschieden werden können. Tabelle B-2-1 liefert eine nähere Charakterisierung der mit den Rollen einhergehenden Verhaltenseigenschaften des Beraters.

¹³⁹ Das Modell von Stutz differenziert zwischen den Dimensionen Wandelenebene (Ebene, auf die sich die Verhaltensbeeinflussung bezieht: Instrumenten-, Prozess- oder Inhaltsebene) und Problemlösungsumfang (Grundlagenvermittlung, partizipative Problemlösungserarbeitung oder direkte Problemlösungserarbeitung) (vgl. [Stutz1988, S. 185]). Die Dimension des Problemlösungsumfangs ist vergleichbar mit der Direktivität des Beraterverhaltens des Modells von Hoffmann.

Tabelle B-2-1: Charakterisierung von Beraterrollen (Quelle: Eigene Darstellung)

Sachorientierte Beraterrollen	
Realisator	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Hilfestellung bei der Einführung und Durchsetzung einer vom Klienten getroffenen Entscheidung • Schwerpunkt liegt im Realisationsprozess • Verantwortungsübernahme in der Realisationsphase • Hoher Einfluss und Beteiligungsintensität
Problemlöser	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung entscheidungsreifer Konzepte • Formulierung von Empfehlungen • Klient trifft Entscheidung zur Implementierung der Empfehlung • Geringe Interaktion zwischen Klient und Berater • Berater übt großen Einfluss auf Entscheidungsprozess aus • Durchsetzungs- und Realisationsverantwortung liegt beim Klienten
Gutachter	<ul style="list-style-type: none"> • Funktion eines neutralen Dritten • Abgabe einer fundierten Stellungnahme zu einem Fachproblem • Keine Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungsvorschlägen • Geringer Einfluss auf die Problemlösung
Informationslieferant	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensvermittlung • Abbau von Unsicherheiten durch problemspezifische Unsicherheiten im Klientensystem • Sammlung und Aufbereitung von Informationen zur Entscheidungsvorbereitung • Keine Erarbeitung von Problemlösungen
Personenorientierte Beraterrollen	
Prozessmotor	<ul style="list-style-type: none"> • Verfahrensspezialist • Vermittlung von Wissen um den richtigen Einsatz von Problemlösungs- und Interventionstechniken und Methoden • Hilfe zum zielgerichteten Einsatz des im Unternehmen vorhandenen Fachwissen und zur Verfügung stehender Ressourcen • Initiierung, Strukturierung und Steuerung des Beratungsprozesses • Problemlösung erfolgt durch das Klientensystem selbst • Intensive persönliche Einschaltung • Direktes Auftreten im Gegensatz zum Katalysator/Moderator
Trainer	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von kognitiven und affektiven Ausbildungsinhalten an Mitglieder des Klientensystems • Primäre Adressaten sind Mitarbeiter auf der ausführenden Ebene
Coach	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsentwicklung von Mitgliedern des Klientensystems • Betreuung direkt am Arbeitsplatz bei der Verrichtung ihrer Arbeitsaufgaben • Primäre Adressaten stellen die Mitglieder des Managements eines Unternehmens dar
Katalysator/ Moderator	<ul style="list-style-type: none"> • siehe Rolle des Prozessmotors • Im Vergleich zum Prozessmotor eher passiv • Fokussierung auf die Entwicklung des internen Problemlösungspotenzials im Unternehmen („Hilfe zur Selbsthilfe“)

Das verfügbare bzw. tatsächlich anwendbare *Rollenrepertoire* eines Beraters kann in der Praxis stark variieren und mit dem Beratungsobjekt bzw. den Charakteristika des Klienten inkompatible Rollentypen können die Beratungseffizienz nachhaltig beeinflussen. Die das Rollenrepertoire eines Beraters beeinflussenden Schlüsselfaktoren sind *Fachwissen*, *Beratungserfahrung* sowie die *Persönlichkeitsstruktur*. Letztere bestimmt die Möglich-

keit, gewisse Beraterrollen überhaupt wahrnehmen zu können¹⁴⁰. Das Fachwissen stellt das Wissen des Beraters in Bezug auf einen spezifischen Beratungsgegenstand dar. Bei der Auswahl und der Beurteilung eines Beraters wird diesem Wissen und dem Umgang des Beraters mit ähnlichen Problemstellungen seitens des Klienten große Beachtung geschenkt (vgl. [Hoffmann1991, S. 186]). Probleme können bei umfangreichen Beratungen auftreten, bei denen das geforderte breite Fachspektrum von einem Berater alleine nicht abgedeckt werden kann. In einem solchen Fall müssen ggf. mehrere Einzelberatungen an mehrere Berater vergeben werden (vgl. [Hummel/Zander/Ziehm1993, S. 79]).

Die Beratungserfahrung wird wiederum entscheidend durch das *Einfühlungsvermögen*, d. h. die Fähigkeit, sich auf unternehmens- und klientenspezifische Besonderheiten schnell einzustellen, beeinflusst¹⁴¹. Die *instrumentelle und methodische Erfahrung*, d. h. das Wissen um den gezielten Einsatz von Beratungstechniken (Methoden, Instrumente) sowie die *Projektmanagement Erfahrung*, die durch Kenntnisse der Durchführungsplanung und Fortschrittskontrolle von Beratungsprojekten charakterisiert ist, sind weitere Einflussfaktoren¹⁴². Die Anwendung bestimmter Rollen macht die Kenntnis bestimmter Methoden und die entsprechende Erfahrung zwingend notwendig. Für das Agieren in prozessberatungsorientierten Rollen (z. B. Coach oder Prozessmotor, vgl. Abbildung B-2-7) ist die gezielte Anwendung von Interventionstechniken notwendig.

Je größer der Einfluss des Beraters auf die Problemlösung ist und je direkter sein Verhalten angelegt ist, desto mehr muss er den Beratungsprozess gezielt steuern und sind seinerseits Projektmanagementkenntnisse vonnöten. Da z. B. viele kleinere und mittlere Unternehmen über kein ausreichendes Methoden- und Instrumentenwissen hinsichtlich der Beratung oder des Projektmanagements verfügen, ist es Aufgabe des Beraters, die Qualität und Konstanz des Projektmanagements über den gesamten Projektverlauf sicherzustellen.

Während sich Fachwissen und Beratungserfahrung durch Training und zunehmende Konfrontation mit neuen Beratungssituationen erweitern lassen, stellt die Persönlichkeitsstruktur des Beraters eine aus kybernetischer Sichtweise in einem bestimmten zeitlichen Rahmen fixierte Größe dar, die eng an die charakterlichen Eigenschaften eines Beraters gebunden sind und sich nur über einen längeren Zeitraum verändern lässt. Beratung ist verhaltensbeeinflussend, problemorientiert und wird interaktiv geleistet und stellt damit spezifische Anforderungen an die Persönlichkeitsstruktur eines Beraters (vgl. [Stutz1988], S. 132). Beratungsunternehmen besitzen definierte Laufbahnmodelle, die die Fähigkeiten ihrer Berater in den genannten Eigenschaften sukzessive erweitern und verbessern sollen^{143,144}.

¹⁴⁰ Diese Gegebenheit lässt den Schluss zu, dass nicht jeder Berater aufgrund seines begrenzten Rollenrepertoires für die spezifischen inhaltlichen Forderungen und Anforderungen, die aus den Charakteristika des Klienten an die idealtypische anzuwendende Rolle resultieren, geeignet ist.

¹⁴¹ Hummel et al. führen zum Einfühlungsvermögen an: „Immer wieder werden Beratungen abgebrochen, obwohl der Berater ausgezeichnete Fach- und Branchenkenntnisse hat, nur weil er als Mensch nicht mit denen harmoniert, die er beraten soll“ [Hummel/Zander/Ziehm1993, S. 81].

¹⁴² Theoretische Kenntnisse des Beraters sind nützlich, sie sind allein jedoch nicht ausreichend. Die Erfahrung aus früherer verantwortlicher Tätigkeit eines Beraters in der Wirtschaft oder von selbst durchgeführten Beratungsprojekten bringt Vorteile in Bezug auf Zeitersparnis, Vergleichsmöglichkeiten als Mittel gegen „Betriebsblindheit“ oder größere Sicherheit beim Finden der richtigen Lösung (vgl. [Hummel/Zander/Ziehm1993, S. 79]).

¹⁴³ Als Einstiegspunkt für einen so genannten „Juniorberater“ dient i. d. R. die Fachberatung für ein fest abgegrenztes Thema

Neben den zunächst isoliert betrachteten individuellen Fähigkeiten eines Beraters ergeben sich im Beratungsprozess durch die Zusammenarbeit und Kooperation mit dem Klienten weitere, die Effizienz beeinflussende Schlüsselfaktoren, die im nächsten Abschnitt näher betrachtet werden.

2.2.1.2 Kooperationsbezogene Schlüsselfaktoren des Beraters

Kooperation in der Beratung ist durch die Interaktion zwischen Beratungsträger und Beratungsadressat gekennzeichnet. Ein Indikator für die Intensität der Kooperation kann der *Arbeitsanteil des Beraters* respektive des Klienten¹⁴⁵ am Gesamtaufwand eines Projekts sein. Eine intensive Partizipation des Klienten kann gute Voraussetzungen für die Umsetzung eines Problemlösungskonzepts sein (vgl. [Hoffmann1991, S. 300]). Die gleichmäßige Verteilung der Arbeitsaufwände ist jedoch nicht zwangsläufig immer ein Maß für eine hohe Intensität der Zusammenarbeit, da Arbeiten auch vom Berater bzw. Klienten autonom durchgeführt werden können. Die Intensität der Bearbeitung von Aufgaben kann in den Teilphasen eines Projekts im zeitlichen Ablauf stark variieren. So ist eine vollständige Aufgabenübernahme in bestimmten Phasen sowohl durch den Berater als auch durch den Klienten möglich.

Zur Identifikation weiterer direkt aus der Kooperation resultierender Schlüsselfaktoren wird auf ein von Schade entwickeltes Modell zurückgegriffen¹⁴⁶ (vgl. [Schade1995, S. 66 ff.]). Er entwickelte ein Kompatibilitätsmodell der Unternehmensberatung mit dem Zweck, eine Aussage über die Kooperationskompatibilität von Beratungs- und Klientenunternehmen zu treffen. Ausgehend von drei Kompatibilitätsarten eines Modells von Laux und Liermann (vgl. [Laux/Liermann1993, S. 257]) definierte Schade zwei weitere Arten der Kompatibilität und fasste diese in fünf spezifischen Kompatibilitätsarten zusammen:

- **Anreizkompatibilität:** „Ausmaß der Verträglichkeit der Ziele, die die Aufgabenträger bei der Erfüllung ihrer Aufgaben befolgen, mit den Zielen der Organisation bzw. den Zielen der jeweils vorgesetzten Instanz“ [Laux/Liermann1993, S. 257].
- **Informationskompatibilität:** „Ausmaß der Übereinstimmung zwischen dem Informationsstand eines Entscheidungsträgers (über Handlungsalternativen und deren Konsequenzen) bzw. dessen Fähigkeiten (und Möglichkeiten) Informationen einzuholen und zu speichern, und demjenigen Kenntnisstand, der im Rahmen des jeweiligen Aufgabengebietes für das Treffen guter Entscheidungen erforderlich ist“ [ebd., S. 274].

in dem dieser im Idealfall durch seine Ausbildung bereits über Erfahrungen verfügt. Er agiert primär in der Rolle des Gutachters bzw. Informationslieferanten. Mit zunehmender Beratungserfahrung und Erweiterung des Fachwissens können unter Berücksichtigung der Persönlichkeitsstruktur weitere Rollen in Richtung der Prozessberatung bzw. eines erweitert direktiven Beraterverhaltens (vgl. Abbildung B-2-7) wahrgenommen werden.

¹⁴⁴ Stutz führt zur Qualifikation an, dass die permanente Weiterbildung eine Grundvoraussetzung für die Tätigkeit eines Beraters darstellt. Für den Beratungsbetrieb sind der Aufbau und die Erhaltung qualifizierter Mitarbeiter für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit essenziell und werden daher in die Unternehmenspolitik einbezogen (vgl. [Stutz1988, S. 135]). Für weitere Erläuterungen zur Ausbildung des Beraters sei ebenfalls auf [Schott1972, S. 43 f.] verwiesen.

¹⁴⁵ Der Arbeitsanteil des Klienten wird im Kapitel B.2.2.2.1 den klientenindividuellen Schlüsselfaktoren zugeordnet und ist daher an dieser Stelle noch nicht hervorgehoben dargestellt.

¹⁴⁶ Das Modell wird im weiteren Verlauf ebenfalls zur Identifikation der kooperationsbezogenen Schlüsselfaktoren des Klienten seine Anwendung finden (vgl. Kapitel B.2.2.2.2).

- **Kalkülkompatibilität:** „Ausmaß der Übereinstimmung zwischen der Fähigkeit (bzw. den Möglichkeiten) eines Entscheidungsträgers, Informationen (mit Hilfe von Entscheidungskalkülen) zu verarbeiten, und der Bedeutung, dem Umfang und der Komplexität der ihm übertragenen Entscheidungen“ [ebd.].
- **Zielkompatibilität:** „Ausmaß, in dem Klientenmitarbeiter die Zusammenarbeit als angenehm empfinden und das gleiche Beratungsziel vor Augen haben“ [Schade1995, S. 67].
- **Risikokompatibilität:** „Ausmaß, in dem die Risikoeinstellungen der Kooperationspartner übereinstimmen“ [ebd.].

Schade postuliert einen positiven Zusammenhang zwischen dem Kompatibilitätsgrad und der Beratungsqualität. Den o. g. Kompatibilitätsarten lassen sich nun für Berater und Klient verschiedene Schlüsselfaktoren zuordnen. In diesem Kapitel werden zunächst nur die fünf relevanten Schlüsselfaktoren des Beraters betrachtet und beschrieben, später erfolgt die Anwendung des Kompatibilitätsmodells für den Klienten:

- Beratermotivation zum Beratungserfolg beizutragen (Anreizkompatibilität):
Für den Berater können eine hohe Leistungsmotivation und ein damit einhergehender Beratungserfolg zu einem beruflichen Aufstieg oder zu Erfolgsprämien führen. Ein weiterer motivationaler Aspekt ist die Sorge, für den Misserfolg eines Projekts verantwortlich gemacht zu werden (vgl. [Schade1995, S. 72]).
- Informationsbeschaffungsfähigkeit des Beraters (Informationskompatibilität):
Berater können durch Informationsbeschaffung einen Beitrag zur Reduktion der Informationsunsicherheit des Klienten leisten. Informationen können z. B. aus internen Wissensquellen der Unternehmensberatung stammen oder vom Berater selbstständig recherchiert worden sein. Zur Verbesserung der Fähigkeit der Informationsbeschaffung des Beraters können der versierte Umgang mit Methoden und Instrumenten zur Informationsbeschaffung sowie Beratungserfahrung (vgl. Kapitel B.2.2.1.1) beitragen.
- Problemlösungsfähigkeit des Beraters (Kalkülkompatibilität):
Ein Hauptgrund der Beauftragung von Beratung ist die Fähigkeit eines Beraters, Informationen zu verarbeiten und mittels geeigneter Methoden und Instrumente eine Problemlösung zu offerieren. Methoden und Instrumente sowie die Erfahrung des Beraters können die Problemlösungsfähigkeit erhöhen.

Die folgenden zwei aus dem Kompatibilitätsmodell abgeleiteten Schlüsselfaktoren gelten im gleichen Maße sowohl für die Sphäre des Beraters wie auch für die des Klienten.

- Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels von Berater und Klient (Zielkompatibilität):
Zur Sicherstellung, dass alle Beteiligten auf das gleiche Ziel hinarbeiten, müssen das Ziel und die Wahrnehmung transparent sein und möglichst gleichartig empfunden werden¹⁴⁷.

¹⁴⁷ Diesbzgl. sei auch auf die wirtschaftswissenschaftliche Kooperationsforschung verwiesen. Diese vertritt den so genannten Fitgedanken, welcher davon ausgeht, dass Homologie in einem strategischen, zeitlichen, kulturellen, ressourcenorientierten, marktlichen und organisationalen Fit zu untergliedern ist (vgl. [Royer2000, S. 142]).

- Verträglichkeit der Risikoeinstellung von Berater und Klient (Risikokompatibilität):

Analog zum vorangegangenen Schlüsselfaktor beeinflusst die Risikoeinstellung von Berater und Klient die Akzeptanz und Abstimmungseffizienz bei der Problemlösung. Besitzen beide Parteien eine gleichartige Einstellung zum Risiko, ist mit geringeren Abstimmungs- und Anpassungsaufwänden während des Projekts zu rechnen.

Die fünf genannten Kompatibilitätsarten stellen wichtige kooperationsbezogene Einflussfaktoren dar und finden im weiteren Verlauf ihre Berücksichtigung. Abschließend können jetzt die Schlüsselfaktoren, die aus der Sphäre der Beratungsinstitution resultieren, identifiziert und diskutiert werden.

2.2.1.3 Schlüsselfaktoren aus Sicht der Beratungsinstitution

Relevante strukturelle Merkmale der Beratungsinstitution sind die *Größe* sowie die *Branchen-* und *Unternehmensgrößenansrichtung*. Beratungsunternehmen spezialisieren sich i. d. R. auf bestimmte Branchen, um eine hinreichende Verfügbarkeit von Fachwissen zur adäquaten und seriösen Beratung ihrer Klientel gewährleisten zu können. Neben der Spezialisierung nach Branchen ist auch die ausschließliche Beratung von Unternehmen bestimmter Größenordnungen oder die Schwerpunktsetzung bzgl. bestimmter Beratungsinhalte (z. B. Strategieberatung, IT-Beratung, Organisationsberatung etc.) anzutreffen. Empirische Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Größe des Beratungsunternehmens und der Art der Spezialisierung sind dem Autor nicht bekannt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass kleinere Beratungsunternehmen aufgrund eingeschränkter Personalkapazität an Grenzen bei der Beratung von größeren Klientenunternehmen bzw. größeren Beratungsvorhaben stoßen (vgl. [Stutz1988, S. 191]). Ähnliche Probleme sind z. B. für große Beratungsunternehmen zu erwarten, die auf Großkunden spezialisiert sind und ihr Vorgehen bei KMU ohne Modifikationen anzuwenden versuchen. Darüber hinaus ist bei größeren Beratungsunternehmen eine Hemmschwelle gegenüber der Zielgruppe KMU festzustellen, da diese vermuten, dass bei KMU vorwiegend Kriterien wie niedrige Honorare, finanzielle Förderung und ein detailliertes Branchenwissen im Vordergrund stehen (vgl. [Ibielski/Sommerlatte2002, Abschnitt 0515, S. 17]).

Ein weiterer Schlüsselfaktor aus institutioneller Sicht ist die *Kooperationsbereitschaft des Beratungsträgers*. Vor allem größere Beratungsunternehmen definieren bestimmte Leitlinien bzw. Strategien im Rahmen ihrer Unternehmenspolitik, die das Kooperationsverhalten der operativ agierenden Berater nachhaltig prägen können. Solche Vorgaben zählen zu den so genannten Unternehmensregeln oder -prinzipien. Zu unterscheiden sind externe Regeln, die von der Umwelt auf ein System wirken und die nur bedingt durch das Unternehmen beeinflusst werden können, sowie interne Regeln, die sich ein System selbst auferlegt hat, um einen ordnungsgemäßen bzw. strategiekonformen Leistungserstellungsprozess zu gewährleisten (vgl. [Komorek1991, S. 77]).

Althaus benennt exemplarisch drei zentrale Fragestellungen zu möglichen Ausprägungen der Leitlinien, die das operative Beraterverhalten in Form von internen Regeln nachhaltig prägen können (vgl. [Althaus1994, S. 60]):

1. **Implementierung:** Wird die aktive Unterstützung bei der Implementierung der Beratungsempfehlung als Teil des Beratungsauftrags angesehen oder sieht man den Beratungsprozess mit der Präsentation der Empfehlung als beendet an?
2. **Beraterrollen:** Gibt es bestimmte Rollenkonzepte, deren Anwendung die Beratungsgesellschaft bevorzugt bzw. ablehnt?
3. **Vorgehenskonzepte:** Arbeitet das Unternehmen mit standardisierten Beratungsmethoden oder bevorzugt es den Einsatz individueller Konzepte?

Die Kooperationsbereitschaft des Beraters wird ebenfalls durch die Unternehmenskultur des Beratungsunternehmens geprägt. Die Unternehmenskultur zählt ebenfalls zu den internen Regeln und umfasst spezifische Umgangsformen, die sich im System etabliert haben. Eine auf Partizipation, Synergienutzung und Kooperation ausgelegte Unternehmenskultur kann sich gleichermaßen positiv auf den Aufgabenkreis der Projekte und die Klientenkooperationsbeziehung auswirken. Bei einer eher auf Konkurrenz ausgelegten Kultur ist hingegen mit gegenteiligen Effekten zu rechnen.

Najda entwickelte in diesem Zusammenhang ein bipolares Spektrum von zwei Extremformen der Kooperation, die Unternehmensberatungen in der Praxis anwenden (vgl. [Najda2001], S. 32). Er unterscheidet zum einen die Unternehmensberatung als Problemlösungshelfer mit einer hohen Kooperationsbereitschaft. Beratungen, die diese Form der Kooperation im Beratungsprozess anwenden, praktizieren eine umfassende Einbindung des Klienten in den Beratungsprozess. Als zweites Extrem sind wenig kooperationsbereite Institutionen zu nennen, die als reine „Produzenten“ der Dienstleistung agieren. Der Klient wird hier als reiner Informationslieferant eingesetzt. Eine aktive Klientenpartizipation bei der Erarbeitung von Problemlösungen sieht diese Strategie nicht vor. Beide Extremformen sind in Abbildung B-2-8 dargestellt. Zwischen den Extrempositionen ist ein kontinuierliches Spektrum verschiedener Kooperationstypen anzutreffen¹⁴⁸.

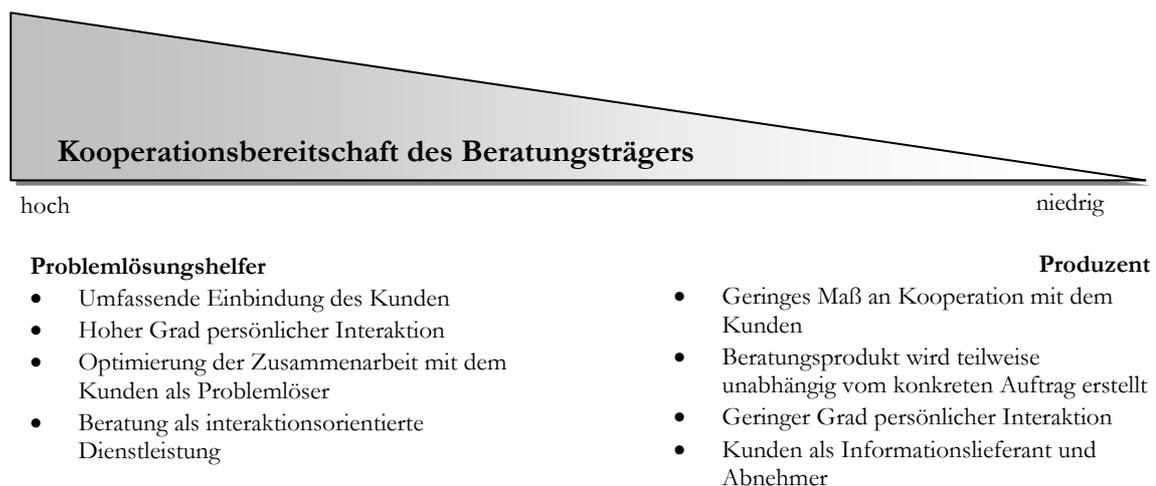


Abbildung B-2-8: Typologie von Beratungsunternehmen nach ihrer Kooperationsbereitschaft (Quelle: Eigene Darstellung nach [Najda2001, S. 32])

¹⁴⁸ In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass die Kooperationsbereitschaft, die auf institutioneller Ebene vorgegeben ist, die möglichen Fähigkeiten bzw. anwendbaren Erfahrungsschatz eines Beraters einschränken. Diese Annahme wird zu einem späteren Zeitpunkt im Erklärungsmodell durch entsprechende Wirkungsbeziehungen modelliert.

Als letzter institutioneller Einfluss ist der *Preis der Beratungsleistung*, der durch die Unternehmenspolitik des Unternehmens beeinflusst wird, zu nennen. Preise für die Dienstleistung können je nach anbietendem Beratungsunternehmen stark variieren und je höher der Preis in Form des Honorarsatzes der Berater (vgl. Kapitel B.2.1.1.1) veranschlagt ist, desto höher resultieren die Gesamtkosten für den Beratungsadressaten in Form auftretender direkter Leistungserstellungskosten. Anzumerken ist jedoch, dass aus Sicht der Beratungsinstitution im Idealfall qualifiziertere und damit höher dotierte Berater auch ein geringeres Zeitbudget zur Leistungserstellung benötigen. Aufgrund des großen Anteils der externen Personalkosten an den Gesamtkosten (vgl. Kapitel B.2.1.1.1) eines Beratungsprojekts stellt der Preis ein wichtiges Selektionskriterium für den Klienten dar.

In Abbildung B-2-9 sind zusammenfassend alle bislang identifizierten Schlüsselfaktoren, die aus der Analyse der Perspektive des Beratungsträgers resultieren, und von welchen angenommen wird, dass sie direkt oder indirekt auf die Beratungseffizienz wirken, in einem Ursache-Wirkungsdiagramm dargestellt. Das Ursache-Wirkungsdiagramm repräsentiert den aktuellen Stand des aktuellen Analyseprozesses und zeigt die Einflussfaktoren zu diesem Zeitpunkt in einer monokausalen Anordnung; gegenseitige Wechselbeziehungen sind noch nicht dargestellt, da diese erst zu einem späteren Zeitpunkt detailliert analysiert werden.

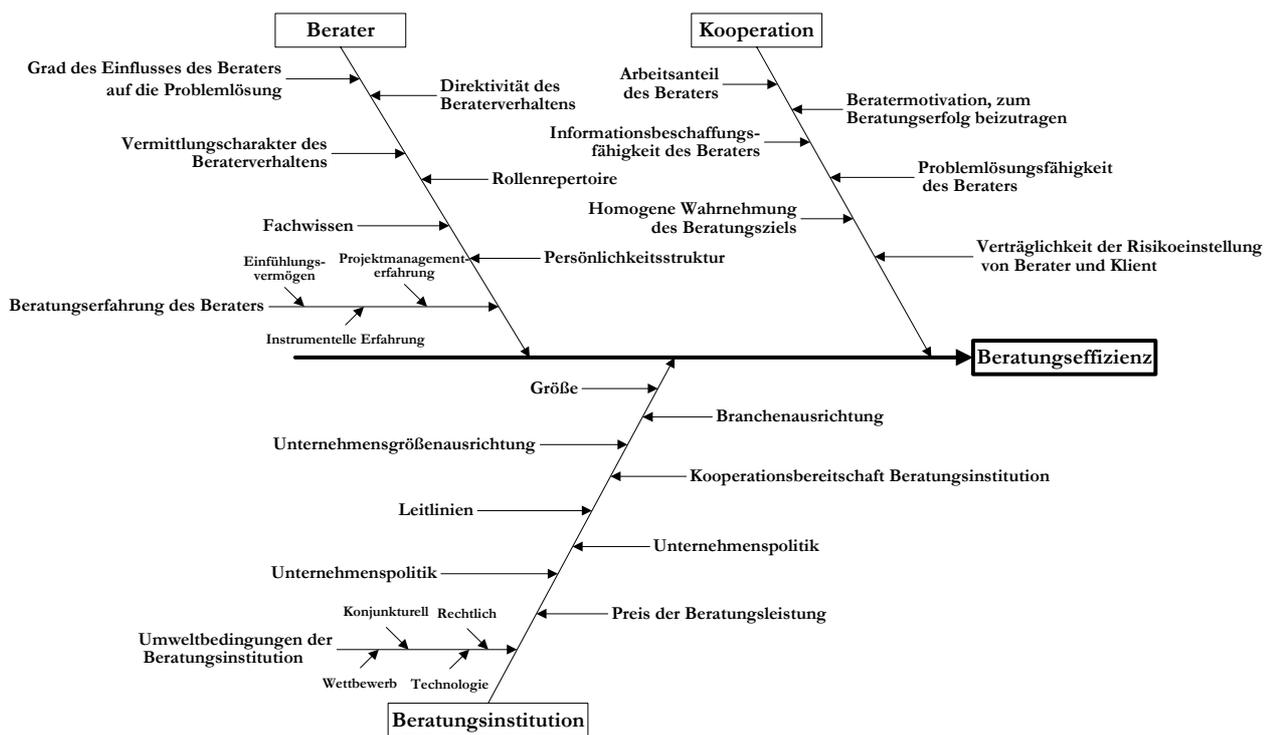


Abbildung B-2-9: Ursache und Wirkungsdiagramm der Schlüsselfaktoren auf Seiten des Beratungsträgers (Quelle: Eigene Darstellung)

Nachdem die Schlüsselfaktoren auf Seiten des Beratungsträgers in Form der beraterindividuellen, der kooperationsbezogenen sowie jener Faktoren, die aus der Sphäre der Institution resultieren, identifiziert und beschrieben wurden, werden im folgenden Abschnitt in gleicher Struktur relevante Einflussfaktoren auf Seiten des Beratungsadressaten diskutiert.

2.2.2 Schlüsselfaktoren auf Seiten des Beratungsadressaten

Analog zum vorangegangenen Abschnitt werden Schlüsselfaktoren aus einer klientenindividuellen (Kapitel B.2.2.2.1), kooperationsbezogenen (Kapitel B.2.2.2.2) und institutionellen (Kapitel B.2.2.2.3) Perspektive abgeleitet.

2.2.2.1 Klientenindividuelle Schlüsselfaktoren

Analog zur Analyse der Person des Beraters (vgl. Kapitel B.2.2.1.1) besitzt der Klient spezifische Eigenschaften, die Zusammenarbeit und Kooperation im Beratungsprozess determinieren. Im Vergleich zum Verhalten und den Eigenschaften von Beratern finden sich in der Literatur nur wenige Vorschläge bzw. rollentheoretische Analysen des Klientenverhaltens¹⁴⁹. Eine Analyse liefert die bereits in Kapitel B.3.1.2 erstmals angeführte Studie Mittelstand in Deutschland ([Mind2002]). Sie nimmt eine wissenschaftlich fundierte Untersuchung von KMU-Unternehmern vor, basierend auf einer psychologischen Leitstudie mittels zahlreicher Interviews¹⁵⁰. Für jeden von sechs identifizierten Unternehmertypen¹⁵¹ wird ein spezifisches Psychogramm aufgestellt. In diesem werden die Merkmale Risiko, Vision, Fatalismus, Kreativität, Team, Aktualität und Tradition unterschieden. Der für den Forschungsgegenstand relevante Teamindex definiert, inwieweit ein Unternehmer dazu bereit ist, Aufgaben zu delegieren und mit externen Beratern zusammenzuarbeiten bzw. bereits mit Unternehmensberatern zusammengearbeitet hat. Die Unternehmertypen „Kreativer“ und „Aufbauer“ besitzen einen stark positiven Teamindex und bilden der Studie zufolge mit 28,2 % bzw. 26,9 % insgesamt 55,1 % der Gesamtheit aller Unternehmer. Verglichen mit den in Kapitel A.3.1.2 dargestellten Ergebnissen der gleichen Studie bzgl. des tatsächlichen Anteils der in Anspruch genommenen Beratungsleistungen in KMU von nur 16,6 % zeigt sich eine größere Diskrepanz. Es liegt der Schluss nahe, dass der Wille zur externen Konsultation in KMU grundsätzlich vorhanden ist, die tatsächliche Inanspruchnahme jedoch oftmals nicht vollzogen wird.

Ein Großteil der Autoren von Literatur zur Unternehmensberatung nehmen Bezug auf die Kliententypologie von Fleischmann¹⁵² (vgl. [Fleischmann1984, S. 122 ff.]). Auch in dieser Arbeit wird diese als Basis für die Erstellung einer Klassifikation verwendet. Fleischmann unterscheidet zum einen zwischen Erwartungen, die durch das Beratersystem an das Klientensystem herangetragen werden, zum anderen die das Klientensystem identitätsbestimmenden, situationsüberdauerenden sowie situationsspezifischen Rollenmerkmale. Der eher beratungsträgerzentrierten Überlegung Fleischmanns, dass Erwartungen vom Beratungs- an das Klienten-

¹⁴⁹ Hoffmann kommt in seinem Versuch zur theoretischen Fundierung einer Kliententypologie zu einem ähnlichen Ergebnis (vgl. [Hoffmann1991, S. 93]).

¹⁵⁰ Ein Cluster aus 30 Fragen zu typischen unternehmerischen Verhaltensweisen bietet die Grundlage für die Typologie. Grundgesamtheit der Studie sind 1,117 Millionen mittelständische Unternehmen in Deutschland, die mindestens 125.000 Euro Jahresumsatz tätigen (Handel: 250.000 Euro Großhandel: 500.000 Euro) und weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen. Daraus abgeleitet 2,034 Millionen Entscheider (darunter 1,342 Millionen Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter) in den in der Grundgesamtheit erfassten mittelständischen Unternehmen. Insgesamt betrug die Stichprobe 1.027 Befragte (vgl. [Mind2002, S. 95]).

¹⁵¹ Die Unternehmertypen und die aus der Studie ermittelten Anteile der KMU-Unternehmer sind Folgende: Kreativer (28,2 %), Aufbauer (26,9 %), Vorsichtiger (23,0 %), Konservator (8,0 %), Unterlasser (7,2 %) und Tausendsassa (6,6 %).

¹⁵² Vgl. die Arbeiten von [Hoffmann1991, S. 93 ff.], [Steyrer1990] und [Najda2001, S. 34].

system gerichtet sind, wird nicht gefolgt. Die Richtung der Erwartung wird – angesichts der analysierten Defizite und subjektiven Beratungsvorbehalte der KMU-Unternehmen – invertiert, d. h. die Erwartungen sind zunächst vom Klienten an den Berater gerichtet, wenngleich diese im Beratungsverlauf durch den Berater beeinflusst werden können. Als wichtigste externe Erwartungen an den Klienten klassifiziert Fleischmann die Lernfähigkeit sowie die Sachkompetenz des Klienten¹⁵³. Identitätsbestimmende Merkmale stellen z. B. Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit sowie die Komplexität und Wichtigkeit der Beratungsaufgabe dar. Fleischmann reduziert zur Vereinfachung die externen Erwartungen und identitätsbestimmenden Rollenmerkmale auf die zwei Dimensionen „Bereitschaft zum Lernen und zum Wandel“ sowie „Problemlösungsdruck im Unternehmen“, um daraus anschließend vier verschiedene Kliententypen abzuleiten (vgl. [ebd.]).

Für die zu entwickelnde Typologie wird der Problemlösungsdruck nicht explizit berücksichtigt, da dieser einen stärkeren Bezug zur Klienteninstitution und Beratungsaufgabe¹⁵⁴ als zu den in diesem Abschnitt betrachteten klientenindividuellen Schlüsselfaktoren aufweist. Der Überlegung Fleischmanns, dass die Lern- und Kooperationsbereitschaft eine wesentliche Komponente zur Klassifikation von beratungsnachfragenden Unternehmern darstellt, folgt auch Najda. Er entwickelte analog zum Modell der Kooperationsbereitschaft von Beratungsunternehmen (vgl. Kapitel B.2.2.1.3 und Abbildung B-2-8) ein eindimensionales Modell, das die Kooperationsbereitschaft des Klientenunternehmens zur Typisierung verwendet¹⁵⁵. Najda identifiziert auf einem bipolaren Spektrum zwei Extremtypen von Klientenunternehmen: engagierte Gestalter, die Kooperation als konstitutiven Bestandteil der Beratung ansehen sowie Käufer von Beratungsleistungen, die eine Kooperation im Beratungsprozess als nicht notwendig erachten (vgl. [Najda2001, S. 34 f.]).

Aus den Dimensionen der Modelle Fleischmanns (Bereitschaft zum Lernen und zum Wandel) und Najdas (Kooperationsbereitschaft) wird als neue, aggregierte Dimension der Schlüsselfaktor Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten gebildet. Dieser Faktor stellt eine von den absoluten Erfahrungen mit Unternehmensberatungsleistungen unabhängige Größe dar. Als Schlüsselfaktoren beeinflussen diese Dimension die allgemeine Einstellung zu externer Hilfestellung, die Persönlichkeitsstruktur des Klienten, die verfügbare Kapazität bzw. die Bereitschaft des Klienten zur Bereitstellung ausreichender Ressourcen für das Projekt.

Als zweite Dimension wird die Beratungsfähigkeit eingeführt, deren Ausprägung von der absoluten Inanspruchnahme von Unternehmensberatungsleistungen abhängig ist. Diese wird durch das Fachwissen (Sachkompetenz) sowie die Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit Beratungsleistungen (z. B. Kompetenzen des

¹⁵³ Diese Merkmale werden bei Hoffmann synonym als Problemmündigkeit und Problemlösungsfähigkeit bezeichnet (vgl. [Hoffmann1991, S. 94]).

¹⁵⁴ Der Problemlösungsdruck als Schlüsselfaktor wird daher erst zu einem späteren Zeitpunkt ausführlich betrachtet (vgl. Kapitel B.2.2.2.3).

¹⁵⁵ Der Überlegung Najdas wird zur Entwicklung der eigenen Typologie mit der geringfügigen Einschränkung gefolgt, dass angesichts der in dieser Arbeit vorgenommenen Fokussierung auf KMU die Dimension auf der Ebene des Beratungsnachfragers als Individuum und nicht auf institutioneller Ebene des Unternehmens erfolgt. Diese Modifikation ist sinnvoll, da angesichts der spezifischen Charakteristika von KMU, der Klient i. d. R. stets selbst das Unternehmen durch seine Person und Persönlichkeitsstruktur bestimmt.

Klienten bzgl. Vorgehen, Methoden, Instrumenten und möglicher Ergebnisse) determiniert. Verfügt der Klient bereits über Erfahrungen im Umgang mit Beratern, so ist davon auszugehen, dass es zu einer realistischeren Einschätzung gegenüber den sich aus einer Beratung ergebenden Möglichkeiten kommt.

Abbildung B-2-10 zeigt die Dimensionen und die daraus abgeleiteten vier spezifischen Kliententypen in der Übersicht.

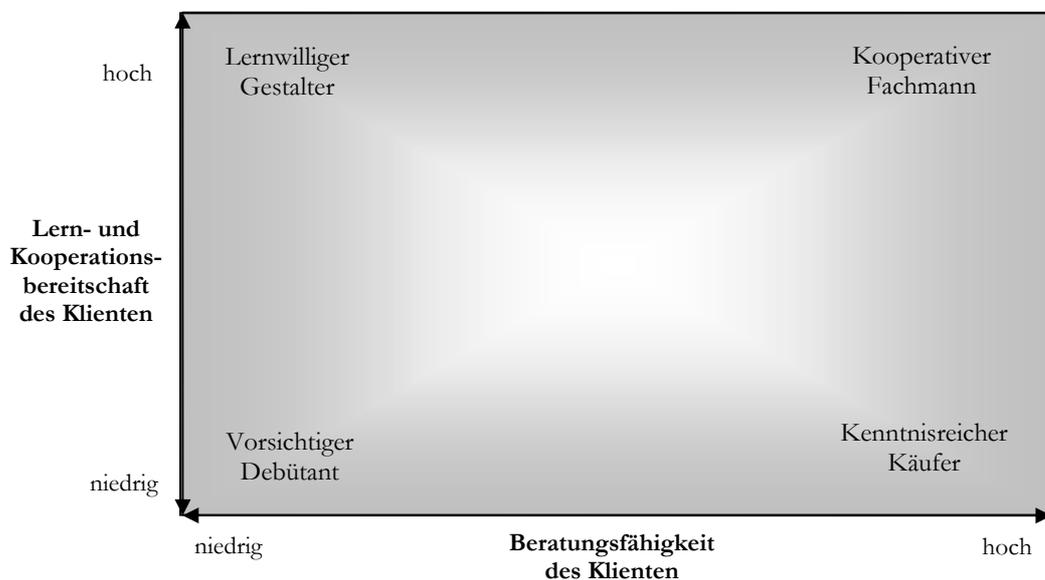


Abbildung B-2-10: Kliententypisierung nach Lern- und Kooperationsbereitschaft und Beratungsfähigkeit (Quelle: Eigene Darstellung)

Tabelle B-2-2 liefert eine detaillierte Charakterisierung der vier Kliententypen:

Tabelle B-2-2: Charakterisierung der beratungsnachfragenden Kliententypen (Quelle: Eigene Darstellung)

<p>Lernwilliger Gestalter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Synergien aus Teamzusammenarbeit zu nutzen ist selbstverständlich • Positive Grundeinstellung zu externer Hilfestellung • Offenheit gegenüber Neuerungen und neuen Denkweisen • Kaum/geringe Kenntnisse mit Beratungsmethoden und Beratung selbst • Geringe Möglichkeit zur objektiven Einschätzung des Beratungserfolgs anhand des Beratungsprozesses und des Ergebnisses
<p>Vorsichtiger Debütant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kritische Grundeinstellung zu Delegation und Teamzusammenarbeit • Eher negative mit Vorbehalten belegte Grundeinstellung zu externer Hilfestellung • (Stark) eingeschränkte Offenheit gegenüber Neuerungen • Geringe personelle Kapazitäten • Kaum/geringe eigene Kenntnisse in Beratungsmethoden und Erfahrungen mit Beratungsprojekten • Einschätzung des Beratungserfolgs wird primär durch subjektive Grundeinstellung und anhand des quantifizierbaren Beratungsergebnisses vorgenommen
<p>Kooperativer Fachmann</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreativ denkend und hohe Bereitschaft sich flexibel zu verhalten • Nutzung von externem Know-how und Teamzusammenarbeit stellen Selbstverständlichkeiten dar • Ausreichende bis hohe Erfahrung mit Beratungsleistungen • Der Beratungserfolg ist aufgrund der Erfahrungen anhand des Beratungsprozesses und des -ergebnisses einschätzbar und bewertbar
<p>Kenntnisreicher Käufer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensive Kooperation wird als nicht notwendig betrachtet • Beratung wird als Produkt verstanden • Vorgehensweise und Lösungsvorschläge sollten vor Beginn vorliegen • Bevorzugung standardisierter und etablierter Vorgehensweisen • Ausreichende bis hohe Erfahrung mit Beratungsleistungen • Beratungserfolg ist einschätzbar und wird primär anhand des Beratungsergebnisses vorgenommen

Als letzter kundenindividueller Schlüsselfaktor ist das *Motiv der Beratung* zu berücksichtigen. Unterscheidbar sind Motive, die direkt aus dem originären Unternehmenszweck resultieren, wie z. B. die Optimierung eines Unternehmensbereiches oder Kosteneinsparungen, und jene, die in den individuellen und persönlichen Zielen eines Klienten begründet liegen. Zu letzteren zählt z. B. die Veränderung von Machtverhältnissen. Oftmals verbergen sich hinter Zielen, die als unternehmenszweckorientiert getarnt sind, persönlich inspirierte Motive. Ebenfalls ist eine Vermischung dieser Motive möglich. Hoffmann bemerkt zu den Motiven für Beratung kritisch: „Nicht wenige Unternehmen sehen in einem Berater nicht in erster Linie einen kompetenten Partner, sondern eher einen ‚Buhmann‘, ‚Sündenbock‘, oder ‚Schiedsrichter‘ für betriebsinterne Auseinandersetzungen. Es ist davon auszugehen, dass Beratungsprojekte, die mit derartigen Absichten initiiert werden, nur geringe Erfolgsaussichten haben“ [Hoffmann1991, S. 182]. Das originäre Motiv kann somit einen direkten Einfluss auf die Beratungsqualität besitzen. Je homogener und transparenter die Wahrnehmung des originären Ziels von Klient und Berater ist, desto eher ist mit einem Projekterfolg zu rechnen.

Nach den kundenindividuellen werden nun die aus der Kooperation resultierenden Schlüsselfaktoren näher betrachtet.

2.2.2.2 Kooperationsbezogene Schlüsselfaktoren aus Klientensicht

Der *Arbeitsanteil des Klienten* am Gesamtaufwand des Projekts gibt an, wie intensiv der Klient an der Aufgabenerfüllung im Beratungsprojekt beteiligt war bzw. vom Berater in den Beratungsprozess integriert wurde. Eine unternehmensspezifische Lösung verlangt stets nach Mitwirkung des Klienten bzw. der Klienten-Mitarbeiter, die für die Lösung branchen- und unternehmensspezifisches Prozess-Know-how zur Verfügung stellen. Wie bereits in Kapitel B.2.2.1.2 angeführt wurde, lässt diese Größe jedoch nicht zwangsläufig einen Schluss auf die Intensität der Kooperation zu. Zur Ableitung weiterer Schlüsselfaktoren kann erneut das Kompatibilitätsmodell herangezogen werden:

- *Klientenmotivation zum Beratungserfolg beizutragen* (Anreizkompatibilität)

Die Motivation des Klienten, ein Projekt erfolgreich durchzuführen und auch abzuschließen ist ein wesentlicher Schlüsselfaktor aus der Sphäre der Kooperation. Die Motivation zur Zusammenarbeit wiederum ist stark durch den Kliententyp sowie durch die Unternehmenskultur des Unternehmens geprägt (vgl. Kapitel B.2.2.2.1).

- *Informationsbeschaffungsfähigkeit des Klienten* (Informationskompatibilität)

Je spezifischer die Beratung auf ein Unternehmen angepasst ist, desto wichtiger sind qualitativ hochwertige Informationen des Unternehmens, die zur Analyse verwendet werden. Die Beschaffung dieser Informationen kann i. d. R. nur durch den Klienten selbst in effektiver Weise vollzogen werden, da nur dieser die Quellen bzw. Wege, an diese zu gelangen, kennt oder aber selbst im Besitz relevanter Informationen ist.

- Problemdiagnose- und Problemlösungsfähigkeit des Klienten (Kalkülkompatibilität)

Diese Eigenschaft charakterisiert das Ausmaß, in dem der Klient dazu in der Lage ist, für ein spezifisches Beratungsobjekt beratungsproblembezogene Informationen selbstständig zu verarbeiten, Probleme zu diagnostizieren und zu lösen.

Eine homogene Wahrnehmung des Beratungsziels von Berater und Klient (Zielkompatibilität) und die Verträglichkeit der Risikoeinstellung (Risikokompatibilität) stellen gemäß dem Kompatibilitätsmodell weitere, die direkte Kooperation betreffende Schlüsselfaktoren dar. Diese wurden bereits in Kapitel B.2.2.1.2 aus der Perspektive des Beraters erläutert. Sie gelten für die Sphäre des Klienten in gleicher Form wie für die Beratersphäre. Für die Klientensphäre ist für die Zielkompatibilität hinzuzufügen, dass das Normen- und Wertesystem der Klientenunternehmung mit dem des Beraters vereinbar bzw. kompatibel sein sollte. Bei Inkompatibilität kann für eine erfolgreiche Beratung keine ausreichende Basis vorhanden sein (vgl. [Hafner/Reineke1988]).

Die Transparenz des Beratungsprozesses stellt einen weiteren wesentlichen Faktor dar, der aus der Kooperation resultiert. Dieser Faktor drückt das Ausmaß aus, in welchem beide Partner, insbesondere der Klient, über den Fortgang und den aktuellen Status des Projekts wechselseitig informiert sind. Das Spektrum der denkbaren Ausprägungen dieses Faktors reicht von vollständiger Intransparenz, d. h. der Klient kennt weder die genauen Ziele noch den Weg zur Zielerreichung und die aktuelle Aufgabenbearbeitung, bis hin zur vollständigen Transparenz, in der beide Akteure exakte Kenntnis über die Ziele und den Stand der aktuellen und zukünftig geplanten Aufgabenbearbeitung besitzen.

Zum Abschluss der Diskussion der Analyse von Schlüsselfaktoren aus der Klientenperspektive sind noch jene Faktoren zu betrachten, die aus einer institutionellen Betrachtung resultieren.

2.2.2.3 Schlüsselfaktoren aus Sicht der Institution des Beratungsnachfragers

Strukturelle Schlüsselfaktoren der Klienteninstitution stellen die Größe, das Alter des Unternehmens, die Branchenzugehörigkeit, Rechtsform und Eigentumsverhältnisse dar. Diese Strukturdaten beeinflussen die Gestaltung des Beratungsprozesses und die direkte Kooperationsart und -weise der Akteure. Die Größe eines Unternehmens kann in Form von finanzwirtschaftlichen Größen wie dem Jahresumsatz oder Größen wie der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter definiert sein. Die Branchenzugehörigkeit definiert indirekt auch das direkte Wettbewerbsumfeld. Rechtsform und Eigentümerstruktur konkretisieren den Adressatenkreis der Beratung bzw. der Beratungsergebnisse, d. h. welche Organe und Gremien (Geschäftsführer, Unternehmer, Beirat etc.) die entscheidenden Instanzen und Empfänger sind (vgl. [Hoffmann1991, S. 178]). Bei einem Großteil der KMU-Unternehmen ist davon auszugehen, dass die zentrale Instanz der Geschäftsführer des Unternehmens ist, der gleichzeitig die Rolle des Eigentümers ausfüllt (vgl. Kapitel B.2.2.2.2).

Die Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution determiniert, in welchem Ausmaß Kooperation, Delegation und Zusammenarbeit im Klientenunternehmen als Mittel zur Erreichung von Zielen praktiziert werden. Dieser Faktor wirkt sich ebenfalls auf die Art der Zusammenarbeit zwischen Berater und Klient aus, da davon auszugehen ist, dass ein ähnliches Problemlösungsverhalten, wie es unternehmensintern praktiziert wird, auch die externe Zusammenarbeit prägt. Sofern die Kultur und Strategie der Unternehmung nicht selbst Beratungsgegenstand sind, wird der Beratungsprozess durch die vorgegebenen strategischen

Ziele und die im Laufe der Firmenhistorie entwickelten grundlegenden Denk- und Verhaltensmuster der Unternehmenskultur beschränkt (vgl. [Hafner/Reineke1988, S. 28]).

Hoffmann konnte nachweisen, dass eine signifikante Abhängigkeit zwischen dem Beratungserfolg und einer auf Kooperation, Delegation, Zusammenarbeit und offene Diskussion ausgerichtete Unternehmenskultur respektive einem solchen Verhalten der Führungskräfte besteht (vgl. [Hoffmann1991, S. 236]). Die Unternehmenskultur der Klienteninstitution scheint damit eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Beratungsverlauf zu sein.

Die *wirtschaftliche Lage des Klientenunternehmens* bestimmt in besonderem Maße den Problemdruck und damit die Dringlichkeit der Lösung. Erfolgt eine Beauftragung aus einer wirtschaftlichen Notlage heraus, so hat dies direkte Auswirkungen auf das zu wählenden Vorgehensmodell und den möglichen Handlungsspielraum im Projekt. Erwartungen des Klienten sind in dieser Situation primär auf kurzfristige Ergebnisse gerichtet. Die wirtschaftliche Lage kann ebenfalls auf die Lern- und Kooperationsbereitschaft (vgl. Kapitel B.2.2.2.1) des Klienten Einfluss nehmen, da durch die existentielle Betroffenheit des Klientensystems das Engagement für das Beratungsprojekt erhöht wird.

Einen direkten Bezug zur wirtschaftlichen Lage hat der Faktor *Finanzmittelrestriktionen des Klientenunternehmens*. Die verfügbaren Finanzmittel bzw. das Budget beeinflussen die Strukturgrößen des Beratungsprojekts wie Dauer, einzusetzende Methoden und Instrumente und die Anzahl involvierter Mitarbeiter (vgl. [Hafner/Reineke1988, S. 28]). Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die sich in einer angespannten wirtschaftlichen Lage befinden, engere finanzielle Restriktionen haben als solche in einem prosperierenden Umfeld. Des Weiteren ist festzustellen, dass sich bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten neben der Budgetierung auch die Art der durchgeführten Beratungsprojekte verändert. Tendenziell werden in Zeiten finanzieller Schwäche Projekte mit kurzfristig zu erwartenden Effekten gegenüber Vorhaben mit einer eher mittel- bis langfristigen Wirkung bevorzugt. Projekte mit einem Forschungs- und Entwicklungscharakter und einem vorher nicht eindeutig bzw. ohne Risiko abschätzbaren Nutzen werden in schwierigen Zeiten i. d. R. gar nicht durchgeführt¹⁵⁶.

Die *Projektpriorisierung* gibt an, welche Aufmerksamkeit das Projekt seitens der Unternehmensziele der Klienteninstitution genießt. Je höher ein Beratungsprojekt priorisiert wird, je höher das so genannte „Management Commitment“ zu diesem ist, desto mehr wird eine Unternehmung personelle und zeitliche Ressourcen zur Erfüllung der Beratungsaufgaben bereitstellen bzw. selbst aktiv am Projekt partizipieren. Hoffmann stellte in diesem Zusammenhang einen positiven Zusammenhang fest zwischen der sichtbaren Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung des Klientenunternehmens, sich mit hinter Beratungsprojekte zu stellen und es gegen etwaige Widerstände zu verteidigen, und der Beratungseffizienz (vgl. [Hoffmann1991, S. 247]).

¹⁵⁶ Insbesondere in den vergangenen 5 Jahren konnten dieser Zyklus beobachtet werden. Während in den Jahren 1998 bis 2001 ein starkes Wirtschaftswachstum und damit seitens der Unternehmen große Investitionen in Zukunftsmärkte und Produkte beobachtet werden konnte, wendete sich dieser Trend in den darauf folgenden 3 Jahren relativ abrupt. In dieser Zeit wurden primär Projekte mit vornehmlich kurzfristig kostenwirksamen Effekten durchgeführt.

Des Weiteren determinieren die *Potenziale des Klientenunternehmens* die Möglichkeiten zur Partizipation am Projekt. Potenziale können in Form von *Humankapital*, verfügbarem *technischem Know-how*, *finanziellen* oder *materiellen Ressourcen* vorliegen. Weiterhin lassen sich die Potenziale der Mitarbeiter zur Problemlösung in qualitative und quantitative Potenziale differenzieren (vgl. [Hafner/Reineke1988, S. 28 f.]).

Die *Umweltbedingungen des Klientenunternehmens* werden durch *konjunkturelle*, *wettbewerbliche*, *rechtliche*, *politische* und *technologische Rahmenbedingungen* determiniert. Diese können das Beratungsprojekt direkt oder indirekt beeinflussen. Insbesondere das wettbewerbliche Umfeld wird in der Beratung häufig herangezogen, um sich an diesem zu orientieren¹⁵⁷, wenngleich dies nicht immer sinnvoll sein muss (vgl. [Hafner/Reineke1988, S. 30]). Rechtliche und politische Rahmenbedingungen können sich auf die Dringlichkeit und Komplexität der Beratung auswirken, wenn es darum geht, ein Unternehmen auf neue Rahmenbedingungen vorzubereiten und diese fristgerecht zur Änderung einer Rechtslage umzusetzen. Technologische Rahmenbedingungen besitzen dann eine Auswirkung, wenn ihr Einsatz einen Erfolgsfaktor für die Klientenunternehmung darstellt.

Schwierige Umweltbedingungen bzw. dynamische Veränderungen derselben können sowohl zu besonderen zeitlichen Restriktionen als auch zu einer Erhöhung der Komplexität der Beratungsaufgabe führen. Eine Veränderung von Umweltbedingungen kann aber ebenso auch den Anlass für die Inanspruchnahme einer Beratung darstellen, da ggf. die durch die Umwelt induzierten Veränderungen nicht durch die Institution eigenständig bewältigt werden können.

Eine zusammenfassende Darstellung aller identifizierten Einflüsse aus der Sphäre des Beratungsadressaten ist in Abbildung B-2-11 dargestellt.

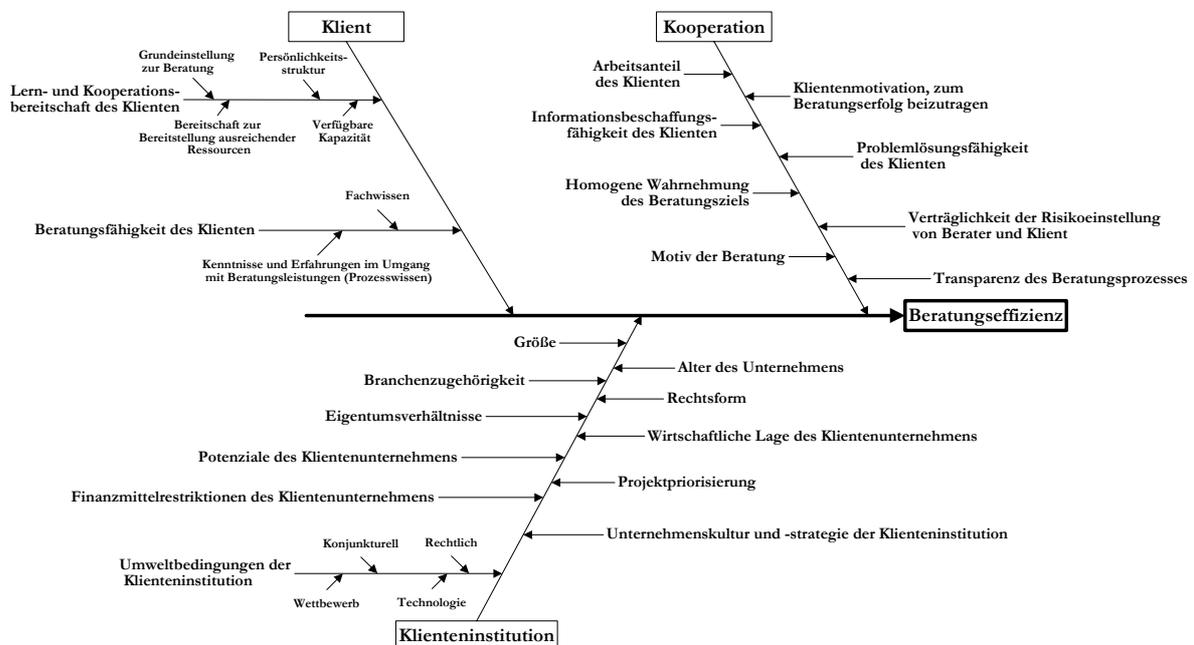


Abbildung B-2-11: Ursache und Wirkungsdiagramm der Schlüsselfaktoren auf Seiten des Beratungsadressaten (Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁵⁷ Ein Vergleich der eigenen Produkte, Dienstleistungen, Kosten, Preise o. ä. mit solchen von Wettbewerbern wird auch als Benchmarking bezeichnet.

Im letzten Abschnitt wird Unternehmensberatung aus der inhaltlichen Perspektive des Beratungsobjekts betrachtet. In diesem Analyseschritt werden bereits zunehmend Einflüsse auf und Überschneidungen zu bereits identifizierten Schlüsselfaktoren sichtbar (vgl. Abbildung B-2-5).

2.2.3 Schlüsselfaktoren aus Sicht des Beratungsobjekts

Das Beratungsprojekt ist das Objekt, auf das sich die Kooperationsaufgabe der Akteure bezieht. Zur Identifikation relevanter Schlüsselfaktoren kann die projektbezogene Charakterisierung aus Kapitel A.2.1.3 erneut aufgegriffen werden. Die *Projektdauer* definiert die Zeitspanne, in der eine Zusammenarbeit zwischen Berater und Klient stattfindet und Beratungsaufgaben wahrgenommen werden.

Najda identifizierte zwei Extremformen von Kooperationsstypen für Beratungsprojekte, zwischen welchen sich das Spektrum möglicher Beratungsprojekte in der Praxis bewegen kann mittels der Größe *Kooperationsintensität*¹⁵⁸ (vgl. [Najda2001, S. 66]). Projekte mit hoher Kooperationsintensität werden von ihm als Problemprojekte klassifiziert, solche mit geringer Intensität als Aufgabenprojekte. Die Bezeichnung Problemprojekt resultiert daraus, dass diese Projekte an Berater und Kunden „erhebliche Anforderungen fachlicher und sozialer Natur [stellen]. Die Beratungsaufgabe ist durch Unsicherheit und Mehrdeutigkeit geprägt, die die Beteiligten in intensiver Kooperation arbeitsteilig zu lösen versuchen“ [ebd., S. 67].

Die Abwicklung eines Problemprojektes setzt seitens des Klienten eine hohe Lern- und Kooperationsbereitschaft (vgl. Kapitel B.2.2.2.1) voraus, seitens des Beraters sind die Anwendung personenorientierter Beraterrollen und ausreichende Beratungserfahrung, insbesondere Einfühlungsvermögen in die spezifische Unternehmenssituation vonnöten (vgl. Kapitel B.2.2.1.1). Im Gegensatz dazu ist die Problemstellung in einem Aufgabenprojekt eindeutig und lediglich von geringer Unsicherheit geprägt. Eine Aufgabenteilung ist nur in geringem Umfang notwendig. Die Beratungsleistung kann vom Berater durch Adaption vorhandener Lösungen und Vorgehensweisen erstellt werden. Der Informationsbeschaffungsfähigkeit des Beraters kommt somit in diesen Projekten eine höhere Bedeutung zu als der des Klienten. Aus dem Modell Najdas lässt sich zusammenfassend die Systemrelevanz des Schlüsselfaktors *Komplexität der Beratungsaufgabe* ableiten, der seinen Untersuchungen zufolge einen Einfluss auf die Kooperationsintensität besitzt¹⁵⁹.

Weiterhin stellt der *Strukturierungsgrad des Beratungsproblems* eine wichtige Einflussgröße dar. Die Aufgaben des Unternehmensberaters liegen in der Unterstützung des Managements bei der Identifikation, Analyse und Lösung von Problemen. Die Zielsetzung kann darin bestehen, eine sich verschlechternde Situation zu berichtigen, eine bestehende Situation zu verbessern oder eine vollkommen neue Situation im Unternehmen zu schaffen. Diese drei Problemtypen lassen sich in der Praxis allerdings nicht oder nur schwer eindeutig

¹⁵⁸ Andere Autoren sprechen von der Kontaktintensität oder Intensität des Kundenkontaktes (vgl. [Klaus1984, S. 470]), die als Prozentsatz der Kontaktzeit an der gesamten zur Leistungserstellung benötigten Zeit definiert ist (vgl. [Stutz1988, S. 48]).

¹⁵⁹ Für Neuert stellt die Komplexität, die er in Form der Anzahl der zu verarbeitenden Teilprobleme und deren Beziehungen zueinander operationalisiert, ein Kriterium für die Möglichkeit des Einsatzes von EDV-Werkzeugen in der Unternehmensberatung dar (vgl. [Neuert1990, S. 51]).

voneinander trennen, da eine Vermischung auftreten kann. Der Strukturierungsgrad eines Problems kann in drei Klassen unterteilt werden: strukturierte, semi-strukturierte und unstrukturierte Probleme.

Probleme werden dann als strukturiert bezeichnet, wenn diese durch quantifizierbare Beziehungen und die Spezifikation von Variablen und Auswahlkriterien im Vorfeld bestimmt werden können. Für eine Problemlösung stehen eindeutige Vorgehensweisen zur Verfügung und sobald Problem und Ziele in einem Modell festgelegt sind, kann die Entscheidung unmittelbar durch einen bekannten Lösungsalgorithmus berechnet werden. Strukturierte Probleme zeichnen sich dadurch aus, dass nur eine Lösungsmöglichkeit oder allenfalls eine geringe Anzahl an Lösungsalternativen vorhanden ist. Liegt hingegen ein semi-strukturiertes Problem vor, so ist eine strukturierte Darstellung des Problems möglich, es besteht jedoch Ungewissheit bzgl. der Entwicklung der Variablen und die Entscheidungskriterien können nicht quantifiziert werden. In diesem Fall müssen umfangreiche Analysen möglicher zukünftiger Entwicklungen durchgeführt werden. Neben dem methodischen und fachlichen Know-how des Beraters können heuristische Verfahren eingesetzt werden, die bei der Lösungsfindung eine unterstützende Funktion haben.

Der Typ des unstrukturierten Problems zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass das Problem nicht vollständig dargestellt werden kann. Die Entwicklung von variablen Größen und der Lösungsweg sind im Vorfeld nicht determiniert. Eine optimale Problemlösung ist damit nicht bestimmbar, es besteht eine dementsprechend große Anzahl von Handlungsalternativen. Unstrukturierte Probleme stellen die höchsten Anforderungen an den Klienten und den Unternehmensberater bzgl. ihres Know-hows, der Lern- und Kooperationsbereitschaft sowie der Kooperationsintensität im Beratungsprozess.

Eine praxisorientierte Typisierung für Projekte¹⁶⁰, die den Lösungsweg und das Problem bzw. Ziel als Lösungsweg einschließt ist in Abbildung B-2-12 dargestellt. Ein Projekt mit definiertem Problem und Lösungsweg kann als Arbeitsauftrag bezeichnet werden; sind Lösungsweg und Ziel hingegen weitgehend undefiniert, kann von blindem Aktionismus gesprochen werden. Die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Vorhabens steigt von links unten nach rechts oben. Gemäß einer systemtheoretischen Perspektive unterliegt die Einordnung eines Vorhabens einer zeitlichen Dynamik und ist nicht während einer gesamten Laufzeit statisch zu betrachten, da sich Probleme und Ziele wie auch der Lösungsweg mit zunehmender Beschäftigung der Projektakteure verändern können. D. h. ein Projekt kann sich im Zeitablauf sowohl in Richtung eines blinden Aktionismus als auch in Richtung eines Arbeitsauftrags entwickeln.

¹⁶⁰ Die Typisierung lässt sich nicht nur auf Beratungsprojekte, sondern Projekte jeglicher Art anwenden.

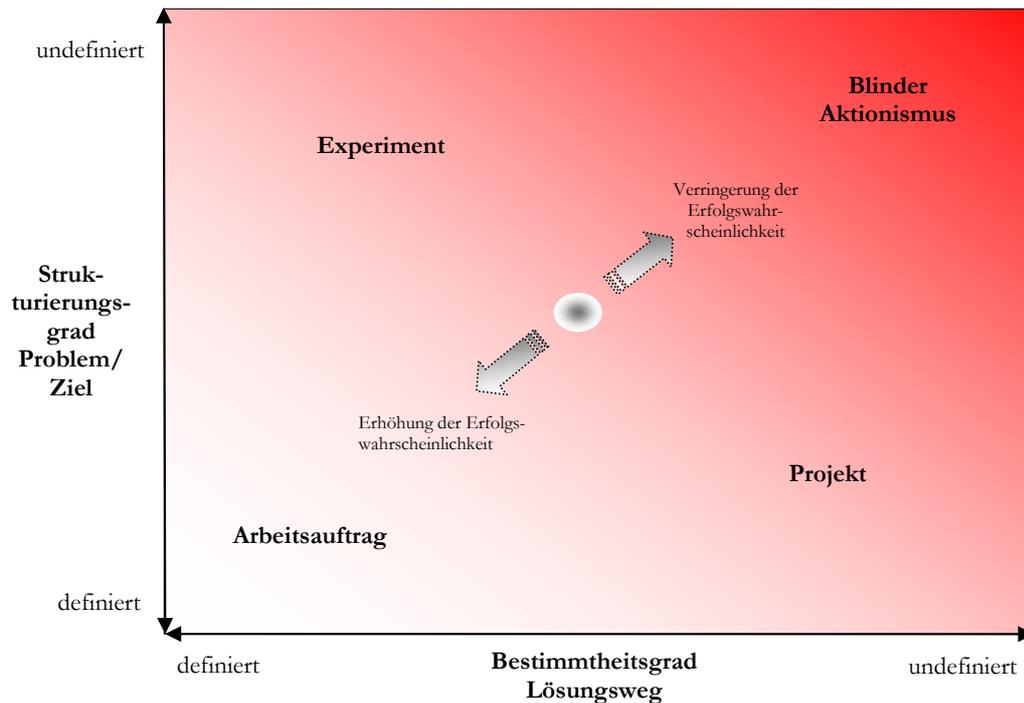


Abbildung B-2-12: Abgrenzung von Vorhabenarten (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Strukturierungsgrad des Beratungsproblems determiniert die Möglichkeiten des Einsatzes standardisierter Beratungsmethoden. Ist die strukturierte Darstellung eines Problems möglich, so kann auf bereits vorhandene, standardisierte oder semi-standardisierte Beratungsmethoden zurückgegriffen werden, die eine Vorstrukturierung des Lösungswegs, der Beratungsaufgaben sowie der Handlungsalternativen ermöglichen. Methoden können in impliziter oder expliziter Form vorliegen. Implizit können sie in Form nicht dokumentierter bzw. formalisierter Kenntnisse des Beraters, z. B. zum Vorgehen oder zur Strukturierung eines Projekts, verfügbar sein. Explizite Methoden sind durch mehr oder weniger formale Beschreibungen, z. B. elektronisch innerhalb eines Wissensmanagementsystems hinterlegt und können auch an andere Personen weitergegeben oder von diesen eingesehen werden. Im Rahmen des Einsatzes der Methoden können wiederum standardisierte Instrumente und Werkzeuge zum Einsatz kommen. Diese beinhalten vorgefertigte Abläufe und helfen bei der strukturierten Erfassung der für die Generierung von Handlungsalternativen notwendigen Daten. Sie ermöglichen des Weiteren eine Flexibilisierung der Aufgabenverteilung durch die gezielte Lenkung des Klienten und ermöglichen eine verbesserte Delegation von Aufgaben an den Klienten.

Die Existenz standardisierter Beratungsmethoden und –instrumente ist durch die Wiederholungshäufigkeit des Beratungsproblems bestimmt. Erst das erneute Auftreten bestimmter Probleme führt zur möglichen Anwendung standardisierten Know-hows und Wissens. Gleiches gilt für die Entwicklung von IKT-gestützten Beratungsinstrumenten und –werkzeugen¹⁶¹. Eine initiale Entwicklung verursacht seitens des Beratungsträgers Kosten, die durch den wiederholten Einsatz in Beratungsprojekten gedeckt werden sollen. Standardisierte

¹⁶¹ Diese können z. B. virtuelle Projekträume, Suchmaschinen, Datenverarbeitungs- und erfassungsinstrumente sein. Eine umfangreiche Auflistung im Kontext der Unternehmensberatung liefert Najda (vgl. [Najda2001, S. 409])

Beratungsmethoden und -instrumente fungieren damit zum einen als Hilfsmittel zur Leistungserstellung, zum anderen ist die Funktion als absatzfähiges Produkt zu benennen (vgl. [Stutz1988, S. 193]). Bei der Entwicklung von Methoden und Instrumenten ist somit seitens des Beratungsträgers darauf zu achten, dass diese sich durch eine flexible Anpassung von Vorgehen und Inhalten bei Projekten wiederholt einsetzen lassen.

Die Verwendung standardisierter Beratungsinstrumente ist teilweise mit dem Einsatz von IKT verknüpft. IKT können hier als Trägermedium für die Beratungsinstrumente dienen. Der Einsatz von IKT kann des Weiteren zur synchronen und asynchronen Kommunikation zwischen Berater und Klient genutzt werden und unterstützt das Arbeiten in räumlich verteilten Strukturen. Der gezielte Einsatz kann zu einer Verringerung der Nebenkosten, insbesondere der Reisekosten der Berater führen.

Die Intensität des Projektcontrollings beschreibt, in welchem Ausmaß im Beratungsprojekt eine mehr oder weniger kontinuierliche Fortschrittskontrolle von Ergebnissen und Budgets erfolgt. Diese Aufgabe kann sowohl vom Berater als auch vom Klienten oder beiden Akteuren verteilt wahrgenommen werden. Hoffmann konnte eine Hypothese, die einen positiven Einfluss des Projektcontrollings auf den Beratungserfolg postulierte, hochsignifikant bestätigen. Durch eine weitere differenzierte Analyse wurde von ihm festgestellt, dass im Unterschied zum Partizipationsgrad der Betroffenen und dem Organisationsgrad des Beratungsprojekts die Intensität des Projektcontrollings auch bei wenig komplexen Beratungsprojekten und kleinen Klientenunternehmen von wesentlicher Bedeutung für den Beratungserfolg ist (vgl. [Hoffmann1991, S. 260]).

Abschließend sind alle identifizierten Schlüsselfaktoren, die aus der Perspektive des Beratungsobjekts resultieren, zusammenfassend in Abbildung B-2-13 dargestellt.

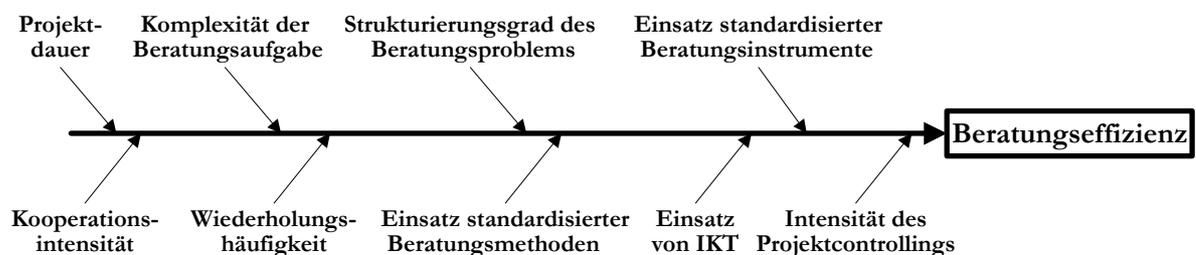


Abbildung B-2-13: Ursache und Wirkungsdiagramm der Schlüsselfaktoren auf Seiten des Beratungsobjekts (Quelle: Eigene Darstellung)

Aus der Operationalisierung der Zieldimension Beratungseffizienz (vgl. Kapitel B.2.1) und der umfangreichen Ableitung von Schlüsselfaktoren in den vorangegangenen Kapiteln kann nun ein zusammenfassendes mehrperspektivisches Grobmodell abgeleitet werden, ohne bereits auf die detaillierten Wirkungszusammenhänge, die zwischen den Elementen liegen, einzugehen.

2.3 Zusammenfassende Darstellung des konzeptionellen Erklärungsmodells

Insgesamt konnten durch die Analysen der vorangegangenen Kapitel 69 Schlüsselfaktoren sowie 49 Komponenten der Beratungseffizienz identifiziert werden. Dieser Arbeit liegt, wie bereits zuvor dargelegt wurde,

die systemtheoretische Überlegung zugrunde, dass eine Vielzahl der identifizierten Komponenten der Beratungseffizienz und Schlüsselfaktoren im zeitlichen Ablauf dynamischen Veränderungen unterliegt¹⁶² und diese somit keine statischen, konstanten Größen darstellen. Die Zustände der Schlüsselfaktoren aus der Sphäre des Beratungsträgers, des Beratungsadressaten und des Beratungsobjektes beschreiben zu einem gegebenen Zeitpunkt eine spezifische und individuelle Beratungssituation. Das beschriebene Zusammenspiel aller identifizierten Komponenten des Systems kann als Ergebnis in Form eines ersten konzeptionelles Modells der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen in Abbildung B-2-14 dargestellt werden:

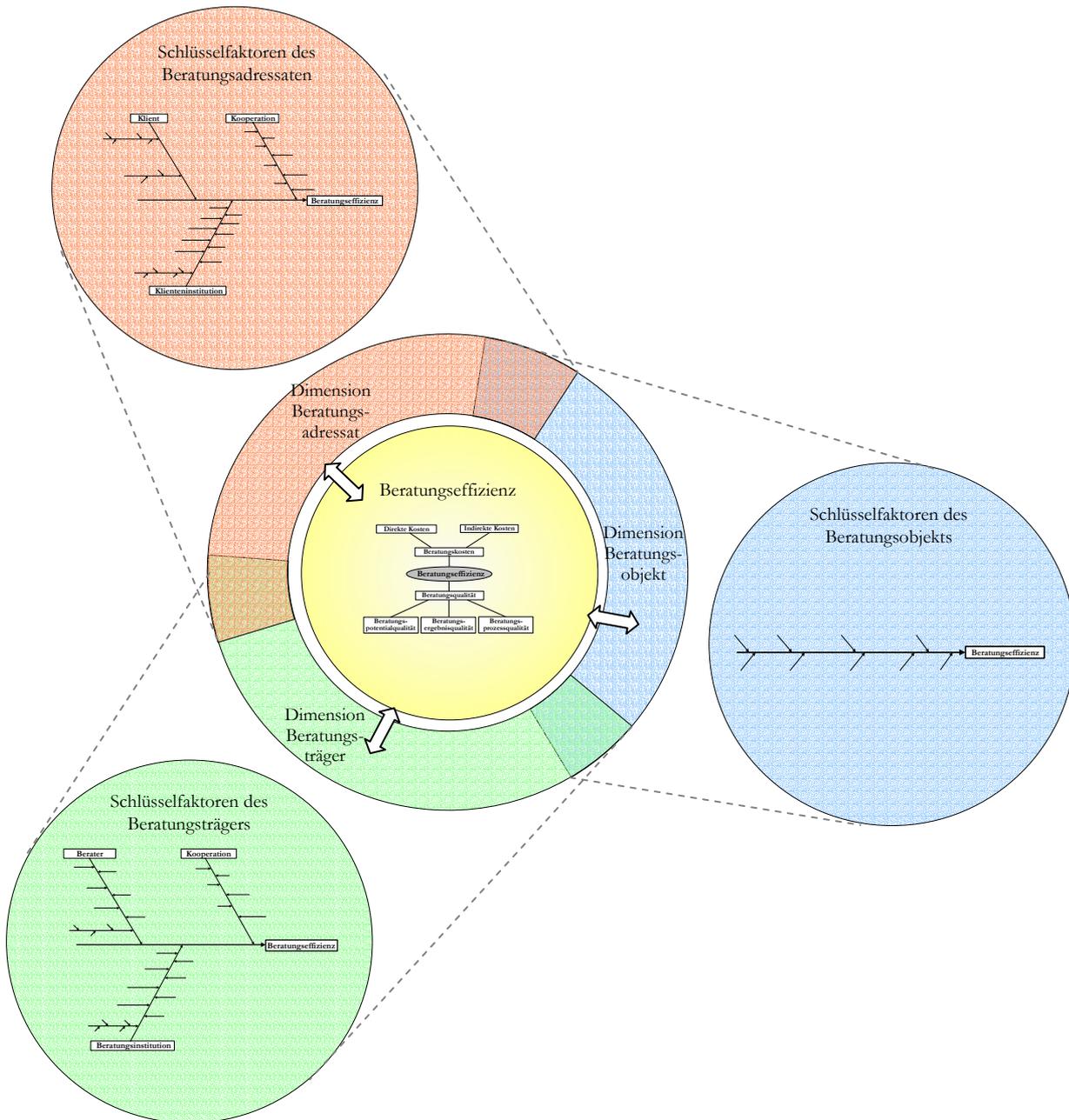


Abbildung B-2-14: Konzeptionelles Modell der Effizienz von Beratungsleistungen (Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁶² Im weiteren Verlauf erfolgt eine Bestimmung der Lenkbarkeit und Dynamik für die identifizierten Schlüsselfaktoren.

Das Modell verhält sich während eines Beratungsprojekts dynamisch, d. h. die Beratungseffizienz, das Verhalten der Akteure sowie die Art der Projektgestaltung und die Änderungen von Umweltbedingungen wirken zu jedem Zeitpunkt wechselseitig aufeinander ein. Das konzeptionelle Modell gibt noch keinen Aufschluss darüber, wie sich die Veränderung einzelner Schlüsselfaktoren auf das System als Ganzes bzw. die Beratungseffizienz auswirken und welche Steuerungs- und Lenkungsmöglichkeiten für die Akteure existieren. Dazu ist das Modell gemäß dem gewählten systemtheoretischen Vorgehen in den folgenden Kapiteln zu einem logischen Hypothesenmodell weiterzuentwickeln.

3 Entwicklung des logischen Hypothesenmodells

Nachdem das konzeptionelle Erklärungsmodell als zentrales Ergebnis des vorangegangenen Kapitels vorliegt, gilt es in den nächsten beiden Analyseschritten die Komplexität des Systems zu reduzieren und die inhärente Dynamik der Elemente des Modells zu untersuchen und somit das konzeptionelle Erklärungsmodell zu einem logischen Hypothesenmodell weiter zu entwickeln. Die Fortentwicklung verläuft in zwei Schritten gemäß der Schritte 3 und 4 des systemtheoretischen Vorgehensmodells (vgl. Kapitel B.1.4.3 und B.1.4.4).

Der Sinn einer Modellbildung besteht darin, die Komplexität des realen Systems auf ein überschaubares Maß zu verringern. Für alle Elemente ist daher gemäß Schritt 3 des Vorgehensmodells vor der Untersuchung der Wirkungen zunächst die Gesamtzahl aller Elemente auf eine relevante Anzahl zu reduzieren (Kapitel B.3.1).

Nachdem graphentheoretische Grundlagen zur Darstellung der Wirkungsbeziehungen in einem kurzen Exkurs beschrieben worden sind (Kapitel B.3.2), können in einer Voranalyse die allgemeinen direkten und indirekten wechselseitigen Einflüsse aller Elemente untersucht werden (Kapitel B.3.3). Das Ziel dieser Analyse besteht darin, eine erste Klassifikation der zu erwartenden Rolle der Faktoren im Gesamtsystem vorzunehmen und dadurch eine Vorstellung von deren spezifischem Verhalten zu gewinnen.

Gemäß dem vierten Schritt des systemtheoretischen Vorgehensmodells erfolgt dann die Ermittlung der direkten Wirkungszusammenhänge der Elemente und die sukzessive Erarbeitung der Gesamtsystemvernetzung (Kapitel B.3.4). Hierzu sind für jede Wirkungsbeziehung die Einflussintensität sowie die zeitliche Wirkung näher zu bestimmen. Abschließend erfolgt die zusammenfassende Darstellung des resultierenden logischen Hypothesenmodells (Kapitel B.3.5).

3.1 Komplexitätsreduktion durch Bestimmung eines relevanten Satzes von Systemelementen

Das Ziel dieses dritten Schritts des Vorgehensmodells besteht darin die Komplexität des Modells zu reduzieren. Dies erfolgt durch eine systematische Selektion relevanter Elemente des Systems, die das Systemverhalten in gleicher Weise repräsentieren, wie die Gesamtzahl aller bislang identifizierten Elemente des konzeptionellen Erklärungsmodells. Ohne diese Komplexitätsreduktion wäre eine sinnvolle Abbildung der vielfältigen Wechselbeziehungen der Modellelemente nicht sinnvoll möglich.

Mit einer unsystematischen und willkürlichen Verringerung besteht jedoch die Gefahr der Modellierung eines Systems mit einer einseitigen Betrachtungsweise, das einen Schwerpunkt auf bestimmte Systemaspekte legt und damit im weiteren Forschungsprozess keine Abstraktion auf das zu erwartende realitätsgetreue Verhalten des Systems Unternehmensberatung zulässt. Die Reduktion erfolgt daher systematisch zunächst für die identifizierten Schlüsselfaktoren (Kapitel B.3.1.1). Da das zentrale Ziel der Arbeit darin besteht, die Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen zu erklären, und damit die Komponenten der Beratungseffizienz für das zu entwickelnde Modell unverzichtbar sind, werden die durch die Operationalisierung der Beratungseffizienz gewonnenen Elemente von der Reduktion zunächst ausgeschlossen. Für die Elemente der Beratungseffizienz erfolgt jedoch die Auswahl einer geeigneten Detaillierungsebene, durch die ebenfalls eine Verringerung der im logischen Modell zu berücksichtigenden Elemente erzielt werden kann (Kapitel B.3.1.2). Abschließend erfolgt die zusammenfassende Betrachtung aller gewählten Elemente (Kapitel B.3.1.3).

3.1.1 Systematische Reduktion der Schlüsselfaktoren

Im Folgenden gilt es zur Komplexitätsreduktion aus allen bislang identifizierten Schlüsselfaktoren systematisch einen relevanten Satz zu selektieren. Hierzu findet das Verfahren der so genannten Kriterienmatrix von Vester Anwendung. Eine aussagekräftige Zusammenstellung der Faktoren, ohne wesentliche Aspekte des Systems zu vernachlässigen, wird im Rahmen dieses Verfahrens durch die Prüfung der Faktoren auf eine Erfüllung wesentlicher systemrelevanter Kriterien erreicht. Mit Hilfe der Kriterienmatrix lässt sich ein Satz von Schlüsselfaktoren selektieren, der alle Systemeigenschaften gemäß später zu definierenden Anforderungen abdeckt und damit als Repräsentant für den Gesamtsatz Verwendung finden kann.

Die systematische Reduktion erfolgt in 4 Stufen: Es werden zunächst sukzessive Grundkriterien für die umfassende Beschreibung der Eigenschaften der vorliegenden Schlüsselfaktoren entwickelt (Kapitel B.3.1.1.1). In Stufe 2 ist jeder Schlüsselfaktor mittels der erarbeiteten Grundkriterien zu beschreiben, d. h. es wird bestimmt welche der Grundkriterien ein Schlüsselfaktor erfüllt, teilweise erfüllt oder nicht erfüllt. Das Resultat dieser Phase stellt eine Kriterienmatrix dar (Kapitel B.3.1.1.2). Anschließend sind Anforderungen an den Satz zu wählender Schlüsselfaktoren zu stellen, die als Basis für den Reduktionsprozess dienen (Kapitel B.3.1.1.3). Unter Berücksichtigung der Anforderungen und unter Zuhilfenahme der Kriterienmatrix kann dann ein Satz¹⁶³ von Faktoren gewählt werden, der für die weitere Untersuchung der wechselseitigen Beziehungen der Systemelemente Verwendung finden wird (Kapitel B.3.1.1.4). Der systematische Selektionsprozess ist zusammenfassend in Abbildung B-2-15 beschrieben.

¹⁶³ Die selektierten Faktoren werden gemäß der Methodik Vesters im Folgenden auch als Relevanzfaktoren bezeichnet.

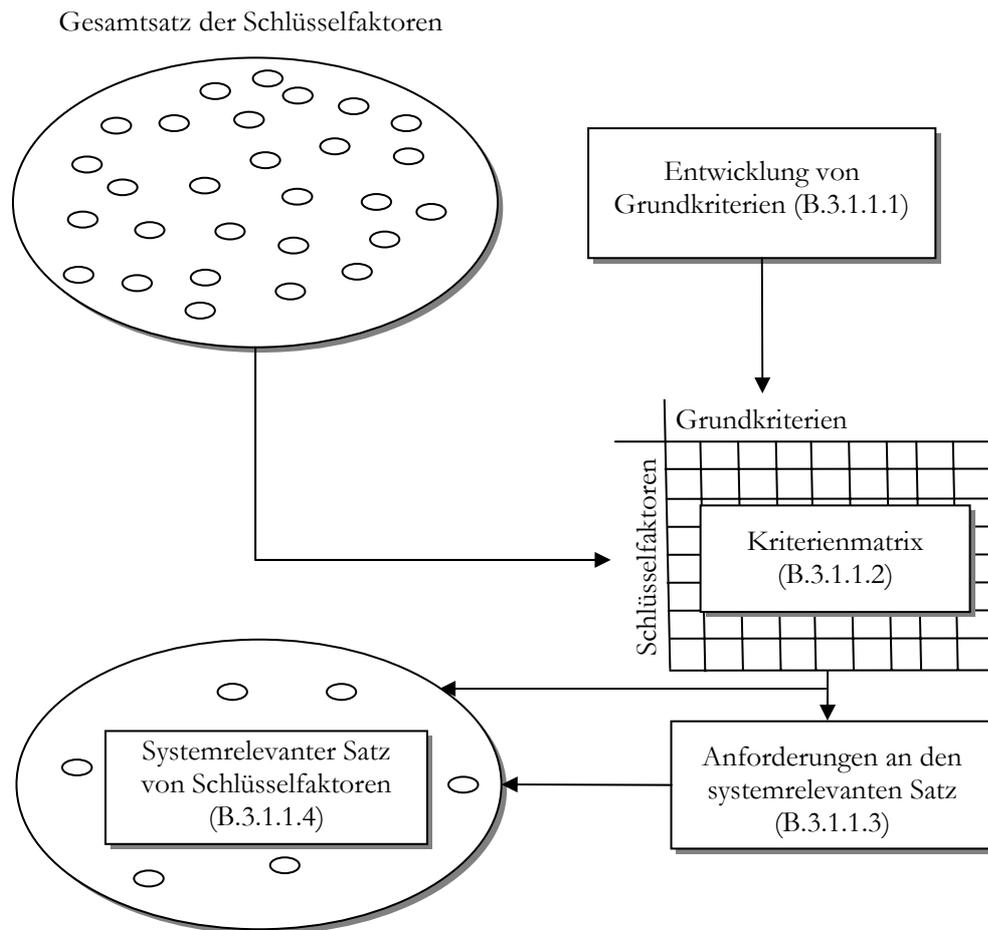


Abbildung B-2-15: Systematische Bestimmung eines systemrelevanten Satzes von Schlüsselfaktoren
(Quelle: Eigene Darstellung)

3.1.1.1 Grundkriterien zur Beschreibung der Eigenschaften der Schlüsselfaktoren

Das Forschungsziel besteht darin ein ganzheitliches Modell der Unternehmensberatung zu entwickeln. Als wesentliche Grundeigenschaft sollten die verwendeten Schlüsselfaktoren daher gleichmäßig aus allen für das System der Unternehmensberatung wichtigen Bereichen weiterhin Bestandteil des Modells sein. Hierzu werden verschiedene Grundkriterien der Systembereiche bestimmt (Kapitel B.3.1.1.1.1). Unternehmensberatung stellt ferner ein sozio-technisches System dar, in welchem Informationen ausgetauscht und eine immaterielle Leistung erstellt wird. Physische Grundkriterien sollen sicherstellen, dass bei der Auswahl informationelle und energetische Eigenschaften der Faktoren hinreichend berücksichtigt werden (Kapitel B.3.1.1.1.2). Wie ebenfalls bereits beschrieben wurde, handelt es sich bei der Unternehmensberatung um ein dynamisches System, das zeitlichen Änderungen unterliegt. Die Hinzuziehung dynamischer Grundkriterien soll sicherstellen, dass auch diese Eigenschaften hinreichende Berücksichtigung bei der Selektion der Faktoren finden (Kapitel B.3.1.1.1.3). Komplexe Systeme zeichnen sich weiterhin auch durch ihre Vernetzung bzw. die umfangreichen Beziehungen der Elemente untereinander aus. Abschließend werden daher Grundkriterien der Systembeziehung hinzugefügt (Kapitel B.3.1.1.1.4). Eine zusammenfassende Darstellung aller Grundkriterien beschließt das Kapitel (Kapitel B.3.1.1.1.5).

3.1.1.1.1 Grundkriterien der Systembereiche

Die ganzheitliche Sicht und eine realitätsgetreue Systemmodellierung können durch verschiedene Betrachtungsperspektiven auf das System sichergestellt werden. Vester bezeichnet die am System teilhabenden bzw. beeinflussenden Teile als Lebensbereiche (vgl. [Vester2003, S. 219 f.]), was auf die primäre Anwendung seines Sensitivitätsmodells im Bereich der Humanökologie zurückzuführen ist. Er gesteht ein, dass die von ihm definierten Bereiche je nach Problemstellung angepasst werden müssen¹⁶⁴ (vgl. [ebd.]). Die vorhandene Abgrenzung Vesters ist für den vorliegenden Forschungsgegenstand ungeeignet und wird daher einer Modifikation unterworfen.

Zur Anpassung wird auf die Soft Systems Methodology (SSM) zurückgegriffen, welche von Checkland (vgl. [Checkland1985]) in einem anderen systemtheoretischen Kontext entwickelt worden ist. Diese Methodik konzentriert sich insbesondere auf unklar umrissene Managementprobleme in Unternehmungen und qualifiziert sich daher besonders für den vorliegenden Forschungsgegenstand. Die Problemlösung spielt sich bei der SSM in der realen Welt und in einer Welt des systemischen Denkens ab. Ein zentraler Gedanke der SSM ist, dass die gedachte Wirklichkeit, die durch das System definiert wird, das Resultat einer bestimmten Sichtweise ist und diese je nach eingenommener Perspektive verschiedenartig ausgestaltet sein kann. Ein System wird in der SSM als „Human Activity System“ bzw. „System menschlicher Aktivität“ bezeichnet (vgl. [Checkland1985], S. 220).

Die perspektivischen Abgrenzungsdefinitionen¹⁶⁵ der SSM heißen „Root-Definitionen“¹⁶⁶ und müssen ähnlich der Methodik Vesters bestimmte Systembereiche berücksichtigen, um eine ausgewogene Modellierung des Systems sicherzustellen (vgl. [Checkland1999, S. 87]). Gemäß den Anfangsbuchstaben der zu berücksichtigenden Bereiche wird das Hilfsmittel der SSM zur Abgrenzung auch als CATWOE-Regel bezeichnet. Die nach Checkland zu berücksichtigenden Systembereiche sind (vgl. [Checkland1999, S. 88]):

- C Customers:** Klienten oder Kunden: Die Begünstigten oder Opfer des zweckgerichteten Systems menschlicher Aktivität.
- A Actors:** Akteure: Diejenigen, welche die Aktivitäten ausführen und für die Systeminteraktion verantwortlich sind.
- T Transformation Process (T):** Transformationsprozess: Die zweckgerichtete Aktivität, die Input in Output überführt.
- W Weltanschauung¹⁶⁷ (W):** Die Perspektive, die die Definition sinnvoll macht (philosophischer Hintergrund).

¹⁶⁴ Die Lebensbereiche des ursprünglichen Modells von Vester lauten: Wirtschaft, Population, Flächennutzung, Humanökologie, Naturhaushalt, Infrastruktur, Gemeinwesen (vgl. [Vester/Hesler1980, S. 37]).

¹⁶⁵ Diese können mit den Lebensbereichen des Modells von Vester verglichen werden.

¹⁶⁶ Die Bildung von Root-Definitionen stellt den dritten Schritt der Methodik der SSM dar.

¹⁶⁷ Es ist zu erwähnen, dass ebenfalls in der englischen Original-Literatur dieser Bereich stets als „Weltanschauung“ bezeichnet wird. Als Übersetzung ist bei wenigen anglo-amerikanischen Autoren zusätzlich der Begriff „World View“ zu finden.

O Owners (O): Eigentümer: Diejenigen, welche die Aktivität stoppen oder beeinflussen können.

E Environments Constraints (E): Rahmenbedingungen, die das Umfeld des Systems charakterisieren.

Die perspektivische Systembeschreibung nach der CATWOE-Regel konnte sich in der Praxis weitestgehend bewähren. Wilson weist jedoch auf eine Problematik der Regel hin, die sich bei der Verwendung der Komponente Weltanschauung ergibt. Vorgenommene Root-Definitionen verschiedener Anwendungsbereiche betrachtend, zeigt er, dass dieser Teil der Regel oftmals keine Verwendung findet¹⁶⁸ (vgl. [Wilson1991, S. 45]). Der Bereich Weltanschauung findet bei der folgenden Anwendung der CATWOE-Regel auf den Untersuchungsgegenstand ebenfalls keine explizite Berücksichtigung, da die Zieldefinition Beratungseffizienz bereits zu einem früheren Zeitpunkt in dieser Arbeit fixiert und operationalisiert worden ist.

Zur Anwendung der Root-Definitionen auf das System Unternehmensberatung wird erneut auf das Systemmodell der Unternehmensberatung von Stutz zurückgegriffen (vgl. Abbildung A-2-4 und [Stutz1988, S. 119]) und die hier vorgenommenen Abgrenzungen werden zu Hilfe genommen. Das Ergebnis der Anwendung auf den Untersuchungsgegenstand ist in Tabelle B-2-3 dargestellt.

Tabelle B-2-3: Anwendung der CATWOE-Regel der Soft Systems Methodology (SSM) zur Abgrenzung relevanter Systembereiche der Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung)

Root-Definitionen der SSM	Anwendung/ Definition Untersuchungsgegenstand
Customers	Als Begünstigte oder Opfer des Gesamtsystems Unternehmensberatung werden in Abhängigkeit vom Beratungsobjekt aus institutioneller Sicht die gesamte <i>Klientensituation</i> (Beratungssystem i. w. S.) und aus personeller Sicht der <i>Klient</i> im Beratungssystem i. e. S. definiert.
Actors	Im Beratungssystem i. e. S. wird die Beratungsleistung von den Akteuren <i>Klient</i> und <i>Berater</i> erbracht.
Transformation Process	Der Transformationsprozess vollzieht sich im Kern des Beratungssystems i. e. S. durch die <i>Kooperation</i> der Akteure und bezieht sich auf den <i>Beratungsinhalt</i> .
Owners	Auf Seiten des Beratungsträgers wird die <i>Beratungsinstitution</i> , auf Seiten des Adressaten die <i>Klienteninstitution</i> , als die die Beratungsaktivitäten beeinflussende Instanz festgelegt. In bestimmten Konstellationen können diese Instanzen auch durch eine mit dem Akteur identische Person repräsentiert werden.
Environments Constraints	Die <i>Umwelt</i> des Beratungssystems beeinflusst den Transformationsprozess als externe Einflussgröße.

¹⁶⁸ Stern adressiert dieses Problem, indem er, ausgehend von der CATWOE-Regel, die Weltanschauung ausklammert und diese in Form eines Fragenkatalogs durch die Neueinführung einer „Soll“-Perspektive berücksichtigt. Die Weltanschauung soll durch diesen Ansatz explizit bei der Definition zur Diskussion gestellt werden.

Nachdem eine eindeutige Definition der relevanten Systembereiche vorgenommen worden ist, werden in den folgenden Abschnitten systematisch weitere Kriterien hinzugefügt, die eine ausreichende Berücksichtigung der physischen, dynamischen und wirkungsbeziehungsrelevanten Aspekte des Systems sicherstellen sollen.

3.1.1.1.2 *Physische Grundkriterien*

Zur Definition der physischen Kriterien wird erneut dem Sensitivitätsmodell von Vester gefolgt: Eine Unterscheidung erfolgt hier nach Schlüsselfaktoren mit vorwiegendem Energiecharakter (*Energie*) sowie Informations- und Kommunikationscharakter (*Information*) (vgl. [Vester/Hesler1980, S. 48]; [Vester2003, S. 220]). Das Kriterium Energie drückt im Kontext der Unternehmensberatung den primären Leistungserstellungscharakter eines Faktors aus. Ein Beispiel sind die Schlüsselfaktoren Arbeitsanteil des Beraters (vgl. Kapitel B.2.2.1.1) und des Klienten (vgl. Kapitel B.2.2.2.1) oder die Potenziale des Klientenunternehmens (vgl. Kapitel B.2.2.2.3), die die potenziell mögliche Energie zur Erstellung der Dienstleistung in Form des externen Faktors determinieren.

Das Kriterium Information trifft auf jene Faktoren zu, die die Akquisition oder den Transfer von Information bzw. die informatorische Kommunikation zwischen den Akteuren des Systems betreffen. Beispiele sind hier die Schlüsselfaktoren Informationsbeschaffungsfähigkeit des Klienten (vgl. Kapitel B.2.2.1.1) oder des Beraters (vgl. Kapitel B.2.2.2.1).

Das von Vester weiterhin verwendete Kriterium Materie wird aufgrund der Immaterialität der Dienstleistung Unternehmensberatung (vgl. Kapitel B.2.1.3.3) nicht in den Kriterienkatalog aufgenommen.

3.1.1.1.3 *Dynamische Grundkriterien*

Die Dynamik eines Faktors kann durch vier weitere Kriterien beschrieben werden. Diese Kriterien wurden erneut dem Sensitivitätsmodell Vesters entnommen und auf den Untersuchungsgegenstand angepasst (vgl. [Vester2003, S. 221]).

Schlüsselfaktoren, die vorwiegend Flüsse innerhalb des Systems ausdrücken, werden als *Flussgrößen* bezeichnet. Eine Erhöhung oder Verringerung des Zustands eines Schlüsselfaktors, der das Kriterium Fluss erfüllt, führt zu einem erhöhten bzw. vermindertem Fluss von Energie oder Information (s. o.) im System. Im Kontext der Unternehmensberatung kann ein solcher Fluss z. B. in Form von Anweisungen (Energie) oder dem Transfer von Wissen (Information) erfolgen.

Bei einem höheren Struktur- als Flussanteil wird dieser als *Strukturgröße* bezeichnet. Die Struktur kann z. B. die Aufbau- oder Ablauforganisation des Beratungsprojekts oder der beteiligten Institutionen betreffen. Eine zentrale bzw. dezentrale Aufgabenbearbeitung oder die Unternehmensgröße stellen für die Unternehmensberatung Strukturgrößen dar, die die Aufbau- und Ablauforganisation eines Projekts bzw. der Institution beeinflussen.

Eine weitere Unterscheidung erfolgt nach der zeitlichen oder räumlichen Dynamik der Faktoren. Das Kriterium zeitliche Dynamik charakterisiert Faktoren, die sich am gleichen Standort zu gegebener Zeit verändern können, oder denen eine zeitliche Dynamik innewohnt. Für die Unternehmensberatung werden die Fakto-

ren hier auf ihr zeitliches Veränderungsverhalten im gleichen Beratungsprojekt untersucht. Exemplarisch sei die Direktivität des Beraterverhaltens (vgl. Kapitel B.2.2.1.1) benannt, die sich im zeitlichen Projektverlauf situativ verändern kann. Die Persönlichkeitsstruktur des Beraters (vgl. Kapitel B.2.2.1.1) hingegen unterliegt im Kontext eines Beratungsprojekts i. d. R. keinen zeitlichen Veränderungen. Die zeitliche Dynamik charakterisiert damit die im Prozessverlauf auftretende Veränderungsmöglichkeit eines Faktors.

Die räumliche Dynamik beschreibt „Variablen, die zu gegebener Zeit von Standort zu Standort verschieden sind“ [Vester2003, S. 221]. Transferiert man diese Überlegung auf den Kontext der Unternehmensberatung, so bestimmt dieses Kriterium, dass ein bestimmter Schlüsselfaktor im Beratungskontext eines anderen Klientenunternehmens zu einer festen Zeit eine andere Ausprägung annehmen kann. Die Kooperationsintensität (vgl. Kapitel B.2.2.3) repräsentiert beispielsweise eine solche Größe, da sie bei gegebenem Projektinhalt in unterschiedlichen Klientenunternehmen bzw. bei der Durchführung durch verschiedene Beratungsinstitutionen zu einem festen Zeitpunkt unterschiedliche Ausprägungen annehmen kann. Die Komplexität der Beratungsaufgabe (vgl. Kapitel B.2.2.3) hingegen besitzt keine räumliche Dynamik, da diese auch in einem unterschiedlichen räumlichen Kontext gleich bleibend ist.

Im nächsten Schritt werden weitere Kriterien hinzugefügt, die die Beziehung der Subsysteme beschreiben.

3.1.1.1.4 Grundkriterien der Systembeziehung

Systeme können in verschiedene Subsysteme wie z. B. den Systemkern oder die umgebende Umwelt unterteilt werden. Das Gesamtsystem Unternehmensberatung kann in das Beratungssystem, das aus dem Beratungssystem i. e. S. (Berater und Klient-Interaktion), dem Beratungssystem i. w. S. (Beratungsinstitution, Klienteninstitution) sowie die das Beratungssystem umgebende Umwelt untergliedert werden. Diese Bereiche stehen in einer engen Austauschbeziehung zueinander und es findet eine wechselseitige Beeinflussung der Subsysteme statt.

Durch das Hinzufügen weiterer vier Kriterien der Systembeziehung wird sichergestellt, dass die Austauschbeziehungen der einzelnen Systembereiche eine homogene Berücksichtigung bei der Selektion der Faktoren finden. Würden diese Kriterien unberücksichtigt bleiben, besteht die Gefahr der Selektion von Kriterien, die autonome Subsysteme ausbilden und keine gegenseitigen Wechselbeziehungen aufweisen. Die Kriterien stellen somit sicher, dass eine realitätsnahe Dynamik im Gesamtsystem modelliert wird.

Schlüsselfaktoren, die das Kriterium *Input* erfüllen, resultieren aus der Umwelt und stellen entsprechende Einwirkungen von außen dar. Analog werden Einflüsse, die von innen nach außen wirken, durch das Kriterium *Output* charakterisiert (vgl. auch Kapitel B.1.2.2). So erfüllen der Faktor Umweltbedingungen des Klientenunternehmens und dessen Subfaktoren (vgl. Kapitel B.2.2.2.3) beispielsweise das Kriterium Input, während die Potenziale des Klientenunternehmens einen Einfluss (vgl. B.1.2.2) nach außen repräsentieren und einen Einfluss auf die Wettbewerbssituation im Markt der Klienteninstitution ausüben.

Des Weiteren ist es wichtig, dass ein dem Ziel des Modells nahe kommendes Verhältnis zwischen der Beeinflussung des Systems durch steuerbare, interne Faktoren und der Beeinflussung des Systems durch nichtsteuerbare, externe Faktoren gewählt wird. Sind Schlüsselfaktoren durch Entscheidungsprozesse, die innerhalb des Systems stattfinden, steuerbar, so werden diese als „*Von innen beeinflussbar*“ bezeichnet. Faktoren,

die dieses Kriterium erfüllen, stellen ein Maß für die Autarkie des Systems dar (vgl. [Vester2003, S. 222]). Umgekehrt werden solche Faktoren, die Entscheidungsprozessen unterliegen, die außerhalb des betrachteten Systems liegen, als „Von außerhalb steuerbar“ bezeichnet. Sie stellen ein Maß für die Dependenz des modellierten Systems dar (vgl. [Vester2003, S. 222]).

3.1.1.1.5 Zusammenfassende Darstellung der Grundkriterien

Zur Vorbereitung der Selektion der für die Systemmodellierung relevanten Faktoren wurden insgesamt sieben Kriterien des Systembereichs, zwei physische Kriterien, vier Aspekte der Systemdynamik sowie vier Arten der Systembeziehungen hergeleitet. Insgesamt ergibt sich damit eine Summe von 17 Kriterien, die in Abbildung B-2-16 zusammenfassend dargestellt sind.

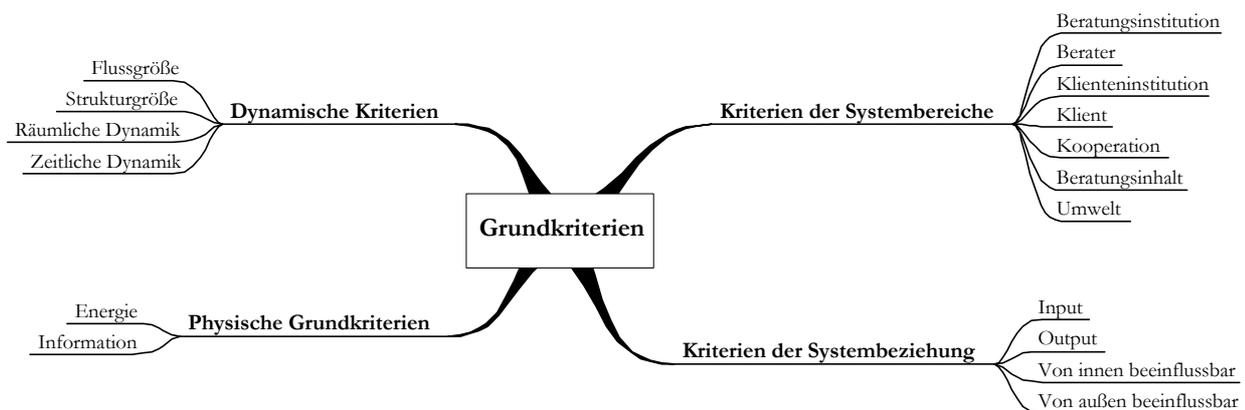


Abbildung B-2-16: Grundkriterien zur Selektion der Schlüsselfaktoren (Quelle: Eigene Darstellung)

Im nächsten Abschnitt können nun die Eigenschaften aller Schlüsselfaktoren durch die Grundkriterien in Form einer Kriterienmatrix beschrieben werden.

3.1.1.2 Klassifizierung der Systemelemente anhand der Grundkriterien

Jeder der 69 Schlüsselfaktoren kann nun daraufhin überprüft werden, welche der 17 Grundkriterien er erfüllt. Das Ergebnis dieser Analyse stellt eine umfassende Kriterienmatrix mit 69 x 17 Feldern dar, die in Anhang 1 dargestellt ist. Jeder Schlüsselfaktor kann dabei theoretisch keines oder bis zu 17 der Grundkriterien erfüllen. Die Schlüsselfaktoren können die Kriterien voll, teilweise oder nicht erfüllen. In der Kriterienmatrix wird eine vollständige Erfüllung eines Kriteriums durch eine „1“, die teilweise Erfüllung durch eine „0,5“ und die Nichterfüllung durch eine „0“ abgebildet (vgl. Anhang 1).

Die Kriterienmatrix erlaubt es, die Schlüsselfaktoren systematisch zu reduzieren. Vorab sind dazu jedoch im nächsten Schritt die definierten Anforderungen zu beschreiben, die der resultierende Satz von Schlüsselfaktoren aufweisen soll.

3.1.1.3 Bestimmung von Anforderungen an den systemrelevanten Satz von Schlüsselfaktoren

Wie bereits eingangs erörtert wurde, hat die umfangreiche Analyse der Systemrelevanz der Schlüsselfaktoren zum Ziel, den Satz der Faktoren systematisch auf einen repräsentativen Satz zu reduzieren. Dieser Satz dient dazu, ein komplexitätsreduziertes logisches Modell der Wirkungszusammenhänge zu entwickeln.

Der reduzierte Satz von Schlüsselfaktoren muss dabei bestimmten Anforderungen genügen, die sicherstellen sollen, dass der ursprüngliche Gesamtsatz von Faktoren in definierter Form repräsentiert wird. Das zu entwickelnde Modell soll somit ein gleiches bzw. möglichst ähnliches Verhalten aufzeigen, wie es unter Einbezug aller Schlüsselfaktoren des konzeptionellen Erklärungsmodells zu erwarten wäre. Aus dieser Gesamtanforderung lassen sich direkt Teilanforderungen für die zuvor definierten Kriterienbereiche ableiten. Diese sollten alle möglichst gleichverteilt im zu selektierenden Satz der Schlüsselfaktoren enthalten sein. Tabelle B-2-4 beschreibt explizit diese sechs Anforderungen, die der reduzierte Satz von Schlüsselfaktoren genügen sollte. Eine Besonderheit stellt die Anforderung A6 dar. Die zu wählenden Faktoren sollen nicht zwangsläufig interne und Umweltfaktoren gleichverteilt abbilden, da der Fokus des Modells in den internen Abläufen eines Beratungsvorhabens liegen soll. Ebenfalls verlaufen die hier zu betrachtenden Beratungsvorhaben in einem kurz- bis mittelfristigen zeitlichen Rahmen, in welchem die Umweltfaktoren im Regelfall nicht sehr starken Änderungen unterliegen sind. Gleichwohl sollen Umweltfaktoren aber hinreichend im Modell berücksichtigt werden.

Tabelle B-2-4: Anforderungen zur Selektion der systemrelevanter Faktoren (Quelle: Eigene Darstellung)

Nr.	Anforderungen an den reduzierten Satz von Schlüsselfaktoren
A1	Gleichmäßige Abdeckung aller Systembereiche, hinreichende Berücksichtigung von Umwelteinflüssen (Umwelt).
A2	Gleichmäßige Berücksichtigung der physikalischen Grundkategorien (Energie, Information).
A3	Berücksichtigung der dynamischen Kategorien Flussgröße und Strukturgröße.
A4	Unterschiedliche Dynamik in der zu erwartenden zeitlichen Entwicklung
A5	Unterschiedliche Dynamik in den zu erwartenden Wirkungsbeziehungen
A6	Beziehungen zur und Einflüsse der Umwelt sollten hinreichend vorhanden sein.

Nachdem alle Schlüsselfaktoren gemäß der 17 Kriterien in einer Matrix beschrieben, sowie Anforderungen an den reduzierten Satz abgeleitet worden sind, kann die eigentliche Reduktion nun durchgeführt werden.

3.1.1.4 Ableitung der systemrelevanten Schlüsselfaktoren

Nach Vester besitzt ein Systemmodell im Idealfall zwischen 20 und 40 Elementen (vgl. [Vester2003, S. 224])¹⁶⁹. Da die zu wählenden Schlüsselfaktoren nur einen Teil der Elemente des zu entwickelnden logischen Modells stellen werden, empfiehlt sich daher eine Reduktion der 69 Schlüsselfaktoren des konzeptionellen Erklärungsmodells auf ca. 20 bis 25 Faktoren. Diese Anzahl gewährt – der Vorgabe Vesters folgend – eine ausreichende Restkapazität von ca. 15 bis 20 Elementen für die später hinzuzufügen den Indikatoren der Beratungseffizienz.

¹⁶⁹ Dieser Wert wurde nicht willkürlich gewählt, sondern ergibt sich aus den Grundeigenschaften eines Systems, die von den Elementen entsprechend abgedeckt sein sollten. Für eine ausführliche Herleitung zur minimalen und maximalen Idealgröße des Satzes der Elemente eines Modells sei auf [Vester2003, S. 224] verwiesen.

Für den Auswahlprozess wird die Kriterienmatrix verwendet. Nach der testweisen Auswahl eines Satzes von Faktoren können durch die Bildung von Spaltensummen und einem wechselseitigen Vergleich dieser diejenigen Kennzahlen überprüft werden, die die Eigenschaften des Satzes charakterisieren. Ist eine Erfüllung der Anforderungen nicht gegeben, können Faktoren aus dem Satz entfernt und/oder neue hinzugefügt werden und es können dann erneut die Kennzahlen bzw. die Erfüllung der Anforderungen überprüft werden. Dieser Prozess¹⁷⁰ ist so lange zu wiederholen bis ein den Anforderungen genügender Satz von Faktoren gefunden ist.

Im Rahmen der Arbeit wurde das Werkzeug mit dem Akronym SACRA¹⁷¹ konzipiert und als Excel-Anwendung implementiert, das diesen Selektionsprozess abbildet. Das Werkzeug unterstützt dabei neben der systematischen Auswahl auch den vollständigen vorgelagerten Prozess der Systemanalyse¹⁷². Es ist der Arbeit in elektronischer Form beigelegt. Das Werkzeug wird im Folgenden bei der Ableitung der Relevanzfaktoren eingesetzt.

Insgesamt 22 Faktoren, deren Gesamteigenschaften die gestellten Anforderungen erfüllen, wurden gewählt. Bevor diese Faktoren auf die Erfüllung der Anforderungen hin untersucht werden, seien diese in Tabelle B-2-5 kurz vorgestellt.

Tabelle B-2-5: Selektierte Relevanzfaktoren als Teilmenge der Schlüsselfaktoren (Modellelemente E1 – E22)
(Quelle: Eigene Darstellung)

Nr.	Elementbezeichnung	Nr.	Elementbezeichnung
E1	Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	E12	Potenziale des Klientenunternehmens
E2	Direktivität des Beraterverhaltens	E13	Umweltbedingungen des Klientenunternehmens
E3	Beratungserfahrung des Beraters	E14	Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution
E4	Arbeitsanteil des Beraters	E15	Kooperationsintensität
E5	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels von Berater und Klient	E16	Komplexität der Beratungsaufgabe
E6	Kooperationsbereitschaft Beratungsinstitution	E17	Wiederholungshäufigkeit
E7	Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	E18	Strukturierungsgrad des Beratungsproblems
E8	Beratungsfähigkeit des Klienten	E19	Einsatz standardisierter Beratungsmethoden

¹⁷⁰ Dieser Prozess entspricht einem Versuchs- und Irrtums-Prozess. Es sei bereits darauf hingewiesen, dass diese Methodik zu einem späteren Zeitpunkt in einen wissenschaftlichen Kontext eingebettet werden wird (vgl. Kapitel C.3.1.1). Zum jetzigen Zeitpunkt ist eine erweiterte Sichtweise auf diese Methodik jedoch noch nicht erforderlich.

¹⁷¹ System Analysis and Complexity Reduction Application

¹⁷² Darüber hinaus wird auch die noch folgenden Analyse der direkten und indirekten Einflüsse der Systemelemente unterstützt (vgl. Kapitel B.3.3).

Nr.	Elementbezeichnung	Nr.	Elementbezeichnung
E9	Arbeitsanteil des Klienten	E20	Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente
E10	Informationsbeschaffungsfähigkeit des Klienten	E21	Einsatz von IKT
E11	Größe Klienteninstitution	E22	Intensität des Projektcontrollings

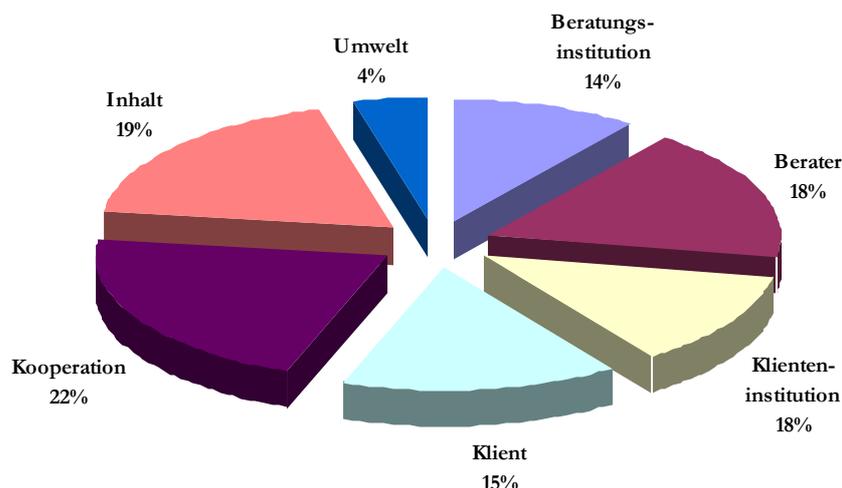


Abbildung B-2-17: Überprüfung der Kriterieneigenschaften des Relevanzsatzes auf Anforderungskriterium A1 (Quelle: Eigene Darstellung)

Abbildung B-2-17 zeigt die Verteilung der Eigenschaften der Relevanzfaktoren in Bezug auf die 8 Systembereiche gemäß dem Anforderungskriterium A1. Die Eigenschaften der Faktoren decken die Bereiche weitestgehend gleichmäßig ab. 52 % der Faktoren sind für den Bereich der Akteure, der Besitzer bzw. des Klienten relevant (Beratungsinstitution, Berater, Klienteninstitution, Klient), während 48 % einen Bezug zum Transformationsprozess und zu den Umgebungsvariablen aufweisen (Umwelt, Inhalt, Kooperation). Leicht unterrepräsentiert sind die Umwelteinflüsse mit 4 %. Diese Verteilung entspricht jedoch dem Forschungsziel dieser Arbeit, das primär in der Betrachtung der systeminternen Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensberatung liegt, wobei Umwelteinflüsse jedoch hinreichend berücksichtigt sein sollen (vgl. auch Anforderung A6).

Die physikalischen Grundkriterien (Anforderung A2) Energie und Information finden eine ebenfalls annähernd gleiche Berücksichtigung in den Eigenschaften der selektierten Schlüsselfaktoren.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei Betrachtung der dynamischen Kriterien gemäß den Anforderungskriterien A3 und A4. Die Variablen weisen eine gleiche Verteilung zwischen Struktur- und Flussgrößen auf, eine geringfügige Überbetonung weist der Satz in Bezug auf seine räumliche Dynamik auf.

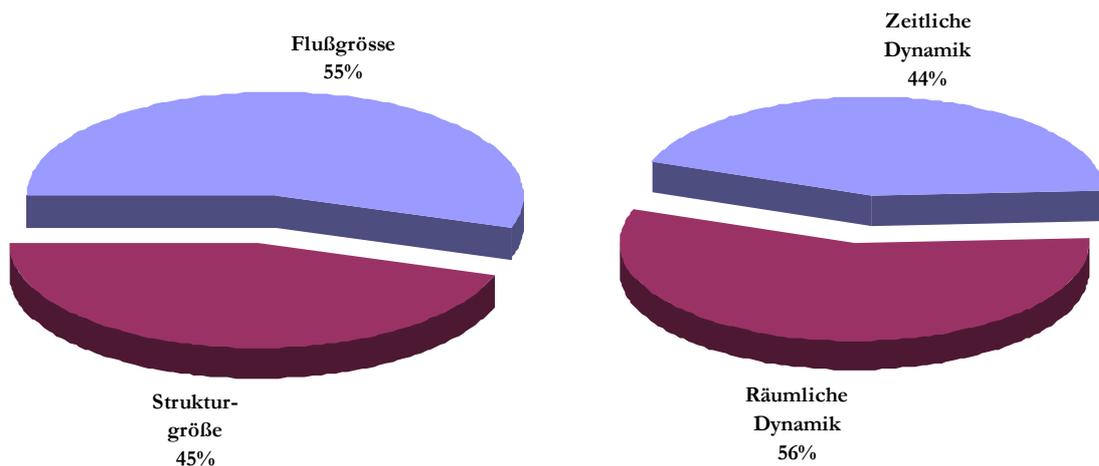


Abbildung B-2-18: Überprüfung der Kriterieneigenschaften des Relevanzsatzes auf Anforderungskriterien A3 und A4 (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie das rechte Diagramm der Abbildung B-2-19 zeigt, besitzen die selektierten Faktoren eine größere Autarkie als Dependenz. Das linke Diagramm zeigt ein ausgeglichenes Verhältnis der Kriterien Input und Output des Relevanzsatzes. Jedoch ist zu bemerken, dass die Faktoren, die diese Kriterien erfüllen, lediglich die Umweltbedingungen der Klienten- bzw. der Beratungsinstitution (Input) sowie die Potenziale des Klientenunternehmens (Output) darstellen. Neben diesen besitzen die selektierten Faktoren keinen direkten wechselseitigen Austausch mit der Systemumwelt. Diese Wahl wurde, wie oben bereits in Anforderung A1 und A6 formuliert, für den Relevanzsatz bewusst getroffen, da das Ziel dieser Untersuchung eine Betrachtung der inneren Prozesse und Einflüsse im Beratungsprozess und weniger die Betrachtung der determinierenden Umweltfaktoren ist. Aus Sicht des Forschungsziels besteht damit eine noch hinreichende Beziehung zur und Beeinflussung durch die Umwelt im Relevanzsatz und die gesetzten Anforderungen werden damit erfüllt.

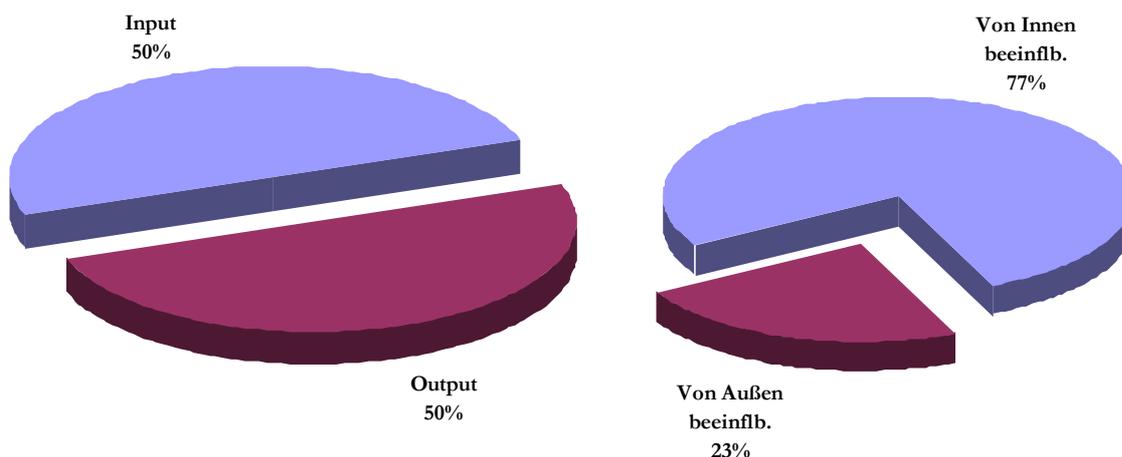


Abbildung B-2-19: Überprüfung der Kriterieneigenschaften des Relevanzsatzes auf die Anforderungskriterien A5 und A6 (Quelle: Eigene Darstellung)

Zusammenfassend lässt sich damit festhalten, dass die gewählten Faktoren die gestellten Anforderungskriterien an einen das System gemäß seiner Eigenschaften gleichmäßig repräsentierenden Satz von Relevanzfaktoren vollständig erfüllen.

Nachdem die Anzahl der Schlüsselfaktoren systematisch reduziert worden ist, können im folgenden Abschnitt Indikatoren aus der bereits erfolgten Operationalisierung der Beratungseffizienz (Kapitel B.2.1) hinzugefügt werden.

3.1.2 Auswahl der geeigneten Indikatorenebene

Zusätzlich zu den Relevanzfaktoren sind abschließend geeignete Indikatoren in das Modell aufzunehmen, die eine Messung der Beratungseffizienz ermöglichen sollen¹⁷³. Auf der vierten Ebene der Operationalisierung der Beratungseffizienz (vgl. Abbildung B-2-4) befinden sich insgesamt 26 Komponenten. Würden diese Elemente den 22 Relevanzfaktoren hinzugefügt, ist die von Vester vorgegebene Idealzahl von bis zu 40 Systemelementen deutlich überschritten. In den Elementsatz werden daher die Elemente, die sich auf der dritten Aggregationsebene befinden, integriert. Hier befinden sich 13 Komponenten, die als Modellindikatoren einen hinreichenden Detaillierungsgrad aufweisen. Als Sammelement für die Indikatoren wird zusätzlich die Beratungseffizienz in das Modell aufgenommen¹⁷⁴. Daraus resultiert eine Anzahl von insgesamt 35 Elementen.

In Tabelle B-2-6 werden in Ergänzung zu Tabelle B-2-5 die selektierten Subelemente der Beratungseffizienz benannt und um einen fortlaufenden Index ergänzt.

Tabelle B-2-6: Selektierte Elemente der Beratungseffizienz (Modellelemente E23 – E35) (Quelle: Eigene Darstellung)

Nr.	Elementbezeichnung	Nr.	Elementbezeichnung
E23	Personalkosten	E30	Beratungspotenzialqualität des Beratungsträgers
E24	Nebenkosten	E31	Beratungspotenzialqualität des Beratungsadressaten
E25	IKT-Kosten	E32	Beratungsprozessqualität seitens des Beratungsträgers
E26	Nutzungskosten	E33	Beratungsprozessqualität seitens des Beratungsadressaten
E27	Ex-ante-Transaktionskosten	E34	Qualität des Beratungsergebnisses
E28	Ex-post-Transaktionskosten	E35	Beratungseffizienz
E29	Agency-Kosten		

Die Auswahl der Elemente für das logische Modell ist mit diesem Schritt abgeschlossen. Ein zusammenfassender Überblick über den Selektionsprozess schließt das vorliegende Kapitel ab.

¹⁷³ Die Indikatoren ermöglichen ebenfalls eine kontinuierliche Überwachung des Systemzustands im Rahmen der späteren Entwicklung eines ganzheitlichen Lenkungsmodells, der aber an dieser Stelle noch nicht weiter vorgegriffen werden soll (vgl. Kapitel C.4).

¹⁷⁴ Diese explizite Modellierung wird auch deshalb durchgeführt, da eine Erhöhung respektive Verringerung der Beratungseffizienz im Beratungsprozess im Sinne eines dynamischen, kybernetischen Systems Rückwirkungen auf die identifizierten Relevanzfaktoren haben kann. Das folgende Kapitel wird sich im Abschnitt B.3.4.2.8 diesem Umstand noch detaillierter widmen.

3.1.3 Zusammenfassende Betrachtung des Selektionsprozesses

Abbildung B-2-20 resümiert die systematische Herleitung der Modellelemente des Erklärungsmodells der Beratungseffizienz. Die 35 resultierenden Elemente wurden aus den Komponenten der Beratungskosten (vgl. Kapitel B.2.1.1), der Beratungsqualität (vgl. Kapitel B.2.1.2) sowie aus den Relevanzfaktoren, die auf diese Komponenten einwirken (vgl. Kapitel B.2.2) abgeleitet.

Die durch Anwendung der 17 Kriterien systematisch ermittelten 22 Relevanzfaktoren (vgl. Kapitel B.3.1), die eine echte Teilmenge der 69 Schlüsselfaktoren der Beratungseffizienz darstellen, gehen unverändert in das resultierende Erklärungsmodell über. Die Zahl der 35 resultierenden Elemente ergibt sich als Summe der 13 Subelemente der Beratungseffizienz auf der dritten Aggregationsebene sowie den 22 Relevanzfaktoren.

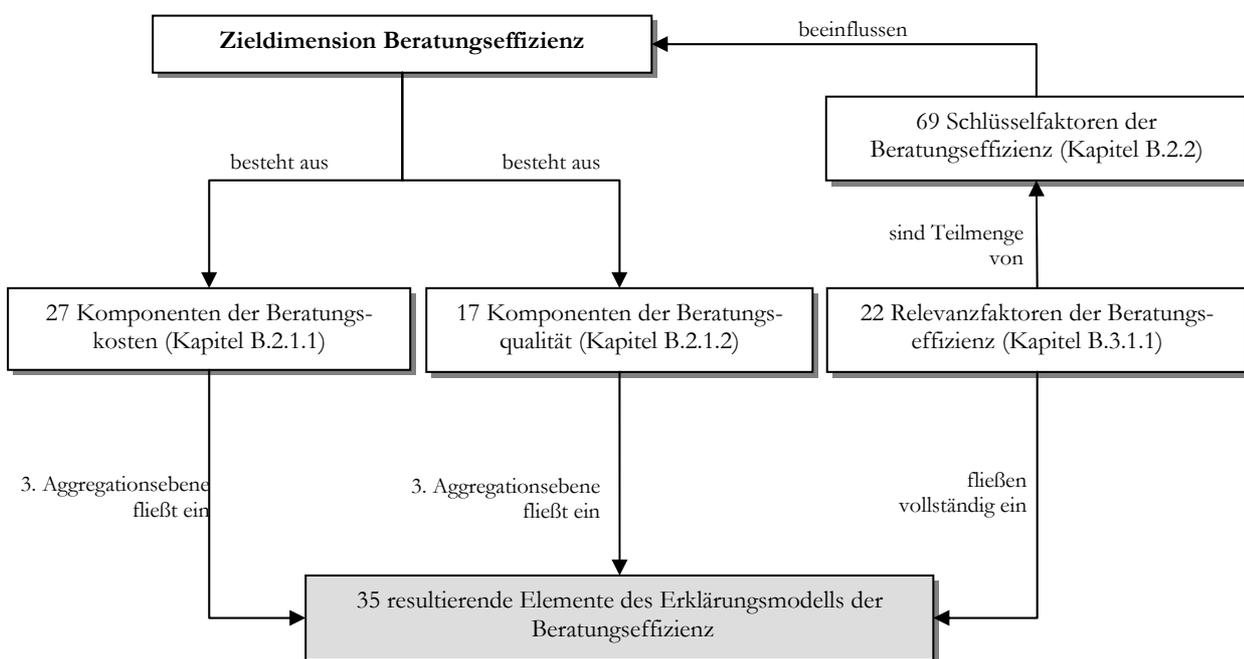


Abbildung B-2-20: Konsolidierte Betrachtung der Herleitung der Erklärungselemente (Quelle: Eigene Darstellung)

Nachdem die 35 systemrelevanten Elemente bestimmt worden sind, kann in den folgenden Kapiteln nun eine Analyse der interdependenten Wirkungen des Modells vorgenommen werden. Durch das Hinzuziehen dieser weiteren Analyseebene wird das entwickelte konzeptionelle Modell (vgl. Abbildung B-2-14) sukzessive zum logischen Hypothesenmodell erweitert.

Einleitend werden im folgenden Abschnitt in einem kurzen Exkurs zunächst graphentheoretische Grundlagen zur Darstellung von Wirkungsbeziehungen erläutert, da diese eine wichtige Verständnisbasis für die folgenden Analysen bildet.

3.2 Graphentheoretische Grundlagen der Darstellung von Wirkungsbeziehungen

Im Folgenden werden die wesentlichen graphentheoretischen Grundlagen und Begriffe in einem komprimierten Exkurs erläutert, da sie für das Verständnis der folgenden Ausführungen wichtig sind.

Ein Graph G besteht aus einer Menge V von Knoten und einer Menge E von Kanten sowie einer Abbildung, die jeder Kante genau zwei Knoten zuordnet. Die Abbildung gibt an, dass zwischen den Knoten eine unterschiedlich interpretierbare Beziehung vorhanden ist (vgl. [Ludwig2001, S. 61]). v ist Knoten von G , wenn v zu $V(G)$ gehört. Wenn e zu $E(G)$ gehört ist, ist e eine gerichtete Kante von G . Die im Folgenden verwendeten Wirkungsnetze stellen gerichtete Graphen¹⁷⁵ ohne Mehrfachkanten dar, d. h. Kanten haben stets einen Anfangs- und einen Endknoten, die im Folgenden auch synonym als Quell- und Zielelement bezeichnet werden. In einer gerichteten Kante $e = (v, w)$ bezeichnet man v als Startknoten (Quellelement) und w als Endknoten (Zielelement) von e . Die Kante von einem Quellelement v_i zu einem Zielelement w_j wird allgemein als e_{ij} bezeichnet. Man bezeichnet $f(e)$ auch als Gewicht einer Kante e bzw. als Kantengewicht. Das Kantengewicht repräsentiert im Kontext des Erklärungsmodells zum einen die Wirkungsintensität ($f_w(e_{ij})$), zum anderen das Zeitverhalten ($f_z(e_{ij})$). Da die Gewichtungsklassifizierungen in Abschnitt B.3.3 noch detaillierter betrachtet und formalisiert werden, kann an dieser Stelle auf eine eingehendere Betrachtung verzichtet werden.

Als Knotenzahl $n(G) = |V(G)|$ eines Graphen G bezeichnet man die Anzahl seiner Knoten, als Kantenzahl $m(G) = |E(G)|$ bezeichnet man die Anzahl seiner Kanten.

3.3 Direkte und indirekte Einflüsse

Die Ermittlung wechselseitiger Einflussintensitäten der Relevanzfaktoren und der Elemente der Beratungseffizienz dient zur Bestimmung von Rollen der Variablen im Gesamtsystem. Weiterhin ist eine Aussage darüber möglich, wo das System seine neuralgischen Punkte hat, welche Faktoren wirksame Hebel zur Veränderung darstellen bzw. welche Einflussgrößen bei Änderung stabilisierende oder destabilisierende Wirkungen auf das Gesamtsystem haben können. Die Dominanz, die Beeinflussbarkeit sowie die generelle Beteiligung am Geschehen einzelner Elemente lassen sich so erstmals abschätzen und die inhärenten Kräfte der Systembestandteile werden transparent. Die Analyse liefert somit eine erste qualitative Aussage über die Strukturierung der Einflussgrößen des Systems und ermöglicht die Identifizierung sensitiver Modellelemente und -bereiche.

Das bereits erläuterte rekursive Vorgehen ermöglicht eine rückwirkende Korrektur der gewählten Relevanzfaktoren und Indikatoren. Gleichwohl sind die vorgenommenen Iterationen im Folgenden zur Verbesserung der Lesbarkeit bereits in linearisierter Form dargestellt.

Zur Ermittlung der Wirkungsintensitäten wird eine Einflussmatrix¹⁷⁶ verwendet, die die ganzheitliche Erfassung aller wechselseitigen Einflüsse der Systemelemente erlaubt (vgl. [Vester/Hesler1980, S. 36 ff.]). Die Einflussmatrix stellt aus graphentheoretischer Sicht eine quadratische Adjazenzmatrix¹⁷⁷ dar, die eine Aussage über die Verbindungen der einzelnen Knoten bzw. Modellelemente trifft. Die Einträge in der Adjazenzmatrix geben an, ob das einer Zeile zugeordnete Element mit dem einer Spalte zugeordneten Element

¹⁷⁵ Auch Digraph genannt.

¹⁷⁶ Das Verfahren wurde wesentlich von Vester als so genannter „Papiercomputer“ entwickelt (vgl. [Vester/Hesler1980, S. 36 ff.]).

¹⁷⁷ Adjazent = Nachbar

in Bezug auf eine Wirkung direkt oder indirekt miteinander verbunden ist. Der Eintragswert gibt die Einflussintensität an und kann allgemein die folgenden Zustände annehmen:

$$f_w(e_{ij}) = \begin{cases} \geq 1: & \text{falls von Quellelement } v_i \text{ nach Zielement } w_j \text{ eine Wirkungsbeziehung besteht} \\ 0: & \text{sonst} \end{cases}$$

Die relative Wirkungsintensität $f_w(e_{ij})$ eines Quellelements v_i zu einem Zielement w_j wird auf einer Ordinalskala in Werten von 0 bis 3 gemessen (vgl. Tabelle B-2-7). Eine vollständige Adjazenzmatrix der Wirkungsintensitäten für alle Systemelemente ist in Anhang 2 abgebildet. Es sei an dieser Stelle explizit darauf hingewiesen, dass diese Matrix keine Messergebnisse bzw. keine exakten mathematischen Ergebnisse repräsentiert, sondern eine erste Abschätzung¹⁷⁸ mit dem Ziel der ersten Ermittlung der relativen Rollen der Elemente im System¹⁷⁹. Zur Ermittlung der Matrixinhalte ist hinzuzufügen, dass diese nicht nur offensichtliche und direkte Beziehungen, sondern alle möglichen Einflüsse berücksichtigt, die sich zu beliebigen Zeitpunkten ergeben können (vgl. [Vester2003, S. 201 ff.]). Die Einflussmatrix erfasst damit neben direkten Wirkungszusammenhängen auch alle indirekten Wirkungen.

Tabelle B-2-7: Klassifikation der Wirkungsintensitäten (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [Vester2003, S. 227])

Klassifikation der Wirkungsintensität $f_w(e_{ij})$	Beschreibung
0	Keine oder sehr schwach auftretende Wirkung (keine Beziehung)
1	Eine starke Veränderung des Ausgangsfaktors führt nur zu einer schwachen Veränderung des Zielfaktors (schwache Beziehung)
2	Eine starke Veränderung des Ausgangsfaktors führt zu einer gleich starken Veränderung des Zielfaktors (mittlere, etwa proportionale Beziehung)
3	Bei geringer Veränderung des Ausgangsfaktors wird eine starke Änderung des Zielfaktors hervorgerufen (starke, überproportionale Beziehung)

Für jedes Element können mittels der Einflussmatrix so genannte Aktiv- und Passivsummen gebildet werden. Die Aktivsumme (AS_i) errechnet sich aus der Gesamtheit aller Wirkungsintensitäten $f_w(e_{ij})$, die ein Faktor auf alle weiteren Elemente des Modells ausübt und ermöglicht damit zu schätzen, wie stark sich die Veränderung eines Elements auf den Rest des Gesamtsystems auswirken wird. Summiert werden somit die Wirkungsintensitäten aller ausgehenden Relationen eines Quellelements. Die AS ergibt sich in der Adjazenzmatrix im Anhang 2 als Zeilensumme der Kantengewichte bzw. der Einflussintensitäten $f_w(e_{ij})$. Sie errechnet sich für ein beliebiges Element i bei n Gesamtfaktoren des Systems wie folgt:

$$AS_i = \sum_{j=1}^n f_w(e_{ij})$$

¹⁷⁸ Die Abschätzungen wurden auf Basis von Forschungspublikationen, den Erfahrungen des Autors und Diskussionen mit Unternehmensberatern durchgeführt.

¹⁷⁹ Auch Ulrich und Probst weisen bei der Darstellung der Methodik explizit darauf hin, die einzelnen Zahlen und Summen nicht als exakte Fakten zu interpretieren (vgl. [Ulrich/Probst1988, S. 148]).

Die Passivsumme (PS_i) repräsentiert die Gesamtheit aller Einflüsse, die auf einen Faktor einwirken und ist ein Maß für die Reaktionsempfindlichkeit eines Faktors bei im System auftretenden Veränderungen. Hier wird somit die Summe der Wirkungsintensitäten aller eingehenden Relationen für ein Element errechnet. Sie kann durch die Summierung der Werte einer Spalte bestimmt werden und errechnet sich für einen Faktor i analog zur AS folgendermaßen:

$$PS_i = \sum_{j=1}^n f_w(e_{ji})$$

Die Intensitätseigenschaften aller Elemente können übersichtlich in einer zweidimensionalen Grafik dargestellt werden, in der die jeweilige Lage und Bedeutung eines Faktors für das Gesamtsystem direkt ersichtlich wird. Ulrich und Probst definierten vier Typen von Elementeigenschaften gemäß ihrer Intensitätseigenschaften (vgl. [Ulrich/Probst1988, S. 144]).

- **Aktiv:** Elemente, welche andere stark beeinflussen, selbst aber wenig Beeinflussung erfahren.
- **Passiv oder reaktiv:** Elemente, die andere nur schwach beeinflussen, selbst aber von anderen stark beeinflusst werden.
- **Kritisch:** Elemente, die andere stark beeinflussen, selbst aber von anderen ebenfalls stark beeinflusst werden.
- **Träge**¹⁸⁰: Elemente, die andere nur schwach beeinflussen und von anderen ebenfalls nur schwach beeinflusst werden.

Je nach Positionierung der Faktoren entsprechend der vorgenannten Typen können diesen bestimmte Eigenschaften zugeordnet werden. Die bloße Kenntnis der AS und PS ist für eine Interpretation der Faktorenrollen im Gesamtsystem jedoch nicht ausreichend bzw. stellt nur eine sehr grobe Möglichkeit zur Klassifikation der Elementeigenschaften dar. Vester verfeinerte die Eigenschaftsbereiche, indem er als erweiterte Kennzahlen den Quotienten und das Produkt der AS und PS hinzufügte. Der Quotient stellt ein Maß für den relativen aktiven bzw. reaktiven Charakter eines Faktors dar, unabhängig von der jeweiligen absoluten Höhe der AS bzw. PS , und wird als Impuls-Index (IPI_i) bezeichnet. Der IPI für ein Element i lässt sich damit aus der bereits ermittelten AS und PS folgendermaßen bestimmen:

$$IPI_i = \frac{AS_i}{PS_i} = \frac{\sum_{j=1}^n f_w(e_{ij})}{\sum_{j=1}^n f_w(e_{ji})}$$

Das Produkt der AS und PS ist Ausdruck für die neutrale Bewertung der kritischen bzw. puffernden Wirkung eines Faktors und wird im Folgenden als Dynamik-Index¹⁸¹ (DI) bezeichnet. Je höher dieser Indexwert

¹⁸⁰ Bei Vester werden träge Elemente synonym als „puffernd“ bezeichnet.

¹⁸¹ Vester benennt diesen als „P-Wert“.

ist, desto mehr Einfluss hat ein Element auf das Gesamtsystemverhalten. Der DI für ein Element i berechnet sich somit analog zum IPI folgendermaßen:

$$DI_i = AS_i \cdot PS_i = \sum_{j=1}^n f_w(e_{ij}) \cdot \sum_{j=1}^n f_w(e_{ji})$$

Aus der Einführung dieser Indizes ergibt sich eine erweiterte Bestimmungsmöglichkeit des aktiv-reaktiven bzw. kritisch-puffernden Charakters der Systemelemente¹⁸².

Abbildung B-2-21 zeigt grafisch die Rollenverteilung aller Elemente. Die Gleichungen für den IPI und DI wurden zur Abgrenzung der Eigenschaftsbereiche als Funktionen $AS = f(PS)$ in diesem Diagramm eingetragen, wodurch sich eine verfeinerte Interpretationsmöglichkeit der Elementeigenschaften ergibt. Die vom Koordinatenursprung ausgehenden Geraden dienen der Abgrenzung von hoch aktiven bis hin zu stark reaktiven Elementen anhand des IPI . Die Hyperbeln definieren die Grenzen von stark puffernden bis hin zu hoch kritischen Elementen mittels des DI . Insgesamt können nach diesem Modell 50 verschiedene Bereiche bzw. Rollen der Systembestandteile unterschieden werden¹⁸³.

Aus der Berechnung ergeben sich IPI -Werte von 0,04 für die Nebenkosten (E26) bis zu 19,00 für die Wiederholungshäufigkeit des Beratungsproblems (E17). DI -Werte sind von 10 (Nutzungskosten, E26) bis 924 (Kooperationsintensität, E15) vertreten.

¹⁸² Die Berechnungsergebnisse der Indizes IPI bzw. DI für alle Systemelemente sind im Anhang 2 dieser Arbeit dargestellt.

¹⁸³ Die Abgrenzung der Bereiche wird im Rahmen dieser Arbeit durch die Grenzwerte von Vester vorgenommen (vgl. [Vester2003, S. 234]). Zu diesen ist kritisch anzumerken, dass Vester keine dem Autor bekannte wissenschaftliche Begründung für die Wahl der Grenzen angibt. Die Abgrenzung hat sich jedoch in zahlreichen Systemmodellierungen bewährt.

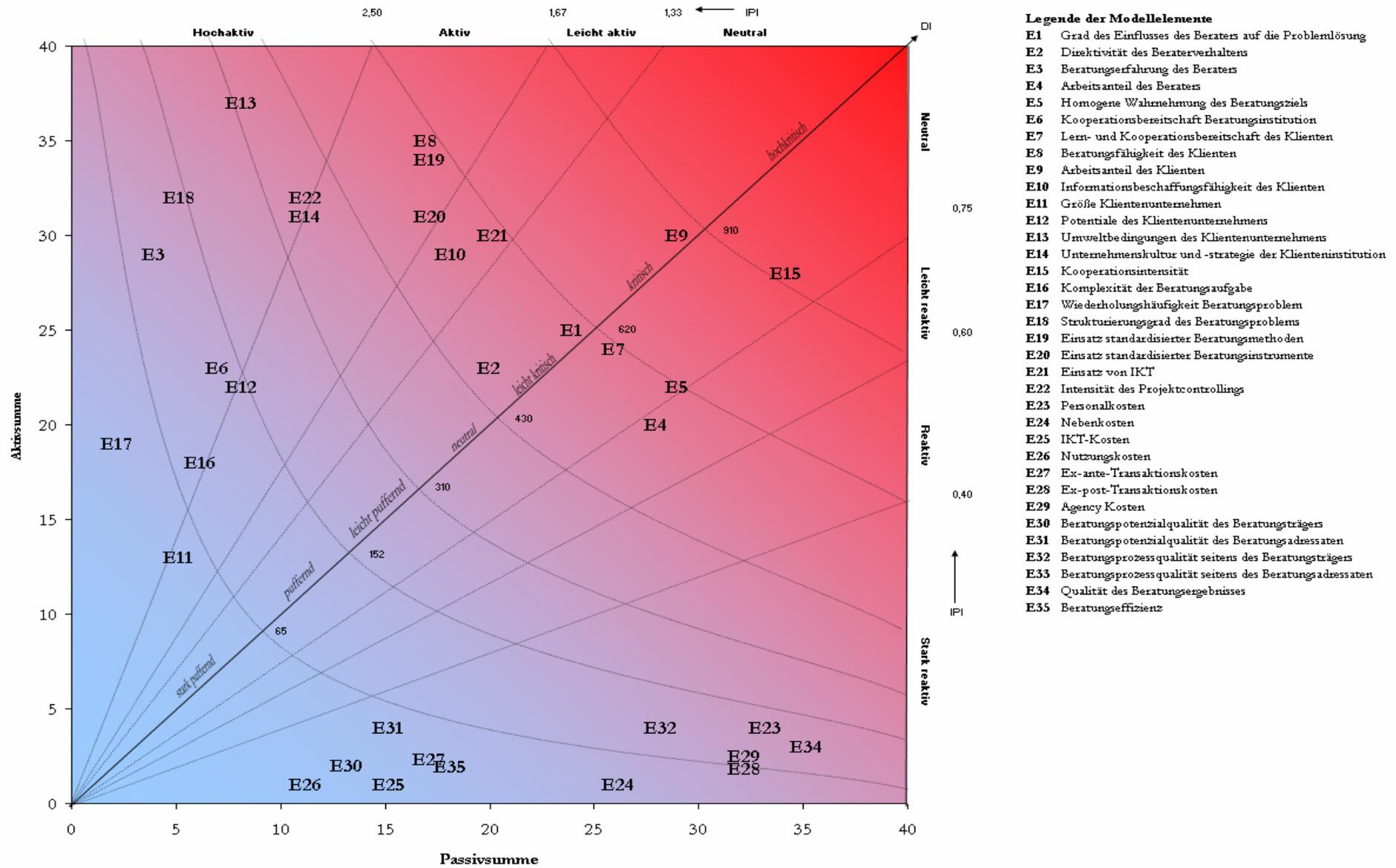


Abbildung B-2-21: Rollenverteilung der Faktoren im System (Quelle: Eigene Darstellung)

Die so ermittelten Rollen der Relevanzfaktoren und Indikatoren antizipieren ihr Systemverhalten in kritischer, puffernder, aktiver oder reaktiver Form und dies lässt erste Interpretationen über die Eignung eines Einzelfaktors für Systemeingriffe zu. Es können jene Faktoren identifiziert werden, bei deren Beeinflussung ein kritisches Verhalten des Systems zu erwarten ist und die für Eingriffe daher eher ungeeignet sind. Im Folgenden wird auf Basis der durchgeführten Analysen eine detaillierte Interpretation der Rollenverteilung der Elemente mittels der Abbildung B-2-21 vorgenommen. Es werden zunächst die Rollen der Einzelfaktoren gemäß ihres zu erwartenden Wirkungsverhaltens diskutiert (Kapitel B.3.3.1 bis B.3.3.5). Betrachtet man darüber hinaus die Gesamtverteilung der Systemelemente, so erlaubt diese einen „unmittelbaren Eindruck vom Charakter des Systems als Ganzem [...]“ [Vester2003, S. 236]. Eine erste Interpretation des zu erwartenden Verhaltens des Gesamtsystems erfolgt in Kapitel B.3.3.6.

3.3.1 Elemente mit aktivem Wirkungsverhalten

Hochaktive und aktive Faktoren können als wirksame Schalthebel dienen und das System nach erfolgter Änderung erneut stabilisieren (vgl. [Vester2003, S. 235]). Die Faktoren mit den höchsten IPI stellen die Wiederholungshäufigkeit des Beratungsproblems (E17, IPI: 19,00; DI: 19), die Beratungserfahrung des Beraters (E3, IPI: 9,67; DI: 87), der Strukturierungsgrad des Beratungsproblems (E18, IPI: 8,00; DI: 128) sowie die Umweltbedingungen des Klientenunternehmens (E13, IPI: 5,29; DI: 259) dar. E17 liegt mit einem IPI von 19 jedoch im stark puffernden Bereich des Modells und wird damit nur geringfügig von den anderen Faktoren beeinflusst. Eine sehr hohe Aktivität geht in Beratungsprojekten damit von den Strukturgrößen sowie den individuellen Eigenschaften des Beraters aus. Insbesondere hat aber der hochaktive, neutrale Faktor der Umweltbedingungen des Klientenunternehmens mit einem DI von 259 eine weit reichende Wirkung auf eine Vielzahl der Systemelemente und daher sollte ihm besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Hochaktiv verhalten sich auch die Intensität des Projektcontrollings (E22, IPI: 3,20; DI: 320) sowie die Unternehmenskultur und -strategie des Klientenunternehmens (E14, IPI: 3,10; DI: 310). Wie bereits intuitiv ersichtlich ist, ist von diesen Faktoren jedoch lediglich die Intensität des Projektcontrollings direkt lenkbar.

Weiterhin besitzt die Beratungsfähigkeit des Klienten (E8, IPI: 2,19, DI: 560) ein aktives Verhalten. Dieser Faktor unterliegt, wie der leicht-kritische DI-Wert von 560 zum Ausdruck bringt, einer mittleren Beeinflussung durch die anderen Faktoren. Die klientenseitigen Voraussetzungen stellen somit einen wirksamen Einflussfaktor und Hebel zur Stabilisierung des Systems dar. Durch den leicht kritischen Charakter kann jedoch bei niedriger Beratungsfähigkeit eine Destabilisierung des Systems eintreten und diesem Element ist daher im weiteren Forschungsprozess ebenfalls besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Ähnlich aktiv bzw. leicht kritisch verhält sich der Faktor Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (Element 19, IPI: 2,13; DI: 544). Eine geringere Beteiligung am Gesamtgeschehen als der Einsatz standardisierter Beratungsmethoden besitzt der Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (Element 20, IPI: 1,94; DI: 496). Ebenfalls zu den hochaktiven Elementen zählen die Kooperationsbereitschaft der Beratungsinstitution (Element 6, IPI: 3,83; DI: 138), die Potenziale des Klientenunternehmens (Element 12, IPI: 3,14; DI: 154) und die Komplexität der Beratungsaufgabe (Element 16, IPI: 3,6; DI: 90). Diese Komponenten können als schwache Schalthebel

Verwendung finden. Ihre puffernde bzw. stark puffernde Wirkung bewirkt, dass wenige Nebenwirkungen auf das Restsystem zu erwarten sind.

3.3.2 Elemente mit puffernden Wirkungsverhalten

Der Bereich der puffernden Faktoren eignet sich nicht für Eingriffe oder Kontrollen des Systemverhaltens (vgl. [ebd.]). Nicht zur Steuerung geeignet ist damit nach einer ersten Systeminterpretation die Größe des Klientenunternehmens (E11, IPI: 3,25; DI: 52) Aufgrund des stark puffernden Charakters lässt sich dieses Element vom Rest des Systems kaum bewegen und verlangt zur Veränderung Eingriffe von außen.

Ein Cluster von insgesamt sieben Faktoren (E25, 26, 27, 30, 31 und 35) befindet sich ebenfalls im stark puffernden bzw. stark reaktiven Bereich. Diese Faktoren stellen erwartungsgemäß ausnahmslos Indikatorelemente der Beratungseffizienz dar. Sie besitzen eine hohe Trägheit, eignen sich jedoch teilweise auch zum Experimentieren am System.

3.3.3 Elemente mit reaktivem Wirkungsverhalten

Im stark reaktiven Bereich steuernd einzugreifen bewirkt lediglich Korrekturen kosmetischer Art und kommt einer Symptombehandlung gleich. Die Faktoren dieses Bereichs eignen sich daher primär als Indikatoren (vgl. [ebd.]). Erwartungsgemäß befinden sich in diesem Segment die Elemente Personalkosten (Element 25, IPI: 0,13, DI: 128) und die Qualität des Beratungsergebnisses (E23, IPI: 0,13, DI: 128), die zu Beginn der Arbeit als wesentliche Symptome einer geringen Beratungszufriedenheit identifiziert werden konnten (vgl. Kapitel A.3.1.2). Im weiteren Verlauf der Arbeit werden insbesondere diese beiden Elemente als Indikatoren Verwendung finden, d. h. die Wirkung einer Veränderung eines Ausgangsfaktors wird anhand des resultierenden Verhaltens dieser Elemente überprüft. Weitere stark reaktive Faktoren mit einem entsprechend geringen IPI-Wert, die ebenfalls als schwache Indikatoren dienen können sind die Faktoren Nebenkosten (E24, IPI: 0,04, DI: 25), Ex post-Transaktionskosten (E28, IPI: 0,06, DI: 62), Agency-Kosten (E29, IPI: 0,06, DI: 64) sowie die Beratungsprozessqualität seitens des Beratungsträgers (E32, IPI: 0,15; DI: 108).

3.3.4 Elemente mit kritischem Wirkungsverhalten

Im kritischen Bereich des Modells befinden sich Beschleuniger und Katalysatoren, die für eine „Initialzündung“ im System geeignet sein können. Die Gefahr unkontrollierten Aufschaukelns und Umkippens des Systems ist bei der Veränderung dieser Elemente gegeben, was eine sehr vorsichtige Behandlung unabdingbar macht (vgl. [ebd.]).

Ein kritisches Verhalten weist der aktivitätsneutrale Faktor Kooperationsintensität (E15, IPI: 0,85, DI: 924) auf. Einen annähernd hochkritischen Faktor stellt der Arbeitsanteil des Klienten dar (E9, IPI: 1,07, DI: 840). Dieser besitzt einen der größten Einflüsse auf das Gesamtsystem und determiniert damit die Zieldimension der Beratungseffizienz nachhaltig, wie auch die späteren Analysen noch zeigen werden. Aufgrund ihrer kritischen Systemeigenschaften kommt diesen beiden Elementen im weiteren Verlauf eine besondere Bedeutung zu.

Im leicht kritischen Bereich befinden sich die Faktoren Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung (E1, IPI: 1,09; DI: 575), Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten (E7, IPI: 0,96; DI: 600) sowie homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (E5, IPI: 0,79, DI: 616).

3.3.5 Elemente mit neutralem Wirkungsverhalten

Die sich im Neutralbereich befindenden Faktoren ermöglichen nur eine bedingte Steuerung des Systems, sie eignen sich hingegen für die Selbstregulation. Zum Neutralbereich können die Direktivität des Beraterverhaltens (E2, IPI: 1,21; DI: 437) und der Arbeitsanteil des Beraters (E4, IPI: 0,74; DI: 540) gezählt werden.

Die Analyse der Einzelfaktoren und ihre Bedeutung für das System lassen ebenfalls eine erste Interpretation des Gesamtsystemverhaltens zu. Diese wird im folgenden Abschnitt vorgenommen.

3.3.6 Zusammenfassende Betrachtung des zu erwartenden Gesamtsystemverhaltens

Abbildung B-2-22 gibt einen Überblick über den Anteil der fünf Wirkungsarten im System. Insgesamt zeigt sich ein weitestgehend ausgeglichenes Bild der Verteilung.

Mehr als ein Drittel der Faktoren besitzt ein aktives Wirkungsverhalten. Dies lässt auf eine ausreichende Anzahl wirksamer Schalthebel schließen, die das System nach einer erfolgten Veränderung erneut stabilisieren können. Elemente im neutralen Bereich eignen sich nicht zur aktiven Steuerung des Systems, jedoch für die Selbstregulation. Der neutrale Bereich des Systems hat einen Anteil von 14 %. Dieser relativ geringe Anteil lässt auf eine hohe Sensibilität des Systems Unternehmensberatung mit nur geringen Selbstregulationsmechanismen schließen.

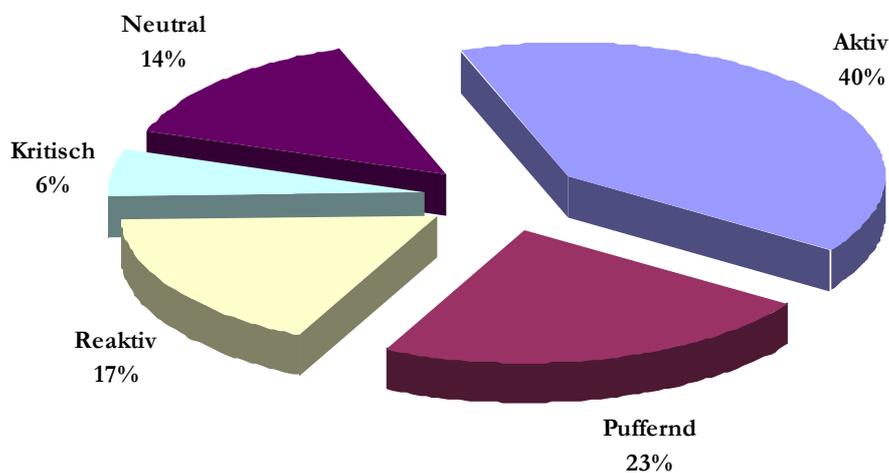


Abbildung B-2-22: Verteilung des Rollenverhaltens der Relevanzfaktoren und Elemente der Zieldimension (Quelle: Eigene Darstellung)

Nach diesem Analyseschritt sind die relevanten Elemente bestimmt und ihre Rollen im System bekannt. Die Realität besteht jedoch nicht aus der Betrachtung isolierter Einzelkomponenten, sondern existiert als ein komplexes Wirkungsgefüge wechselseitiger Abhängigkeiten. Unbekannt sind daher noch das spezifische Zusammenspiel und die Analyse der Interdependenzen des Gesamtsystems aus einer Makroperspektive. Mit der Untersuchung dieser Interdependenzen im nächsten Kapitel lässt sich durchgeführt wird, ist das logische Hypothesenmodell der Unternehmensberatung vervollständigen.

3.4 Direkte Einflüsse und Zeitverhalten

Während sich die Adjazenzmatrix aus der Analyse der bilateralen Wirkungsbeziehungen ergibt und Rückschlüsse über die Rolle der jeweiligen Faktoren sowie das grundsätzliche Systemverhalten ermöglicht, kann die Gesamtsystemvernetzung die tatsächlichen Rückkopplungen des Systems sichtbar machen. Für den Aufbau der Gesamtsystemvernetzung werden daher die Beziehungen zwischen den Faktoren anders abgefragt als bei der Einflussmatrix (vgl. [Vester2003, S. 240]). Während die Einflussmatrix alle potenziellen Wirkungen untersucht, die durch eine Veränderung eines Ausgangselements ausgelöst werden können, finden beim Aufbau der Gesamtsystemvernetzung hingegen nur die derzeit tatsächlich aktiven Beziehungen eine Berücksichtigung. Indirekte Wirkungen werden nur dann betrachtet, wenn die Zwischenelemente nicht notwendiger Bestandteil des Netzwerks sind^{184,185} und Beziehungen nur über dieses Hilfsmittel modelliert werden können. (vgl. [Ulrich/Probst1988], S. 152 f). Die Einschränkung auf direkte Wirkungsbeziehungen ist ebenfalls zur Komplexitätsreduktion des realen Systems notwendig. Eine direkte Abbildung des Netzes aus der Einflussmatrix ist somit nicht möglich.

Die zentrale Frage, die sich im Rahmen dieses Analyseschritts stellt, ist die, welche Quellelemente in welcher Intensität, Richtung und zeitlicher Wirkung auf welche(s) Zielelement(e) des Systems **direkt** einwirken (vgl. Abbildung B-2-23).

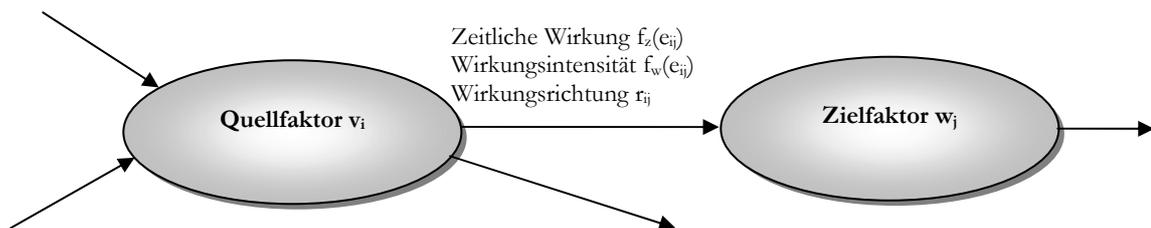


Abbildung B-2-23: Analyse der direkten Beziehungen zwischen Quellfaktor und Zielfaktor (Quelle: Eigene Darstellung)

Zur Darstellung der Relationen zwischen den Elementen ist vorab eine eindeutige Notation zu wählen. Vor der Durchführung der Analyse wird daher zunächst diese Formalisierung der Repräsentation beschrieben.

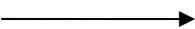
3.4.1 Formalisierung der Wirkungsintensität, -richtung und des Zeitverhaltens

Die Klassifikation der Wirkungsintensitäten wird identisch zu Tabelle B-2-7 im Kapitel A.3.3 vorgenommen. Für die grafische Darstellung der Intensitäten, die erst zu einem späteren Zeitpunkt Verwendung finden, werden im Folgenden unterschiedliche Strichstärken gewählt (vgl. Tabelle B-2-8).

¹⁸⁴ Dieses ist z. B. im Rahmen der Reduktion der Schlüsselfaktoren auf den verringerten Satz von Relevanzfaktoren möglich.

¹⁸⁵ Eine Wirkung ist somit unbedingt nur einmalig in die Analyse aufzunehmen, da bei einer Aufnahme von direkten und indirekten Wirkungen falsche Beurteilungsgrundlagen entstehen.

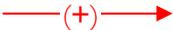
Tabelle B-2-8: Notation zur Darstellung der Wirkungsintensität (Quelle: Eigene Darstellung)

Klassifikation des Wirkungsverhaltens $f_w(e_{ij})$	Beschreibung	Grafische Darstellung
1	Schwache Wirkungsbeziehung	
2	Mittlere Wirkungsbeziehung	
3	Starke Wirkungsbeziehung	

In der folgenden Diskussion der Elementbeziehungen wird – sofern nicht explizit angegeben – zunächst von linearen Wirkungsbeziehungen $f_w(e_{ij})$ ausgegangen. Es liegt somit zunächst die vereinfachte Annahme zugrunde, dass die Wirkungsintensität zwischen zwei Faktoren unabhängig vom Zustand des Quellelements konstant ist bzw. einer Geraden-Funktion mit konstanter Steigung entspricht. Diese Vereinfachung ist zur Entwicklung des logischen Erklärungsmodells und der grundsätzlichen Interpretation des Systemverhaltens zunächst zulässig. In der Realität ist davon auszugehen, dass die Wirkungsfunktionen auch progressive oder degressive Effekte, ein Sättigungsverhalten, Schwell- oder Umkippeffekte etc. besitzen können. In der Realität besteht somit ein mehr oder weniger komplexer funktionaler Zusammenhang zwischen den Elementen (vgl. [Ulrich/Probst1988, S. 148 ff.]). Solche funktionalen Beziehungen werden im Folgenden bereits beschrieben, insofern sich diese direkt aus der Forschung oder aus Erfahrungswerten extrahieren lassen.

Neben der Wirkungsintensität ist die Richtung der Wirkung zu bestimmen. Unterschieden werden können gleichgerichtete Wirkungsbeziehungen, d. h. die Erhöhung oder Verringerung der Ausprägung des Quellelements führt zu einer gleichgerichteten positiven oder negativen Veränderung des Zielelements sowie gegengerichtete Wirkungsbeziehungen, die eine Veränderung des Quellfaktors invertiert an den Zielfaktor weitergeben (vgl. u. a. [Ulrich/Probst1988, S. 137]; [Probst/Gomez1989, S. 9]; [Vester2003, S. 241]). Gleichgerichtete Wirkungsbeziehungen werden im Folgenden durch ein Plus-Symbol (+) gekennzeichnet, gegengerichtete analog durch ein Minus-Symbol (-) (vgl. Tabelle B-2-9).

Tabelle B-2-9: Notation zur Darstellung der Wirkungsrichtung (Quelle: Eigene Darstellung)

Klassifikation des Wirkungsverhaltens r_{ij}	Beschreibung	Grafische Darstellung
(+)	Gleichgerichtete Wirkungsbeziehung: Je größer/kleiner der Quellfaktor, desto größer/kleiner der Zielfaktor.	
(-)	Gegengerichtete Wirkungsbeziehung: Je größer/kleiner der Quellfaktor, desto kleiner/größer der Zielfaktor.	

Der Verlauf der Wirkungen unterliegt in der Realität einem zeitlichen Verhalten¹⁸⁶. Während sich einige Wirkungsbeziehungen sofort und verzögerungsfrei im Netz fortpflanzen, tritt bei anderen eine mehr oder

¹⁸⁶ Zum Sensitivitätsmodell von Vester ist anzumerken, dass dieses die zeitlichen Wirkungen zwischen Faktoren nicht explizit unterstützt. Vester versucht in seinem Modell, zeitliche Auswirkungen durch die Anzahl der Faktoren, die eine Wirkung im Netzwerk durchläuft, zu erklären (vgl. [Vester2003, S. 267]). Hierzu ist kritisch anzumerken, dass eine zeitliche

weniger große Verzögerung auf, bevor die Wirkung weitergegeben wird. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine explizite Modellierung des Zeitverhaltens vorgenommen. Grafisch wird dieses durch verschiedene Linienarten dargestellt, wie aus Tabelle B-2-10 ersichtlich wird.

Tabelle B-2-10: Notation zur Darstellung des Zeitverhaltens (Quelle: Eigene Darstellung)

Klassifikation des zeitlichen Verhaltens $f_z(e_{ij})$	Beschreibung	Grafische Darstellung
1	Kurzfristige Wirkungsbeziehung: Eine Veränderung des Quellfaktors wirkt sich unmittelbar auf den Zielfaktor aus.	
2	Mittelfristige Wirkungsbeziehung: Eine Veränderung des Quellfaktors wirkt sich mit mittlerer zeitlicher Verzögerung auf den Zielfaktor aus.	
3	Langfristige Wirkungsbeziehung: Eine Veränderung des Quellfaktors wirkt sich mit großer zeitlicher Verzögerung auf den Zielfaktor aus.	

Zur Darstellung der im Folgenden zu bestimmenden hypothetischen Wirkungsaussagen wird eine einheitliche Tabellennotation verwendet, die die oben beschriebenen Formalisierungen der Wirkungsart, Wirkungsintensität und des Zeitverhaltens anwendet¹⁸⁷. Folgendes Beispiel dient zur Demonstration der Notation:

Tabelle B-2-11: Beispiel für formalisierte Tabellennotation zur Abbildung von Wirkungsbeziehungen (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{BO-11}	Komplexität der Beratungsaufgabe	(+)	Arbeitsanteil des Beraters	2	1

Aus dem Beispiel können die folgenden Wirkungsaussagen abgeleitet werden: Wenn sich die Komplexität der Beratungsaufgabe erhöht, dann ist kurzfristig eine proportionale Erhöhung des Arbeitsanteils des Beraters zu erwarten. Gleichzeitig ist ebenso die komplementäre Aussageninterpretation möglich: Wenn sich die Komplexität der Beratungsaufgabe verringert, dann ist kurzfristig eine proportionale Verringerung des Arbeitsanteils des Beraters zu erwarten. Zusätzlich wird jeder Wirkungsbeziehung eine eindeutige Wirkungsnummer – im Beispiel H_{BO-11}¹⁸⁸ – zugewiesen, damit eine bessere Identifikation und Verarbeitbarkeit bei der späteren statistischen Bearbeitung ermöglicht wird.

Verzögerung, die zwischen zwei sich direkt beeinflussenden Faktoren liegt, nach Vesters Modell nicht modellierbar ist. In dieser Arbeit wird daher bzgl. des Zeitverhaltens dem Vorgehen von Ulrich und Probst gefolgt, die das Zeitverhalten explizit in die Systemmodellierung einschließen.

¹⁸⁷ Die grafische Darstellung findet erst zu einem späteren Zeitpunkt bei der Vorstellung der Gesamtsystemvernetzung sowie isolierter Wirkungskreisläufe ihre Anwendung, sei aber bereits an dieser Stelle vorgestellt.

¹⁸⁸ Im weiteren Verlauf erfolgt die fortlaufende Bezeichnung der Untersuchungshypothesen mittels des folgenden Index H_{X-i}, wobei X für die Betrachtungsperspektive steht, aus der die jeweilige Hypothese formuliert wurde (B = Berater; BI = Beratungsinstitution, K = Klient, KI = Klienteninstitution, BO = Beratungsobjekt, KO = Kosten, Q = Qualität, BE = Beratungseffizienz) und i den Index für die fortlaufende Nummerierung in der jeweiligen Betrachtungsperspektive

Nach der Ausprägungsbestimmung des Intensitäts-, Richtungs- und Zeitverhaltens und der Entwicklung einer einheitlichen Notation können nun sukzessive alle Einzelbeziehungen des Wirkungsnetzwerks inhaltlich spezifiziert und diskutiert werden.

3.4.2 Logisches Hypothesenmodell der Wirkungsbeziehungen

Ein umfassendes Modell, welches die ganzheitliche Vernetzung und die Wirkungszusammenhänge zwischen Elementen darstellt, ist für den Forschungsgegenstand Unternehmensberatung nicht existent. Vielmehr ist in der wissenschaftlichen Literatur die Spezifizierung von Teilbereichen des Gesamtsystems festzustellen, die im Folgenden für die Bestimmung ausgewählter Wirkungszusammenhänge Verwendung finden können. Insbesondere die Arbeit von Hoffmann ([Hoffmann1991]) sei an dieser Stelle erwähnt. Hoffmann untersuchte Beratungsprojekte auf ihre Effizienz. Er betrachtete dabei die Einflüsse verschiedener Faktoren der Unternehmensberatung. Kritisch anzumerken ist, dass die Arbeit eine monokausale Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen Einzelfaktoren und der Beratungseffizienz sowie weitgehende Statik des gesamten Systems voraussetzt. Aus Sicht des Autors ist diese Vorgehensweise daher als kritisch zu beurteilen, da sich die Elemente und Akteure des Systems auch untereinander beeinflussen bzw. indirekt über weitere Hilfsvariablen auf eine Zielgröße Einfluss nehmen können. Hoffmann leitet aus der Bestätigung der Hypothesen universelle Handlungsempfehlungen ab, die aus Sicht des Autors jedoch stets nur in einem situativen Kontext betrachtet werden dürfen. Wie die folgenden Untersuchungen noch zeigen werden, unterliegt das System der Unternehmensberatung einer großen inhärenten Dynamik und mannigfaltigen Wechselbeziehungen der Einflussgrößen. Gleichwohl dieser Kritik liefern die Forschungsergebnisse Hoffmanns wertvolle Hinweise auf mögliche Einflussfaktoren und deren zu erwartende isoliert betrachtete Systemwirkung. Die Ergebnisse werden daher im Folgenden zur Herleitung und Plausibilisierung einiger isolierter Wirkungsbeziehungen verwendet. Ebenfalls lieferte die Studie für diese Arbeit bereits wertvolle Hinweise bei der Identifikation von Schlüsselfaktoren des konzeptionellen Modells (vgl. Kapitel B.2.2).

Die weitere Entwicklung des Erklärungsmodells erfolgt in zwei Iterationen: Die Entwicklung von Hypothesen in diesem Abschnitt erfolgt auf Basis des Forschungsstands zur Unternehmensberatung und dem Erfahrungswissen des Autors. In der ersten Phase der Ableitung wurden vom Autor ebenfalls Expertengespräche geführt, in welchen die potenziellen Einflussfaktoren und das Zusammenspiel derselben eruiert wurden¹⁸⁹. Einige der vorwiegend aus Dissertationsschriften bestehenden Forschungsarbeiten, die im Folgenden für die Ermittlung der Wirkungsbeziehungen Verwendung fanden, sind in Tabelle B-2-12 abgebildet und werden kurz charakterisiert. Sie wurden bereits im Teil A (vgl. Kapitel A.3.1) bei der Betrachtung des aktuellen Forschungsstands erstmals diskutiert. Aus diesen Quellen werden Hypothesen zu den Beziehungen der die Beratungssituation beschreibenden Relevanzfaktoren und zu den Indikatoren abgeleitet und diskutiert.

repräsentiert.

¹⁸⁹ Im Rahmen der Expertengespräche fand u. a. auch eine Diskussion mit 5 Experten (darunter der Autor) zu aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in der Beratung statt. Diese ist unter der Wissensplattform [CompetenceSite2002] verfügbar.

Tabelle B-2-12: Auszug der Forschungsarbeiten zur Ermittlung von Wirkungsbeziehungen des Modells der Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung)

Publikation	Art der Untersuchung	Untersuchungsziel	Umfang und Grundlage
[Hoffmann1991]	Quantitative, empirische Untersuchung (Dissertation)	Ermittlung von Einflüssen auf die Effizienz von Beratungsdienstleistungen	Inhaltsanalyse von 200 Beratungsberichten
[Sommerlatte2000]	Qualitative Untersuchung (Dissertation)	Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für die Verbesserung der Beratungspraxis aus lernorientierter Sicht ¹⁹⁰	Schriftliche Befragung von 161 Beratern und Klienten
[Wurdack2000]	Qualitative Untersuchung (Dissertation)	Entwicklung eines Rahmenkonzepts und Identifikation von Einsatzmöglichkeiten für E-Consulting	Szenarioentwicklung und Experteninterviews
[Ibilski/Sommerlatte2000]	Qualitative, praxisnahe Untersuchung	Umfangreiche Sammlung von Themengebieten rund um die Unternehmensberatung	Theoretische und praktische Erfahrungsberichte
[Najda2001]	Qualitative Interviews (Dissertation)	Einsatz von IKT in der Unternehmensberatung	Qualitative Interviews und Fallstudie
[CompetenceSite2002]	Untersuchung zur Zukunft der Beratung	Aussagen über aktuelle und zukünftige Entwicklungen in der Unternehmensberatung zu ausgewählten Themen	5 qualitative Experteninterviews
[Seebacher2003]	Praxisnahes Erfahrungswissen	Aufzeigen der Einsatzmöglichkeiten und Effekte von standardisierten Beratungsmethoden und -instrumenten	Praktischer Erfahrungsbericht
[Czerniawska2003]	Praxisnahes Erfahrungswissen	Qualitative Handlungsanleitungen zur Erhöhung der Effizienz des Einsatzes von Beratungsleistungen	Primär praktischer Erfahrungsbericht mit qualitativen Interviews
[Türk2004]	Empirische Untersuchung (Dissertation)	Einsatz von webbasierten Technologien in der Unternehmensberatung	Schriftliche Befragung von 181 Beratern und Klienten

Die im Rahmen dieses Kapitels abgeleiteten Wirkungsbeziehungen besitzen wie bereits angeführt zunächst hypothetischen Charakter. Der Autor erhebt somit keinen Anspruch auf empirische Signifikanz der Aussagen. Das Resultat stellt ein logisches Hypothesenmodell dar (Kapitel B.3.5). Im zweiten Vorgehensschritt wird zusätzlich eine umfangreiche Plausibilisierung und Validierung des hypothetischen Basismodells mit Experten von Unternehmensberatungen und Klientenunternehmen durchgeführt, um deren praktische Relevanz zu untersuchen (Kapitel B.4). Dabei werden die durch Befragung ermittelten Eindrücke des Zusammenspiels der Relevanzfaktoren mit dem Basismodell verglichen und bei signifikanten Abweichungen wird eine Modifikation vorgenommen. Das so resultierende logische Erklärungsmodell dient im Teil C zur

¹⁹⁰ Dieses stellt das Gesamtziel der Arbeit dar, die Teilziele sind die „Entwicklung eines Modells der lernorientierten Unternehmensberatung als Grundlage für die Befragung von Beratern und Klienten“ sowie die „Erarbeitung eines Bewertungsprofils der Beratungspraxis anhand der Befragungsergebnisse“ [Sommerlatte2000, S. 5].

Ableitung von Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten zur Verbesserung der Beratungseffizienz für KMU.

Zur Systematisierung der isolierten Wirkungszusammenhänge wird auf die bereits im Kapitel B.1.4.2 vorgenommene Strukturierung nach Wirkungsbeziehungen zurückgegriffen, die von Elementen der Beratungsinstitution (Kapitel B.3.4.2.1), der Klienteninstitution (vgl. Kapitel B.3.4.2.2), des Beraters (vgl. Kapitel B.3.4.2.3), des Klienten (Kapitel B.3.4.2.4), des Beratungsobjekts (Kapitel B.3.4.2.5), sowie den Kosten (Kapitel B.3.4.2.6) und Qualitätskomponenten (Kapitel B.3.4.2.7) der Beratungseffizienz ausgehen.

Die vermuteten oder wissenschaftlich deduzierten Wirkungsbeziehungen werden im Folgenden zunächst verbal diskutiert und beschrieben, um jeweils daran anschließend die Wirkungshypothesen gemäß der bereits vorgestellten Tabellennotation (vgl. Tabelle B-2-11) formalisiert abzubilden.

3.4.2.1 Wirkungszusammenhänge ausgehend von Relevanzfaktoren der Beratungsinstitution

Die Kooperationsbereitschaft einer Beratungsinstitution, die in Kapitel B.2.2.1.3 bereits beschrieben wurde, beeinflusst das operative Kooperationsverhalten des Beraters (H_{BI-01})¹⁹¹. Da sich der Arbeitsanteil der Berater in Projekten unmittelbar auf den Umsatz der Beratungsinstitution auswirkt, stellt die seitens der Unternehmensleitung der Beratungsinstitution festgelegte Kooperationsbereitschaft ein wichtiges Mittel zur Umsatzsteigerung dar. Im Rahmen von Leitlinien wird festgelegt, welche Arbeitspakete durch den Berater durchgeführt werden sollten und wie intensiv eine Kooperation mit dem Kunden idealerweise sein sollte. Ein Instrument zur Steuerung der Kooperationsbereitschaft seitens der Beratungsinstitution stellt eine Umsatzerfolgsbeteiligung des Beraters dar. Zwischen Kooperationsbereitschaft und dem Arbeitsaufwand des Beraters wird daher von einer gegengerichteten Wirkungsbeziehung ausgegangen, d. h. je höher (geringer) die Kooperationsbereitschaft ist, desto geringer (höher) ist der zu erwartende Arbeitsanteil des Beraters. Da sich eine Aufgabenverteilung oftmals durch den Inhalt der Aufgaben selbst ergibt¹⁹², wird hier von einer schwachen Wirkungsbeziehung ausgegangen. Des Weiteren wird die Annahme getroffen, dass durch die Unternehmensführung der Beratungsinstitution vorgenommene strategische Änderungen an der Kooperationsbereitschaft sich zeitlich nur mittelfristig auf das operative Vorgehen des Beraters auswirken werden.

Die Wirkungshypothese H_{BI-02} bringt zum Ausdruck, dass neben dem Arbeitsaufwand parallel ebenfalls auch der Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung von der Kooperationsbereitschaft beeinflusst wird. Ist die Bereitschaft zu Interaktion und kooperativem Austausch mit dem Klienten gering, so werden die Problemlösung und auch das Vorgehen wesentlich durch den Berater determiniert. Analog zu der vorherigen Wirkungsbeziehung wird für diese Beziehung eine schwache Intensität bei mittlerer zeitlicher Wirkung postuliert.

¹⁹¹ Zur Erhöhung der Übersichtlichkeit werden im Folgenden die Hypothesenkurzbezeichnungen in der Form „(H_{X-i})“ im jeweils relevanten Abschnitt in den Fließtext eingebettet, bevor sie nach der Schilderung aller Wirkungen, die von einem Faktor ausgehen, gesammelt dargestellt werden.

¹⁹² So sind z. B. interne Informationsbeschaffungs- oder Entscheidungsaufgaben i. d. R. per se an die Durchführung bzw. aktive Mitarbeit durch den Klienten gekoppelt.

Einen gleichgerichteten Einfluss besitzt die Kooperationsbereitschaft auf die Kooperationsintensität (H_{BI-03} , vgl. auch Kapitel B.2.2.2.1). Analog zu obigen Erläuterungen wird eine zeitlich mittelfristige Verzögerung angenommen. Tabelle B-2-13 fasst die postulierten Wirkungsbeziehungen zusammen.

Tabelle B-2-13: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Kooperationsbereitschaft der Beratungsinstitution (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H_{BI-01}	Kooperationsbereitschaft der Beratungsinstitution	(-)	Arbeitsanteil des Beraters	1	2
H_{BI-02}	Kooperationsbereitschaft der Beratungsinstitution	(-)	Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	1	2
H_{BI-03}	Kooperationsbereitschaft der Beratungsinstitution	(+)	Kooperationsintensität	2	2

3.4.2.2 Wirkungszusammenhänge ausgehend von Relevanzfaktoren der Klienteninstitution

Das Potenzial des Klientenunternehmens wird durch sein Humankapital, das verfügbare Know-how sowie finanzielle oder materielle Ressourcen wesentlich beeinflusst (vgl. Kapitel B.2.2.2.3). Es ist jedoch unabhängig von seinen spezifischen Beratungsfähigkeiten zu betrachten, da diese im Modell im Rahmen des personenbezogenen Faktors Beratungsfähigkeit erfasst werden. Hoffmann konnte zeigen, dass die Zurverfügungstellung ausreichender Finanzmittel für ein Projektvorhaben einen signifikanten Einfluss auf die Beratungseffizienz besitzt (vgl. [Hoffmann1991, S. 230]). Es wird für das Modell angenommen, dass eine Größenänderung der Klienteninstitution eine proportionale Erhöhung der finanzwirtschaftlichen oder personellen Potenziale bewirkt¹⁹³. Zwischen der Größe eines Klientenunternehmens und dessen Potenzial wird von einem gleichgerichteten Wirkungszusammenhang ausgegangen (H_{KI-01}), der mit mittlerer zeitlicher Verzögerung eintritt.

Bei einer Erhöhung des Potenzials des Klientenunternehmens wird weiterhin eine gleichgerichtete Wirkung auf den Arbeitsanteil (H_{KI-02}) sowie die Prozessqualität des Beratungsadressaten (H_{KI-03}) angenommen. H_{KI-02} ist dadurch begründet, dass bei einem höheren Anteil potenziell verfügbarer Mitarbeiter diese besser in den Beratungsprozess eingebunden werden können. H_{KI-03} tritt hingegen indirekt auf. Ein Potenzialwachstum des Klientenunternehmens führt i. d. R. dazu, dass mehr finanzielle Möglichkeiten zur Beschäftigung und Ausbildung sowie Spezialisierung von Mitarbeitern vorhanden sind. Das Fachwissen und bereits vorhandene Know-how der Mitarbeiter wirkt sich auf die Qualität des Beratungsprozesses aus. Bei beiden Wirkungsbeziehungshypothesen H_{KI-02} und H_{KI-03} wird eine mittlere Intensität und Verzögerung der Wirkung angenommen.

Die Umweltbedingungen des Klientenunternehmens können die Lern- und Kooperationsbereitschaft nachhaltig beeinflussen (H_{KI-04}). Eine sich in ständiger Veränderung befindliche Umwelt oder sich schnell än-

¹⁹³ In der Praxis gibt es Ausnahmefälle, für die der so modellierte Wirkungszusammenhang nicht zutreffend ist. Diese werden aufgrund ihrer geringen Relevanz nicht weiter betrachtet.

dernde technische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen können dazu führen, dass sich die Lern- und Kooperationsbereitschaft eines Unternehmens verbessert, da die kontinuierliche Anpassung an neue Bedingungen, der Austausch von Informationen und kontinuierliches Lernen aus neuen Erkenntnissen notwendig zur Existenzsicherung sind. Ein ähnlicher Erklärungszusammenhang ergibt sich für die Wirkung der Umweltbedingungen auf die Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution (H_{KI-05}). Eine auf Kommunikation und Kooperation ausgerichtete Unternehmenskultur kann ebenfalls eine homogene Wahrnehmung des Beratungsziels beeinflussen (H_{KI-06}) und fördert die Lern- und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter (H_{KI-07}) sowie den Arbeitsanteil des Klienten (H_{KI-08}). Stark unterschiedliche Ausprägungen kann die Bereitschaft zum Austausch und zur Herausgabe von beraterrelevanten Informationen im Unternehmen annehmen. Mit der Herausgabe von Informationen ist bei den Mitarbeitern oft die Angst vor dem Verlust von Einfluss und eigener Wichtigkeit und Macht im Unternehmen verbunden. Ebenfalls kann ein stark abteilungsbezogenes Denken festgestellt werden, das dazu führen kann, dass Informationen nur ungerne oder gefiltert aus den Grenzen einer Abteilung in den Rest des Unternehmens gelangen¹⁹⁴. Die Offenheit der Unternehmenskultur prägt diese Einstellungen maßgeblich und damit auch die Möglichkeit zur Informationsbeschaffung der Klientenmitarbeiter in Beratungsprojekten (H_{KI-09}). Die Änderung unternehmenskultureller Aspekte ist zeitlich stets mittel- bis langfristig zu sehen, da seit langem bekannte und praktizierte Umgangsformen sowie Ansichten im Unternehmen nicht in kurzer Zeit verändert werden können. Tabelle B-2-14 fasst die gesammelten Hypothesen zusammen.

Tabelle B-2-14: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von den Relevanzfaktoren der Klienteninstitution (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H_{KI-01}	Größe Klientenunternehmen	(+)	Potenziale des Klientenunternehmens	2	2
H_{KI-02}	Potenziale des Klientenunternehmens	(+)	Arbeitsanteil des Klienten	2	1
H_{KI-03}	Potenziale des Klientenunternehmens	(+)	Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	2	1
H_{KI-04}	Umweltbedingungen des Klientenunternehmens	(+)	Lern- und Kooperationsbereitschaft	3	1
H_{KI-05}	Umweltbedingungen des Klientenunternehmens	(+)	Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution	2	3
H_{KI-06}	Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution	(+)	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	2
H_{KI-07}	Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution	(+)	Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	2	3

¹⁹⁴ Der entgegengesetzte Idealfall kann in ganzheitlich denkenden, prozessorientierten Mitarbeitern gesehen werden.

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{KI-08}	Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution	(+)	Arbeitsanteil des Klienten	1	2
H _{KI-09}	Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution	(+)	Informationsbeschaffungsfähigkeit des Klienten	1	3

3.4.2.3 Wirkungshypothesen ausgehend von Relevanzfaktoren des Beraters

Zu den Nebenkosten zählen, wie in Kapitel B.2.1.1.1 bereits dargestellt wurde, Reisekosten, Infrastrukturkosten und Spesen. Diese werden im Wesentlichen durch den Berater verursacht. Bei einem steigenden Arbeitsanteil des Beraters ist eine Erhöhung derselben zu erwarten¹⁹⁵ (H_{B-01}). Der gleiche Wirkungszusammenhang wird für die Personalkosten (H_{B-02}) angenommen. Die durch den Berater verursachten externen Personalkosten sind verhältnismäßig zu den entstehenden internen Personalkosten des Klienten ca. um 50 % bis 70 % höher (vgl. Kapitel B.2.1.1.1). Dieser Sachverhalt wird durch die starke Intensitätsbeziehung modelliert. Weiterhin wird für das Initialmodell die Annahme getroffen, dass die Wirkungen der Hypothesen H_{B-01} und H_{B-02} sofort ohne zeitliche Verzögerungen eintreten. Bei einer Erhöhung des Arbeitsanteils wird weiterhin ein mittelfristiger, gleichgerichteter Effekt auf die Beratungserfahrung des Beraters angenommen (H_{B-03}).

Tabelle B-2-15: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Arbeitsaufwand des Beraters (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{B-01}	Arbeitsanteil des Beraters	(+)	Nebenkosten	1	1
H _{B-02}	Arbeitsanteil des Beraters	(+)	Personalkosten	3	1
H _{B-03}	Arbeitsanteil des Beraters	(+)	Beratungserfahrung des Beraters	2	2

Die Beratungserfahrung des Beraters stellt das Komplement zur Beratungsfähigkeit des Klienten dar. Sie wird durch das Einfühlungsvermögen, die instrumentelle Erfahrung sowie durch Projektmanagementkenntnisse determiniert (vgl. Kapitel B.2.2.1.1). Sommerlatte kommt in seiner empirischen Untersuchung zu dem Schluss, dass die Qualifikation und die damit einhergehende Erfahrung eines Beraters eine sehr wichtige Einflussgröße für den Erfolg eines Beratungsprojekts darstellen¹⁹⁶.

¹⁹⁵ Der Autor ist sich dessen bewusst, dass diese Wirkungsaussage eine Vereinfachung der Realität darstellt, da z. B. die absolute Höhe der Reisekosten von Faktoren wie der Länge der zu überbrückenden räumlichen Distanz determiniert wird. Für das Modell ist diese vereinfachte Annahme jedoch ausreichend.

¹⁹⁶ Von 161 befragten Klienten und Beratern nannten 151 das Einfühlungsvermögen des Beraters, 145 eine ausgeglichene Persönlichkeitsstruktur des Beraters, 145 die praktischen Erfahrungen der Berater in der Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen und 134 das Durchsetzungsvermögen des Beraters als besonders erfolgsrelevante Größen für den Beratungserfolg (vgl. [Sommerlatte2000, S. 229]).

Im Rahmen des Modells wird davon ausgegangen, dass sich die Beratungserfahrung gleichermaßen auf die Beratungspotenzial- und Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers auswirkt (H_{B-05} und H_{B-06}). Je größer die Erfahrung des Beraters ist, desto umfangreicher sind weiterhin das vorhandene Repertoire von Beratungsmethoden und die Kenntnis hinsichtlich des sinnvollen Einsatzes und der Anwendung derselben im Beratungsprozess (H_{B-04}). Es wird angenommen, dass sich die Einsatzmöglichkeiten proportional zur Beratungserfahrung des Beraters ergeben und sich der Einsatz durch das implizit vorhandene Wissen direkt und ohne zeitliche Verzögerung vollziehen lässt. Die Verwendung von Wissensmanagementkomponenten in der Beratungsinstitution, die expliziertes Methodenwissen beinhaltet, kann ebenfalls zu beschleunigtem Auffinden und Einsatz beitragen, wird jedoch in der Formulierung der Hypothesen nicht explizit berücksichtigt.

Tabelle B-2-16: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Beratungserfahrung des Beraters (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H_{B-04}	Beratungserfahrung des Beraters	(+)	Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	2	1
H_{B-05}	Beratungserfahrung des Beraters	(+)	Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	2	1
H_{B-06}	Beratungserfahrung des Beraters	(+)	Beratungspotenzialqualität des Beratungsträgers	2	1

In den vorangegangenen Kapiteln wurde erläutert, dass der Berater sowohl als das Projekt steuernder und bestimmender Faktor (Prozesspromotor oder Realisator) als auch in einer eher passiven Rolle (Coach oder Gutachter) agieren kann (vgl. Kapitel B.2.2.1.1 und Abbildung B-2-7). Je bestimmender und direkter sich das Beraterverhalten gestaltet, desto wahrscheinlicher ist mit einer Erhöhung des Arbeitsanteils¹⁹⁷ (H_{B-07}) und des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung (H_{B-08}) zu rechnen. Im Vergleich zu anderen Determinanten des Arbeitsaufwands des Beraters wie Kooperationsintensität und Komplexität der Beratungsaufgabe wird für den Arbeitsanteil nur eine unterproportionale Beziehungsintensität angenommen. Eine mittlere Wirkungsintensität wird zum Problemlösungseinfluss des Beraters in das Modell aufgenommen. Betrachtet man die beiden Extreme, so ist auf der einen Seite bei einem vollständig direktiven Beraterverhalten eine ausschließlich durch den Berater determinierte Problemlösung zu erwarten, ein nicht-direktives Beraterverhalten hingegen führt dazu, dass der Klient den Problemlösungsprozess stark determiniert.

Für die Hypothesen H_{B-07} und H_{B-08} wird angenommen, dass sie mit geringen zeitlichen Verzögerungen auftreten. Wird im Rahmen des Beratungsprojekts die Beraterrolle gewechselt, so ist eine zeitversetzte Wirkung zu erwarten, da sich das Restsystem aufgrund seiner Trägheit nicht verzögerungsfrei anpassen kann.

¹⁹⁷ Ergänzend sei erwähnt, dass die zweite rollenbestimmende Dimension des Vermittlungscharakter des Beraterverhaltens gemäß Abbildung B-2-7 keinen direkten Schluss auf eine Wirkung auf den Arbeitsaufwand des Beraters zulässt, da sowohl die Vermittlung von Fachinformationen und von Prozessinformationen vergleichbare Arbeitsaufwände des Beraters hervorrufen können. Diese Beziehung wird daher nicht modelliert, da keine eindeutige Aussage ableitbar ist.

Tabelle B-2-17: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Direktivität des Beraterverhaltens (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{B-07}	Direktivität des Beraterverhaltens	(+)	Arbeitsanteil des Beraters	1	2
H _{B-08}	Direktivität des Beraterverhaltens	(+)	Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	2	2

Ein direkter Wirkungszusammenhang wird weiterhin für den Einflussgrad des Beraters auf die Problemlösung, und die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels postuliert (H_{B-09,K-09}¹⁹⁸). Beide Elemente zählen zu den kooperationsbezogenen Elementen, die sowohl Berater als auch Klient gleichermaßen betreffen (vgl. Kapitel B.2.2.1.2). Eine homogene Wahrnehmung der Beratungsziele ist für den Erfolg bzw. die resultierende und seitens des Klienten empfundene Beratungsqualität essenziell, da eine homogenisierte Wahrnehmung zu einer erhöhten Identifikation mit den Ergebnissen führt.

Mit einer hohen Identifikation erhöht sich weiterhin die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung der in der Beratung anvisierten Maßnahmen. Das Ergebnis wird erst durch eine Messung der Folgequalität möglich (vgl. Kapitel B.2.1.2.3).

Die Wirkungsrichtung der Beziehung H_{B-09,K-09} kann allgemein für Beratungssituationen nicht ohne weiteres eindeutig bestimmt werden, da diese situativ und im Kontext weiterer Faktoren, wie z. B. der Komplexität der Beratungsaufgabe und der Beratungsfähigkeit des Klienten, zu betrachten ist. Ein hoher Einflussgrad des Beraters kann in bestimmten Situationen eine homogene Wahrnehmung des Beratungsziels beeinträchtigen und beim Klienten den Eindruck wecken, dass nicht die eigenen, betrieblichen Probleme bearbeitet werden, sondern die Ziele des Beraters respektive der Beratungsinstitution verfolgt werden (vgl. [Ibielski/Sommerlatte2002, Abschnitt 0515, S. 18]). Ein zu geringer Einflussgrad des Beraters kann hingegen gleichfalls zur Heterogenisierung der Zielwahrnehmung beitragen, wenn der Klient eine nicht genügende Einbringung des externen Know-hows des Beraters bei der Problemlösung empfindet. Eine maximierte homogene Zielwahrnehmung liegt somit im Regelfall zwischen den Extrempunkten der möglichen Beeinflussung durch den Berater. Der optimale Einflussgrad, der die homogene Wahrnehmung maximiert, wird daher stark von der individuellen Beratungssituation abhängig sein. Abbildung B-2-24 verdeutlicht diesen Sachverhalt grafisch. Es wird davon ausgegangen, dass unterschiedliche Beratungssituationen einen verschobenen Scheitelpunkt besitzen.

¹⁹⁸ Da die Wirkungsbeziehung für Berater und Klienten gleichermaßen gilt, wird eine doppelte Indexierung verwendet.

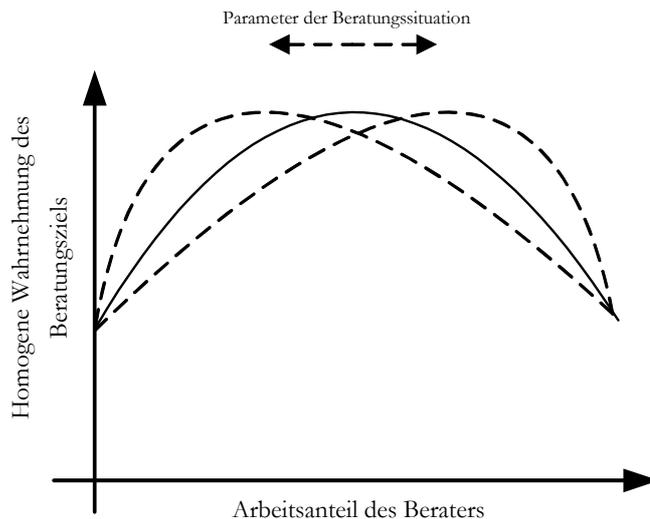


Abbildung B-2-24: Situative Abhängigkeit der homogenen Wahrnehmung des Beratungsziels vom Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung, H_{B-09, K-09} (Quelle: Eigene Darstellung)

Tabelle B-2-18: Hypothetische Wirkungsbeziehung ausgehend vom Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v _i	Wirkungsart r _{ij}	Zielelement w _j	Intensität f _{w(e_{ij})}	Zeitliche Wirkung f _{z(e_{ij})}
H _{B-09, K-09}	Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	(+) (-)	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	1	1

Die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels stellt eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratung dar. In einer empirischen Untersuchung von Sommerlatte wurden die „klare Definition der Problem- und Aufgabenstellung“ sowie die „gemeinsame Problemdefinition durch Berater und Klient“ von Beratern und Klienten gleichermaßen als besonders erfolgsrelevante Faktoren eingestuft¹⁹⁹ (vgl. [Sommerlatte2000, S. 226 ff.]). Aus diesen Erkenntnissen abgeleitet, werden direkte Wirkungen auf die Komponenten der Beratungseffizienz durch die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels postuliert.

Agency-Kosten entstehen in der Unternehmensberatung dadurch, dass der Klient Mechanismen einrichtet und nutzt, die zur Wirkung haben, dass der Berater einen Informationsvorsprung nicht zu Lasten seiner Person oder der Klienteninstitution nutzt. Ein bereits identifizierter Indikator der Agency-Kosten sind Überwachungskosten zur Überprüfung des Leistungsverhaltens und der Teilleistungsergebnisse des Beraters (vgl. Kapitel B.2.1.1.4). Bei Verbesserung der homogenen Wahrnehmung des Beratungsziels ist von einer sofortigen Reduktion der Agency-Kosten (H_{B-10, K-10}) auszugehen. Werden die Beratungsziele von den Akteuren gleichartig gesehen und sind weiterhin die Rahmenparameter zur Erreichung der Ziele zwischen Klient und Berater abgestimmt, so kann eine Agency-Kosten verursachende Überwachung weitestgehend reduziert werden. Es wird für diese Beziehung eine mittlere, proportionale Intensität angenommen.

¹⁹⁹ 157 (Klare Definition der Problem- und Aufgabenstellung) bzw. 152 (Gemeinsame Problemdefinition von Berater und Klient) von 161 Teilnehmern kamen zu dieser Einschätzung.

Des Weiteren wird von einer gleichgerichteten Wirkung auf die Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers und des Beratungsadressaten ($H_{B-11,K-11}$ und $H_{B-12,K-12}$) ausgegangen. Freiwerdende Zeitpotenziale, die bei heterogener Wahrnehmung der Überwachung und Kontrolle dienen, können bei zunehmender Homogenisierung vollständig auf die Erfüllung der originären inhaltlichen Beratungsaufgaben und eine objektbezogene Diskussion der Akteure konzentriert werden. Es wird eine proportionale Intensitätsbeziehung angenommen, d. h. bei vollständiger Homogenisierung der Wahrnehmung ist eine vollständige Eliminierung der Agency-Kosten möglich.

Durch die mangelnde Vereinbarung und Homogenisierung von Beratungszielen bauen die Klienten u. U. unreflektiert Erwartungen hinsichtlich Vorgehensweise und zu erreichender Ziele auf, die von Beraterseite unter realistischen Bedingungen nicht oder nur teilweise erfüllt werden können. Ebenfalls besteht die Gefahr, dass die Zielformulierung vollständig dem Berater überlassen wird, was dazu führen kann, dass nicht an den originären Problemen gearbeitet wird (vgl. [Ibielski/Sommerlatte2002, Abschnitt 0515, S. 18]). Eine solche Abweichung kann sich auf die subjektiv empfundene Wahrnehmung der Qualität des Beratungsergebnisses auswirken ($H_{B-13, K-13}$). Je vager die Zielsetzung vereinbart und wahrgenommen wird, desto schwieriger ist auch die spätere Evaluation des Beratungserfolgs. Die Wirkung $H_{B-13, K-13}$ bezieht sich damit auf beide Komponenten der Beratungsqualität - sowohl auf die Qualität des prozessualen Endergebnisses als auch auf die Folgequalität (vgl. Kapitel B.2.1.2.3) - und wird mit einer starken Wirkungsintensität, die mittelfristig verzögert auftritt, postuliert.

Tabelle B-2-19: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der homogenen Wahrnehmung des Beratungsziels (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
$H_{B-10, K-10}$	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	(-)	Agency-Kosten	2	1
$H_{B-11, K-11}$	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	(+)	Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	2	1
$H_{B-12, K-12}$	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	(+)	Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	2	1
$H_{B-13, K-13}$	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	(+)	Qualität des Beratungsergebnisses	3	2

Bei den letzten Wirkungsbeziehungshypothesen, die von den Relevanzfaktoren des Beraters ausgehen, soll die Kooperationsintensität als Quellfaktor Gegenstand der Betrachtung sein. Es wird angenommen, dass durch kontinuierlichen Austausch und sorgfältige Abstimmung eine homogenisierte Wahrnehmung des Beratungsziels erreicht werden kann. Eine intensive Kooperation wirkt sich ebenfalls auf die Beratungsfähigkeit des Klienten aus, da davon ausgegangen wird, dass der kontinuierliche Austausch zu einem Wissenstransfer in Richtung des Klienten führt. Während davon ausgegangen wird, dass sich Wirkung $H_{B-14, K-14}$ verzögerungsfrei fortpflanzt, wird für $H_{B-15, K-15}$ eine mittelfristige Wirkungsweitergabe angenommen.

Tabelle B-2-20: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Kooperationsintensität (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{B-14, K-14}	Kooperationsintensität	(+)	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	1
H _{B-15, K-15}	Kooperatonsintensität	(+)	Beratungsfähigkeit des Klienten	2	2

3.4.2.4 Wirkungszusammenhänge ausgehend von Relevanzfaktoren des Klienten

Bei Anstieg des Arbeitsaufwands des Klienten erhöhen sich die internen Personalkosten (H_{K-01}). Da diese im Vergleich zu den externen Personalkosten i. d. R. signifikant geringer kalkuliert werden, führt eine Erhöhung des Arbeitsaufwands lediglich zu einer geringen Erhöhung der gesamten Personalkosten. Die Intensitätsbeziehung wird daher mit schwacher Wirkung modelliert.

Bei einer intensiveren Einbeziehung des Klienten während des Beratungsprozesses ist eine starke Erhöhung der (subjektiv empfundenen) Qualität des Beratungsergebnisses (H_{K-02}) zu erwarten, da eine individuelle und passgenaue Leistungserstellung erfolgen kann und der Klient eine stärkere Identifikation mit den Beratungsergebnissen durch seinen Einfluss entwickelt. Empirische Analysen von Hoffmann bestätigen diese Annahme eindrucksvoll. Von Klienten als erfolgreich bewertete Beratungsprojekte zeigten bei der Inhaltsanalyse von 200 Beratungsberichten eine signifikant erhöhte Einschaltungsintensität des Klienten und eine intensive Kooperation mit dem Berater während des gesamten Problemlösungsprozesses (vgl. [Hoffmann1991, S. 198]). Für die Wirkung wird eine mittlere zeitliche Verzögerung angenommen. Eine hohe Signifikanz konnte Hoffmann ebenfalls zwischen der Bereitschaft des Klientensystems, von Anfang an aktiv im Projekt mitzuarbeiten sowie eine ausreichende Zahl qualifizierter Mitarbeiter dafür bereitzustellen und dem Beratungserfolg feststellen (vgl. [Hoffmann1991, S. 228 und S. 230]).

Weiterhin wird davon ausgegangen, dass ein erhöhter Arbeitsanteil des Klienten zu einer Reduktion des Arbeitsanteils des Beraters führt. Die Wirkungsintensität ist in diesem Fall Ausdruck für den substitutiven Charakter der Leistung des Klienten. Je höher die Wirkungsintensität, desto höher ist der Anteil der vom Klienten übernommenen Aufgaben, die gleichfalls vom Berater hätten durchgeführt werden können. Abbildung B-2-25 zeigt diesen Zusammenhang der Faktoren grafisch. Die Steigung der Wirkungsgeraden ist dabei Ausdruck für den Substitutionscharakter der Klientenleistung²⁰⁰. Im Rahmen des Basismodells wird zunächst von einer schwachen Beziehung der Faktoren ausgegangen, d. h. die Beraterleistung wird nur bedingt durch einen erhöhten Arbeitsanteil des Klienten substituiert. Die absolute Wirkungsintensität kann jedoch nicht pauschaliert, sondern nur situativ und in Abhängigkeit weiterer Faktoren, wie z. B. der Beratungsfähigkeit des Klienten und der Kooperationsintensität bestimmt werden.

²⁰⁰ Eine Erhöhung der Beratungsfähigkeit sollte eine Erhöhung des Substitutionscharakters bewirken.

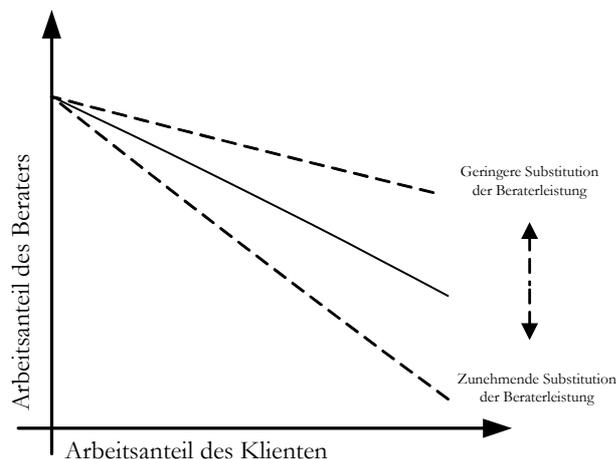


Abbildung B-2-25: Abhängigkeit des Arbeitsanteil des Beraters vom Arbeitsanteil des Klienten (Quelle: Eigene Darstellung)

Weiterhin wird davon ausgegangen, dass eine Erhöhung des Arbeitsanteils des Klienten zur starken Verbesserung der Beratungsfähigkeit führt, da die operative Arbeit das Verständnis von Vorgehensmodellen und Methoden besser schult als eine rein theoretische Kenntnis derselben.

Tabelle B-2-21: Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Arbeitsanteil des Klienten (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{K-01}	Arbeitsanteil des Klienten	(+)	Personalkosten	1	1
H _{K-02}	Arbeitsanteil des Klienten	(+)	Qualität des Beratungsergebnisses	3	2
H _{K-03}	Arbeitsanteil des Klienten	(-)	Arbeitsanteil des Beraters	1	1
H _{K-04}	Arbeitsanteil des Klienten	(+)	Beratungsfähigkeit des Klienten	3	2

Die Beratungsfähigkeit des Klienten ist ein Indikator für sein vorhandenes Fachwissen und die Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit Beratungsleistungen (vgl. Kapitel B.2.2.2.1). Je ausgeprägter sich diese gestalten, desto mehr Aufgaben kann er im Beratungsprojekt übernehmen und desto wahrscheinlicher ist, dass sich sein Arbeitsaufwand (H_{K-05}) erhöht. Mit zunehmender Abnahme der Beratungsfähigkeit steigt hingegen die Dependenz des Klienten vom Berater. Aufgrund mangelnder Kenntnisse und Erfahrungen des Klienten können in diesem Fall Aufgaben zu einem Großteil nur vom Berater wahrgenommen werden. Die Mitarbeit des Klienten ist in diesem Fall auf die Informationsbereitstellung sowie die Ergebniskontrolle und -abnahme reduziert²⁰¹. Es wird von einer hohen Wirkungsintensität zwischen den Faktoren ausgegangen, die sich ohne zeitliche Verzögerungen auswirken.

²⁰¹ Dieses Klientenverhalten ist grundsätzlich auch bei einer hohen Beratungsfähigkeit möglich, wenn die zeitliche Kapazität des Klienten für die Erfüllung von Beratungsaufgaben nicht ausreichend ist.

Neben dem Arbeitsanteil des Klienten lassen sich parallel auch die Ex-post-Transaktionskosten durch eine verbesserte Beratungsfähigkeit verringern (H_{K-06}), da angenommen wird, dass Projektsteuerung und -kontrolle bei erweiterten Kenntnissen des Klienten effizienter und effektiver vollzogen werden können.

Aus einer qualitativen Perspektive betrachtet wirkt sich die Beratungsfähigkeit auch auf die Beratungspotenzialqualität des Klienten aus (H_{K-07}). Die Beratungspotenzialqualität des Beratungsadressaten kann in Integrations- und Interaktivitätspotenziale unterteilt werden (vgl. Kapitel B.2.1.2.1). Ist eine grundsätzliche Kenntnis von Beratungsleistungen und deren Möglichkeiten vorhanden, so wirkt sich dies auf die Grundeinstellung zur Mitwirkung bei der Beratung in physischer, intellektueller oder emotionaler Art aus (Integrationspotenziale). Dieser Zusammenhang lässt sich damit begründen, dass im Falle einer hohen Beratungsfähigkeit eine bewusste Inanspruchnahme der Leistung vollzogen wird, die – rationales Handeln des Klienten vorausgesetzt – zum Zeitpunkt der Beauftragung auf die Erzielung eines positiven Ergebnisses ausgerichtet ist. Eine ebenso positive Wirkung ist auf die Interaktivitätspotenziale des Klienten zu erwarten. Eine hohe Beratungsfähigkeit erhöht die Interaktions- und Interventionsmöglichkeiten des Klienten und ermöglicht eine zielgerichtete Steuerung des Beratungsprozesses. Zusammenfassend ist davon auszugehen, dass die Beratungspotenzialqualität einer starken Beeinflussung durch die Beratungsfähigkeit ohne zeitliche Verzögerungen unterliegt.

Auf Beraterseite spiegelt sich eine steuernde und bestimmende Rolle des Klienten im einzusetzenden Rollenrepertoire wieder. Rollen, die durch ein stark direktives Verhalten charakterisiert sind, finden i. d. R. bei geringer Beratungsfähigkeit des Klienten ihren Einsatz, was durch ein gegengerichtetes Wirkungsverhalten dieser Faktoren modelliert wird (H_{K-16}).

Ein weiterer gegengerichteter klientenseitiger Effekt durch die Erhöhung der Beratungsfähigkeit wird hinsichtlich der Ex-ante-Transaktionskosten angenommen. Diese entstehen vor der eigentlichen Leistungserstellung durch die Selektion des geeigneten Beraters und durch die Vertragverhandlungen und können bei verbesserter Beratungsfähigkeit verringert werden (H_{K-17}). Von einem Klienten mit ausgeprägter Beratungserfahrung wird angenommen, dass dieser in der Lage ist, schneller und zielsicherer eine Auswahl des geeigneten Beraters bzw. der geeigneten Beratungsinstitution vorzunehmen. Fachwissen über das Beratungsobjekt und vorhandene Kompetenzen im Umgang mit Beratungsleistungen verbessern die Einschätzung der Möglichkeiten einer Beratung, helfen bei der Wahl eines Vorgehens und erleichtern so die Wahl eines geeigneten Beraters und sind ebenfalls bei der Gestaltung des Beratervertrages von Nutzen.

Eine klare Zielvorstellung und Einschätzungsmöglichkeiten zur Beratung seitens des Klienten erhöhen des Weiteren die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels, da die Inhalte und Ziele vom Projektstart ausgehend vom Klienten mitgestaltet bzw. vorgegeben werden können (H_{K-18}). Ein zu geringes Know-how des Klienten hingegen erhöht die Abhängigkeit von den offerierten Lösungen und Zielen des Beraters, was für eine homogene Wahrnehmung nicht förderlich ist (vgl. [Czerniawska2003, S. 22 ff]).

Tabelle B-2-22: Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Beratungsfähigkeit des Klienten (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart f_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{K-05}	Beratungsfähigkeit des Klienten	(+)	Arbeitsanteil des Klienten	3	1
H _{K-06}	Beratungsfähigkeit des Klienten	(-)	Ex-post-Transaktionskosten	2	3
H _{K-07}	Beratungsfähigkeit des Klienten	(+)	Beratungspotenzialqualität des Beratungsadressaten	3	1
H _{K-16}	Beratungsfähigkeit des Klienten	(-)	Direktivität des Beraterverhaltens	2	1
H _{K-17}	Beratungsfähigkeit des Klienten	(-)	Ex-ante-Transaktionskosten	2	2
H _{K-18}	Beratungsfähigkeit des Klienten	(+)	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	1

Informationsbeschaffungsprozesse sind in den Anfangsphasen nahezu aller Beratungsprojekte essenziell. Das Ziel einer so genannten Systemerhebung besteht darin, einen differenzierten und detaillierten Überblick über die zu untersuchende Ist-Situation z. B. der Aufbauorganisation, der Ablauforganisation oder der IT-Infrastruktur eines Unternehmens zu erhalten. Die Systemerhebung und die damit einhergehende Informationsbeschaffung können vom Berater durchgeführt werden, z. B. durch Interviews oder die Auswertung von Unterlagen, oder der Klient übernimmt diese Aufgaben selbst und gibt die Ergebnisse an den Berater weiter.

Es wird angenommen, dass mit Erhöhung der Fähigkeit des Klienten zur Informationsbeschaffung bzw. seiner Kenntnisse über relevante Informationen der Arbeitsanteil des Klienten bzw. die Einschaltintensität in dieser Phase erhöht wird (H_{K-19}). Analog verringert sich über H_{K-03} der Arbeitsanteil des Beraters in dieser Phase, da eine aufwändige Eruiierung von Informationen und das Knüpfen von Kontakten zu Schlüsselpersonen durch den Berater aus ökonomischer Sicht nicht notwendig wird²⁰².

Bezogen auf den möglichen Arbeitsaufwand des Klienten im Gesamtprojekt besitzt die Phase der Systemerhebung nur einen kleinen Anteil, was durch eine geringe Wirkungsintensität in H_{K-19} zum Ausdruck gebracht wird.

²⁰² Seebacher beschreibt diesen Effekt folgendermaßen: “[...] because employees tend to have good contacts to key persons within the company. (Thus, a long period of relationship-building [des Beraters, Anm. des Verfassers] can be bypassed)” [Seebacher2003, S. 3].

Tabelle B-2-23: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Informationsbeschaffungsfähigkeit des Klienten (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{K-19}	Informationsbeschaffungsfähigkeit des Klienten	(+)	Arbeitsanteil des Klienten	1	1

Die Wirkungsbeziehungshypothesen H_{K-20} und H_{K-21} gehen von der Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten (vgl. Kapitel B.2.2.2.1) aus. Zum einen kann bei einer positiven Einstellung zu externer Hilfestellung und der Möglichkeit zur Partizipation am Projekt von einer verbesserten Wahrnehmung des Beratungsziels ausgegangen werden (H_{K-20}), zum anderen wird dadurch eine Erhöhung des Arbeitsanteils erwartet (H_{K-21}). Dieser Aufwand kann aus der erhöhten Kooperationsintensität mit dem Berater oder aus Aufwänden für den Wissenstransfer zwischen Berater und Klient resultieren.

Besonders zu erwähnen sind in diesem Kontext erneut die Forschungsergebnisse von Hoffmann. Bei einem Hypothesentest konnte er keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Einstellung des Klienten zur Beratung²⁰⁵ zu Beginn der Beratung und dem späteren Beratungserfolg feststellen (vgl. [Hoffmann1991, S. 226]). Dieser Effekt adressiert indirekt auch den kybernetischen Gedanken dieser Arbeit und lässt den Schluss zu, dass es möglich ist, trotz einer skeptischen Starteinstellung des Klienten zu Beginn der Beratung eine Veränderung des Faktors und damit einen effizienten Beratungsverlauf und zufriedenstellende Beratungsergebnisse zu erzielen. Diesem Forschungsergebnis wird in der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen, da der Faktor der Lern- und Kooperationsbereitschaft dynamischen Änderungen unterliegen kann.

Tabelle B-2-24: Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{K-20}	Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	(+)	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	1
H _{K-21}	Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	(+)	Arbeitsanteil des Klienten	2	1

3.4.2.5 Wirkungszusammenhänge ausgehend von Relevanzfaktoren des Beratungsobjekts

Von Faktoren des Beratungsobjekts geht eine große Anzahl von Wirkungsbeziehungen aus, die im Folgenden näher untersucht werden. Standardisierte Beratungsmethoden bieten generisch definierte Vorgehensweisen, Ziele und eine Beschreibung von zu erbringenden Leistungsteilergebnissen (vgl. Kapitel B.2.1.3.5). Sie können auf eine spezifische Beratungssituation angepasst werden und ersparen so die Entwicklung aufwändiger individueller Vorgehensweisen. Sie müssen nicht zwangsläufig explizit dokumentiert vorliegen, sondern können ebenso implizit durch den Erfahrungsschatz des Beraters verfügbar sein. Es wird ange-

²⁰⁵ Dieser wurde in der Arbeit als Subfaktor der Lern- und Kooperationsbereitschaft operationalisiert (vgl. Kapitel B.2.2.2.2).

nommen, dass zwischen dem Einsatz von Methoden und Instrumenten eine mittlere Wirkungsintensität besteht, d. h. mit der Einsatzmöglichkeit von Methoden steigen im gleichen Maße die Optionen standardisierte Beratungsinstrumente einzusetzen²⁰⁴ (H_{BO-01}).

Der Einsatz von standardisierten Methoden ermöglicht durch die klar kommunizierbaren Vorgehensweisen und Ziele eine frühzeitige Abstimmung der Projekthalte mit dem Klienten. Es wird daher weiter angenommen, dass standardisierte Beratungsmethoden die Transparenz des Beratungsablaufs und damit die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels erhöhen können (H_{BO-02}). Durch die frühzeitige Kommunikationsmöglichkeit des Beratungsvorgehens und der -inhalte wird ebenfalls ein direkter Einfluss auf die Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten angenommen (H_{BO-03}).

Weitere gleichgerichtete Wirkungen werden auf die Beratungsfähigkeit des Klienten postuliert, da davon ausgegangen wird, dass die in der Beratung erlangten Methodenkenntnisse zukünftig von ihm wieder verwendet oder besser eingeschätzt werden können (H_{B-04}). Ein standardisiertes Vorgehen und vordefinierte Arbeitsschritte führen weiterhin dazu, dass der Klient stärker am Projektgeschehen partizipieren kann (H_{BO-05}). Während für alle benannten Beziehungen angenommen wird, dass die Wirkungen direkt eintreten, wird für H_{BO-04} von einer mittleren zeitlichen Verzögerung ausgegangen.

Tabelle B-2-25: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H_{BO-01}	Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	(+)	Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	2	1
H_{BO-02}	Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	(+)	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	1
H_{BO-03}	Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	(+)	Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	1	1
H_{BO-04}	Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	(+)	Beratungsfähigkeit des Klienten	2	2
H_{BO-05}	Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	(+)	Arbeitsanteil Klienten	2	1

Standardisierte Beratungsinstrumente können im Rahmen von Beratungsmethoden verwendet werden und stellen Werkzeuge zur standardisierten Informationsbeschaffung, -verarbeitung, -speicherung und zum -austausch zwischen Berater und Klient bereit (vgl. Kapitel B.2.1.3.5). Sie können in Form einfacher Dokumentvorlagen oder als umfangreiche interaktive Softwareanwendungen vorliegen. Alle Instrumente haben das gemeinsame Ziel, Tätigkeiten, die im Beratungsprozess anfallen, durch vorgefertigte Ablaufschemata zu vereinfachen und zu automatisieren. Weitestgehend gleiche Wirkungsbeziehungen, wie für den Einsatz

²⁰⁴ Dieser Annahme liegt der vereinfachende Gedanke zugrunde, dass zu Methoden kompatible Beratungsinstrumente bereits vorgefertigt bereitstehen.

standardisierter Beratungsmethoden, werden daher auch für den Einsatz von standardisierten Beratungsinstrumenten auf die Elemente homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (H_{BO-08}) sowie die Lern- und Kooperationsbereitschaft (H_{BO-06}) angenommen. Seebacher bestätigt aus praktischen Erfahrungen in der Beratung diese Wirkung, indem er feststellt, dass der Einsatz von Beratungsinstrumenten “[...] enhances and accelerates the learning process and thus has a strong influence on the individual’s ability” [Seebacher2003], S. 95. Seebacher zeigt mit seinem Ansatz des „Template-driven Consulting“ auf, dass der Arbeitsanteil des Klienten durch eine konsequente Verwendung von standardisierten Vorlagen und Instrumenten erhöht und der Wissenstransfer im Projekt verbessert werden kann (vgl. [Seebacher2003, S. 93]). Durch ihre starke Strukturierung und aufgrund der Führung bei der Aufgabenerfüllung können standardisierte Beratungsinstrumente somit dazu eingesetzt werden, den Arbeitsanteil des Klienten zu erhöhen (H_{BO-07}). Seebacher führt diesbezüglich an: “After the successful realization of approximately one to three projects, the employee herself feels that no further consultant, no further coaching is required. She is in a position where she can go back to the last projects, take the templates, align them, and work herself through the different required project steps. She will demand more responsibility with more possibilities to actively influence solutions and to design her own problem-solving approach” [Seebacher2003, S. 93]. Durch einen verbesserten Wissenstransfer wird ebenfalls eine Erhöhung der Beratungsfähigkeit des Klienten (H_{BO-09}) angenommen, die mit mittlerer zeitlicher Verzögerung zu erwarten ist. Werden gleiche oder ähnliche Instrumente erneut im gleichen oder in späteren Beratungsprojekten eingesetzt, so ist davon auszugehen, dass der Klient mit dem Umgang bereits vertraut ist. Neben der Wirkung auf die Relevanzfaktoren wirkt sich der Einsatz auch gleichgerichtet auf den zu den Kostenkomponenten zählenden Indikator der Nutzungskosten aus (H_{BO-10}). Nutzungskosten können in Form von Entgelten oder Gebühren entstehen, die für die zeitliche oder unbegrenzte Nutzung eines Beratungsinstrumentes anfallen (vgl. Kapitel B.2.1.1.2).

Tabelle B-2-26: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H_{BO-06}	Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	(+)	Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	2	2
H_{BO-07}	Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	(+)	Arbeitsanteil des Klienten	2	1
H_{BO-08}	Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	(+)	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	1
H_{BO-09}	Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	(+)	Beratungsfähigkeit des Klienten	2	2
H_{BO-10}	Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	(+)	Nutzungskosten	1	1

Unternehmen nehmen insbesondere dann eine externe Beratung in Anspruch, wenn sie Problemstellungen aufgrund mangelnden Know-hows oder mangelnder interner Kapazität nicht selbstständig lösen können (vgl. Kapitel B.2.1.2.2). Die zunehmende Komplexität und Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklungen und eine damit verbundene Problematik unvollständiger Informationen stellen vermehrte und höhere An-

forderungen an die Entscheidungsfindung der Unternehmen, denen sie eigenständig oftmals nicht gewachsen sind. Den Ursprung der Nachfrage bildet somit ein Informationsbedürfnis der ratsuchenden Unternehmen (vgl. [Elfgén/Klaile1987, S. 202]). Bei zunehmender Komplexität der Beratungsaufgabe (vgl. Kapitel B.2.2.3) wird für das logische Modell daher davon ausgegangen, dass sich das Informationsdefizit und dazu parallel der Arbeitsanteil des Beraters zur Erfüllung der Beratungsaufgaben und Minderung des Informationsdefizits erhöhen (H_{BO-08}).

Wie bereits aus Tabelle B-1-2 hervorgegangen ist, zeichnen sich komplexe Entscheidungssituationen durch ihre beschränkte Analysierbarkeit und Quantifizierbarkeit aus. Strukturierte Probleme hingegen weisen als Kerneigenschaften quantifizierbare Beziehungen sowie eine Spezifizierbarkeit von Variablen und Auswahlkriterien auf (vgl. Kapitel B.2.2.3). Mit zunehmender Komplexität der Beratungsaufgabe verringert sich der Strukturierungsgrad des Beratungsproblems. Es wird daher von einer gegengerichteten Wirkung ausgegangen (H_{BO-12}).

Bei einer Veränderung der Komplexität der Beratungsaufgabe im Beratungsprojekt, die durch neue interne Anforderungen oder die Veränderung von Umweltbedingungen hervorgerufen werden kann, wird eine gegengerichtete Wirkung auf die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels angenommen (H_{BO-13}). Dieser Heterogenität der Zielwahrnehmungen der Akteure kann durch transparenzfördernde Maßnahmen und die Neugestaltung der Aufgabenverteilungen entgegengewirkt werden. Diese werden zu einem späteren Zeitpunkt Gegenstand der Betrachtungen sein.

Tabelle B-2-27: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Komplexität der Beratungsaufgabe (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H_{BO-11}	Komplexität der Beratungsaufgabe	(+)	Arbeitsanteil des Beraters	2	1
H_{BO-12}	Komplexität der Beratungsaufgabe	(-)	Strukturierungsgrad Beratungsproblem	2	1
H_{BO-13}	Komplexität der Beratungsaufgabe	(-)	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	1

Der Strukturierungsgrad des Beratungsproblems wirkt sich auf die Einsatzmöglichkeiten standardisierter Beratungsmethoden und -instrumente aus (H_{BO-14} und H_{BO-15}). Es wird angenommen, dass mit der Problembeschreibungsgenauigkeit und den Identifikationsmöglichkeiten der Variablen des Problems die Wahrscheinlichkeit des Vorhandenseins standardisierter Beratungsmethoden und -instrumente bzw. die Einsatzmöglichkeit derselben steigt. Dieser Umstand begründet sich daraus, dass wesentliche, das Problem beschreibende Variablen bei strukturierten Problemen eher bestimmbar und quantifizierbar sind. Für eine Problemlösung stehen dann eindeutige methodische Vorgehensweisen zur Verfügung (vgl. B.2.2.3). Neuert kommt in seiner Analyse von strukturierten Beratungsproblemen zu dem Schluss, dass sie durch Instrumente automatisierbar sind und die wesentliche Aufgabe in der Handhabung der Daten besteht (vgl. [Neuert1990, S. 44]).

Tabelle B-2-28: Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Strukturierungsgrad des Beratungsproblems (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{BO-14}	Strukturierungsgrad Beratungsproblem	(+)	Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	2	1
H _{BO-15}	Strukturierungsgrad Beratungsproblem	(+)	Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	2	1

Die Wiederholungshäufigkeit des Beratungsproblems (vgl. Kapitel B.2.2.3) zeigt Wirkungen auf drei Elemente des Modells. Handelt es sich bei einem Beratungsproblem um ein wiederholt auftretendes, so ist davon auszugehen, dass sich Problemlösungsansätze bereits im Zugriff des Beraters befinden oder dieser zuvor bereits ein ähnliches Problem selbstständig bearbeitet hat. Durch das wiederholte Auftreten wird daher davon ausgegangen, dass die Beratungserfahrung des Beraters mit mittelfristiger Wirkung erhöht werden kann (H_{BO-16}).

Wegen seiner bereits vorhandenen Kenntnis möglicher Lösungswege wird für das Modell weiter angenommen, dass der Berater einen erhöhten Einfluss auf die Problemlösung ausüben wird (H_{BO-18}). Oftmals erfolgt auch gerade die Beauftragung durch den Klienten aus dem Wissen heraus, dass der Berater ein vorhandenes Problem bereits erfolgreich in einem anderen unternehmerischen Kontext lösen konnte und damit eine schnelle Lösung und ein zielgerichtetes Vorgehen zu erwarten sind.

Mit dem wiederholten Auftreten eines Beratungsproblems steigt mittelfristig ebenfalls die Wahrscheinlichkeit des Vorhandenseins impliziter oder explizierter standardisierter Methoden, die die strukturierte Erarbeitung einer Lösung erleichtern (H_{BO-17}).

Tabelle B-2-29: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Wiederholungshäufigkeit des Beratungsproblems (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{BO-16}	Wiederholungshäufigkeit Beratungsproblem	(+)	Beratungserfahrung des Beraters	2	2
H _{BO-17}	Wiederholungshäufigkeit Beratungsproblem	(+)	Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	2	2
H _{BO-18}	Wiederholungshäufigkeit Beratungsproblem	(+)	Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	2	2

Wie bereits die erste Analyse der direkten und indirekten Einflussintensitäten (vgl. Kapitel B.3.3) zeigen konnte, zählt der Einsatz von IKT zu den sehr aktiven Elementen des Modells. Der Einfluss, der von diesem Element ausgeht, zeigt auch die Vielzahl der direkten Wirkungsbeziehungen, die in Tabelle B-2-30 und Tabelle B-2-31 dargestellt sind. Die Hypothesen wurden insbesondere aus den Forschungsarbeiten von Najda (2001) und Türk (2004) abgeleitet, die die Einsatzmöglichkeiten und die Wirkungen von IKT in der Unternehmensberatung detailliert untersucht und antizipiert haben.

Nach Najda ist es durch den Einsatz von IKT möglich, die Leistungserstellungs- und Transaktionskosten zu senken, insofern es durch diese gelingt, die räumliche Trennung der Beteiligten zu überwinden. Er begrün-

det diese Wirkung damit, dass der Einsatz von IKT direkt auf die Ursachen von Transaktions- (H_{BO-21}) und Leistungserstellungskosten (H_{BO-19} und H_{BO-25}) wirken kann. Die Informationsunsicherheit (bzw. -mehrdeutigkeit) und die daraus resultierenden Transaktionskosten können durch eine leistungsfähigere Informationsverarbeitung sinken, die Gefahr opportunistischen Verhaltens kann durch eine erhöhte Transparenz des Verhaltens der Beteiligten eingedämmt werden (vgl. [Najda2001, S. 104]).

Je effizienter und effektiver Informations-, Kontroll- und Anreizmechanismen durch den Einsatz von IKT zu gestalten sind, desto geringer sind die zu erwartenden Agency-Kosten (H_{BO-20}). Eine IKT-Nutzung verspricht nach Najda somit einen die Agency-Kosten senkenden Einfluss auf die Unternehmensberatung (vgl. [Najda2001, S. 111]).

Gleichwohl kann durch den Einsatz von IKT im Beratungsprozess nicht allein von Kosten senkenden Wirkungen ausgegangen werden, da diese durch die Bereitstellung und den Betrieb einer technischen Infrastruktur IKT-Kosten verursachen (H_{BO-22}).

Tabelle B-2-30: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Einsatz von IKT (I) (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H_{BO-19}	Einsatz von IKT	(-)	Nebenkosten	3	1
H_{BO-20}	Einsatz von IKT	(-)	Agency-Kosten	1	1
H_{BO-21}	Einsatz von IKT	(-)	Ex-ante-Transaktionskosten	1	1
H_{BO-22}	Einsatz von IKT	(+)	IKT-Kosten	2	1

Najdas Untersuchungen folgend wird weiterhin angenommen, dass durch den Einsatz von IKT eine homogene Wahrnehmung des Beratungsziels durch eine vollständige Informationstransparenz zwischen den Akteuren hervorgerufen werden kann (vgl. [Najda2001, S. 117]). Aus dieser Aussage lassen sich zunächst direkte Einflüsse des IKT-Einsatzes auf die Transparenz des Beratungsprozesses und indirekte auf die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels ableiten. Im Rahmen der Modellierung wird die indirekte Wirkungsbeziehung H_{BO-23} in das Modell aufgenommen, da das Element Transparenz des Beratungsprozesses bei der Selektion der Relevanzfaktoren (vgl. Kapitel B.3.1) nicht in die Liste der Modellelemente aufgenommen worden ist.

Der Einsatz von IKT kann alternative, flexiblere Kommunikationswege zwischen Berater und Klient bereitstellen (vgl. [Najda2001, S. 117]). In dem Maße, in dem es durch die Flexibilisierung gelingt, dem Klienten mehr Partizipationsmöglichkeiten am Projekt zu offerieren, wird ein schwacher gleichgerichteter Effekt auf die Lern- und Kooperationsbereitschaft (H_{BO-24}), den Arbeitsanteil (H_{BO-25}) und die Kooperationsintensität erwartet (H_{BO-26}).

Tabelle B-2-31: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend vom Einsatz von IKT (II) (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_v(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{BO-23}	Einsatz von IKT	(+)	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	1
H _{BO-24}	Einsatz von IKT	(+)	Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	1	1
H _{BO-25}	Einsatz von IKT	(+)	Arbeitsanteil des Klienten	1	1
H _{BO-26}	Einsatz von IKT	(+)	Kooperationsintensität	1	1

Einen stark aktiven Charakter besitzt auch die Intensität des Projektcontrollings. Hoffmann konnte in einer empirischen Untersuchung den Einfluss des Projektcontrollings in Beratungsprojekten hochsignifikant bestätigen. Durch eine differenzierte Effizienzanalyse stellte er fest, dass im Unterschied zum Partizipationsgrad der Betroffenen und zum Organisationsgrad des Beratungsprojekts die Intensität des Projektcontrollings auch bei wenig komplexen Beratungsprojekten und kleinen Klientenunternehmen von essenzieller Bedeutung für den Beratungserfolg ist (vgl. [Hoffmann1991, S. 260]). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch Sommerlatte in seiner Untersuchung. Der regelmäßigen Information der Mitarbeiter über die Projektziele und den Projektverlauf kommt bei seinen Untersuchungen eine erfolgsrelevante Bedeutung zu²⁰⁵ (vgl. [Sommerlatte2000, S. 230]).

Je intensiver das Projektcontrolling in Projekten gestaltet ist, desto differenzierter und kontinuierlicher wird eine Auseinandersetzung der Akteure mit den Projektzielen, die i. d. R. sukzessive in Form von Arbeitspaketen definiert werden, sowie mit den zeitlichen und monetären Projektrestriktionen praktiziert. Bei einer Intensivierung des Projektcontrollings wird ein positiver Effekt auf die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels beider Akteure erwartet, da Differenzen in der Auffassung zu den monetären, zeitlichen und inhaltlichen Zielen kurz- bzw. mittelfristig erkannt und homogenisiert werden können (H_{BO-27}). Weiterhin wird angenommen, dass sich die Transparenz des Beratungsprozesses für den Klienten erhöht und die Überwachung des Beraters und die damit einhergehenden Agency-Kosten mittelfristig über Projektcontrollingmaßnahmen reduziert werden können (H_{BO-28}). Gleiches gilt für die Ex-post-Transaktionskosten (übergeordnete, als auch Mikrotransaktionen, vgl. Kapitel B.2.1.1.1) während der Leistungserstellung, die durch eine Intensivierung des Controllings reduziert werden können (H_{BO-29}). Eine Intensivierung des Projektcontrollings, d. h. die kontinuierliche Überprüfung und ggf. Modifikation sowie Abstimmung der Rahmenparameter des Projekts führt zu einer Erhöhung der Personalkosten (H_{BO-30}). Weitere indirekte Wirkungen, die über die Transparenz des Beratungsprozesses laufen, sind mittelfristig hinsichtlich der Qualität des Beratungsprozesses des Beratungsträgers (H_{BO-31}) und des Beratungsadressaten (H_{BO-32}) zu erwarten, da ein Controlling der Zielvorgaben und die Abstimmung derselben die Konzentration beider Akteure auf die originären inhaltlichen Beratungsaufgaben unterstützen und damit die Effektivität und Effizienz in den Prozessen beider Akteure erhöht werden kann.

²⁰⁵ 129 von 161 Befragten schätzten diese Größe als erfolgsrelevant ein (vgl. [Sommerlatte2000, S. 226]).

Tabelle B-2-32: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Intensität des Projektcontrollings (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{BO-27}	Intensität des Projektcontrollings	(+)	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	2
H _{BO-28}	Intensität des Projektcontrollings	(-)	Agency-Kosten	2	2
H _{BO-29}	Intensität des Projektcontrollings	(-)	Ex-post-Transaktionskosten	1	1
H _{BO-30}	Intensität des Projektcontrollings	(+)	Personalkosten	1	1
H _{BO-31}	Intensität des Projektcontrollings	(+)	Beratungsprozessqualität seitens des Beratungsadressaten	2	2
H _{BO-32}	Intensität des Projektcontrollings	(+)	Beratungsprozessqualität seitens des Beratungsträgers	2	2

3.4.2.6 Wirkungsbeziehungen ausgehend von den Kostenindikatoren

Bzgl. der Kostenindikatoren wird für das initiale logische Modell angenommen dass sich alle Indikatoren der Beratungskosten gegengerichtet auf die Beratungseffizienz auswirken (H_{KO-01} bis H_{KO-07}, vgl. Kapitel B.2.1). Die Beziehungen besitzen mit Ausnahme von H_{KO-06} alle eine geringe Wirkungsintensität, während für die Personalkosten, die in Beratungsprojekten den größten Anteil an den Gesamtkosten verursachen, eine hohe Wirkungsintensität modelliert wird. Des Weiteren wird angenommen, dass diese Wirkungen ohne zeitliche Verzögerungen auftreten.

Tabelle B-2-33: Wirkungsbeziehungen ausgehend von Kostenindikatoren (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{KO-01}	Agency-Kosten	(-)	Beratungseffizienz	1	1
H _{KO-02}	Ex-ante-Transaktionskosten	(-)	Beratungseffizienz	1	1
H _{KO-03}	IKT-Kosten	(-)	Beratungseffizienz	1	1
H _{KO-04}	Nutzungskosten	(-)	Beratungseffizienz	1	1
H _{KO-05}	Nebenkosten	(-)	Beratungseffizienz	1	1
H _{KO-06}	Personalkosten	(-)	Beratungseffizienz	3	1
H _{KO-07}	Ex-ante-Transaktionskosten	(-)	Beratungseffizienz	1	1

3.4.2.7 Wirkungsbeziehungen ausgehend von den Qualitätsindikatoren

Dem Modell der Dienstleistungsqualität Meyer und Mattmüllers folgend setzt sich die Beratungspotenzialqualität des Beratungsträgers aus Spezifizierungs- sowie Kontaktpotenzialen zusammen. Im Prozess der Leistungserstellung konkretisiert der Beratungsträger diese Fähigkeiten am Beratungsobjekt bzw. am Klienten.

ten (vgl. Kapitel B.2.1.2.1). Aus dem Modell abgeleitet werden kann, dass zwischen den Potenzialen und der Prozessqualität ein direkter, gleichgerichteter Wirkungszusammenhang besteht. Es wird im Folgenden eine mittlere, proportionale Intensität zwischen den Faktoren postuliert. Besteht eine hohe Beratungspotenzialqualität auf Seiten des Beratungsträgers, die sich durch die Qualifikation seiner Mitarbeiter bzw. durch das Vorhandensein spezifischen Fachwissens auszeichnet, ist davon auszugehen, dass diese direkt und ohne zeitliche Verzögerung im Rahmen eines kundenindividuellen Beratungsprozesses in eine Leistung überführt werden kann (H_{Q-01}). Aus dem Modell wird weiterhin die Hypothese abgeleitet, dass sich die Prozessqualität in direkter Form auf die Qualität des Beratungsergebnisses auswirkt (H_{Q-02}). Für H_{Q-02} werden eine identische Wirkungsintensität und ein identisches Zeitverhalten wie für H_{Q-01} angenommen.

Tabelle B-2-34: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von Qualitätsindikatoren (I) (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_v(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H_{Q-01}	Beratungspotenzialqualität des Beratungsträgers	(+)	Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	2	1
H_{Q-02}	Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	(+)	Qualität des Beratungsergebnisses	2	1

Analoge Wirkungsbeziehungen zwischen Potenzial-, Prozess und Ergebnisqualität ergeben sich aus der Betrachtungsperspektive des Beratungsadressaten (H_{Q-03} und H_{Q-04}). Eine Veränderung der Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten zeigt eine schwach gegengerichtete Wirkung auf Arbeitsaufwand (H_{Q-05}) und die Direktivität des Beraterverhaltens (H_{Q-06}). Da sich Kapitel B.2.1.2.1 bereits ausführlich den Wirkungen und Abhängigkeiten der Qualitätsindikatoren gewidmet hat, kann an dieser Stelle auf eine wiederholende Diskussion der Zusammenhänge verzichtet und die Formalisierung der Wirkungsbeziehungen fokussiert werden.

Tabelle B-2-35: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von Qualitätsindikatoren (II) (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_v(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H_{Q-03}	Beratungspotenzialqualität des Beratungsadressaten	(+)	Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	2	1
H_{Q-04}	Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	(+)	Qualität des Beratungsergebnisses	2	1
H_{Q-05}	Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	(-)	Arbeitsaufwand des Beraters	1	1
H_{Q-06}	Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	(-)	Direktivität des Beraterverhaltens	1	1

Für die Qualität des Beratungsergebnisses (H_{Q-07}), sowie die Beratungsprozessqualität von Beratungsadressat (H_{Q-08}) und Beratungsträger (H_{Q-09}) wird eine gleichgerichtete Wirkung auf die Beratungseffizienz angenommen. Dabei wird für die Ergebnisqualität die stärkste Wirkung angenommen, da die empfundene Qualität des Ergebnisses den wesentlichen erfolgsrelevanten Faktor darstellt. Die Prozessqualitäten sind eben-

falls relevant, werden jedoch nur mit einer geringen Intensität modelliert. Während die Qualität des Beratungsergebnisses eine verzögerungsfreie Wirkung auf die Beratungseffizienz aufweist, wird für die Prozessqualität angenommen, dass die empfundene Wirkung mit mittlerer Verzögerung fortwirkt, da diese in der Regel erst mit Beendigung des Projekts bewertet wird, respektive eine effizienzwirksame Auswirkung zeigt.

Tabelle B-2-36: Hypothetische Wirkungsbeziehungen mit Wirkung auf die Beratungseffizienz (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{Q-07}	Qualität des Beratungsergebnisses	(+)	Beratungseffizienz	3	1
H _{Q-08}	Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	(+)	Beratungseffizienz	1	2
H _{Q-09}	Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	(+)	Beratungseffizienz	1	2

3.4.2.8 Systemische Rückwirkung ausgehend von der Beratungseffizienz

Dem kybernetischen Grundgedanken der Arbeit folgend, sind Wirkungen nicht monokausal von einem Start- zu einem Zielpunkt zu betrachten, sondern es ergeben sich im Zeitablauf Rückwirkungen und Regelkreise, die im vorliegenden System insbesondere durch die Beratungseffizienz ausgelöst werden können. Es wird für das Modell angenommen, dass eine zyklische Rückwirkung auf die Beratungsfähigkeit des Klienten erfolgt. Eine gleichgerichtete Wirkungsbeziehung mit mittlerer Intensität und zeitlicher Wirkung wird zwischen den Faktoren Beratungseffizienz und Beratungsfähigkeit (H_{BE-01}) modelliert.

Tabelle B-2-37: Hypothetische Wirkungsbeziehungen ausgehend von der Beratungseffizienz (Quelle: Eigene Darstellung)

Wirkungsnummer	Quellelement v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielelement w_j	Intensität $f_w(e_{ij})$	Zeitliche Wirkung $f_z(e_{ij})$
H _{BE-01}	Beratungseffizienz	(+)	Beratungsfähigkeit des Klienten	2	2

Nachdem alle hypothetischen Wirkungsbeziehungen bzgl. ihrer Wirkungsart, der Wirkungsintensität und hinsichtlich des Zeitverhaltens hinreichend beschrieben und einheitlich formalisiert worden sind, kann das auf den Hypothesen basierende logische Modell der Unternehmensberatung im folgenden Abschnitt erstmals ganzheitlich dargestellt werden.

3.5 Zusammenfassende Darstellung des logisches Hypothesenmodell

Insgesamt wurden in den vorangegangenen Abschnitten 89 Wirkungshypothesen abgeleitet und diskutiert. Die zunächst isoliert betrachteten Hypothesen können nun zu einem ersten ganzheitlichen Modell zusammengefasst und in einem Gesamtnetz visualisiert werden. Abbildung B-2-26 zeigt bereits eindrucksvoll den hohen Vernetzungsgrad im Gesamtsystem und lässt die hohe Dynamik erahnen, die aus der Veränderung einzelner Elemente für das Gesamtsystem resultieren kann. Das Hypothesenmodell leistet einen ersten

wichtigen Beitrag zur Konsolidierung der Beratungsforschung, da bislang nur isolierte Bereiche des Systems erforscht worden sind oder die Wirkungen einzelner Elemente auf den Gesamterfolg der Beratung thematisiert wurden. Aus beiden Forschungszweigen werden die Dynamik und die Interdependenzen des Gesamtsystems nicht direkt ersichtlich.

Die Entwicklung des logischen Hypothesenmodells basiert auf Forschungsergebnissen und den Erfahrungen des Verfassers. Im letzten fünften Schritt des systemtheoretischen Vorgehensmodells (vgl. Kapitel B.1.4) erfolgt nun eine umfangreiche Validierung des Hypothesenmodells mit Experten. Das Ergebnis stellt ein logisches Erklärungsmodell dar.

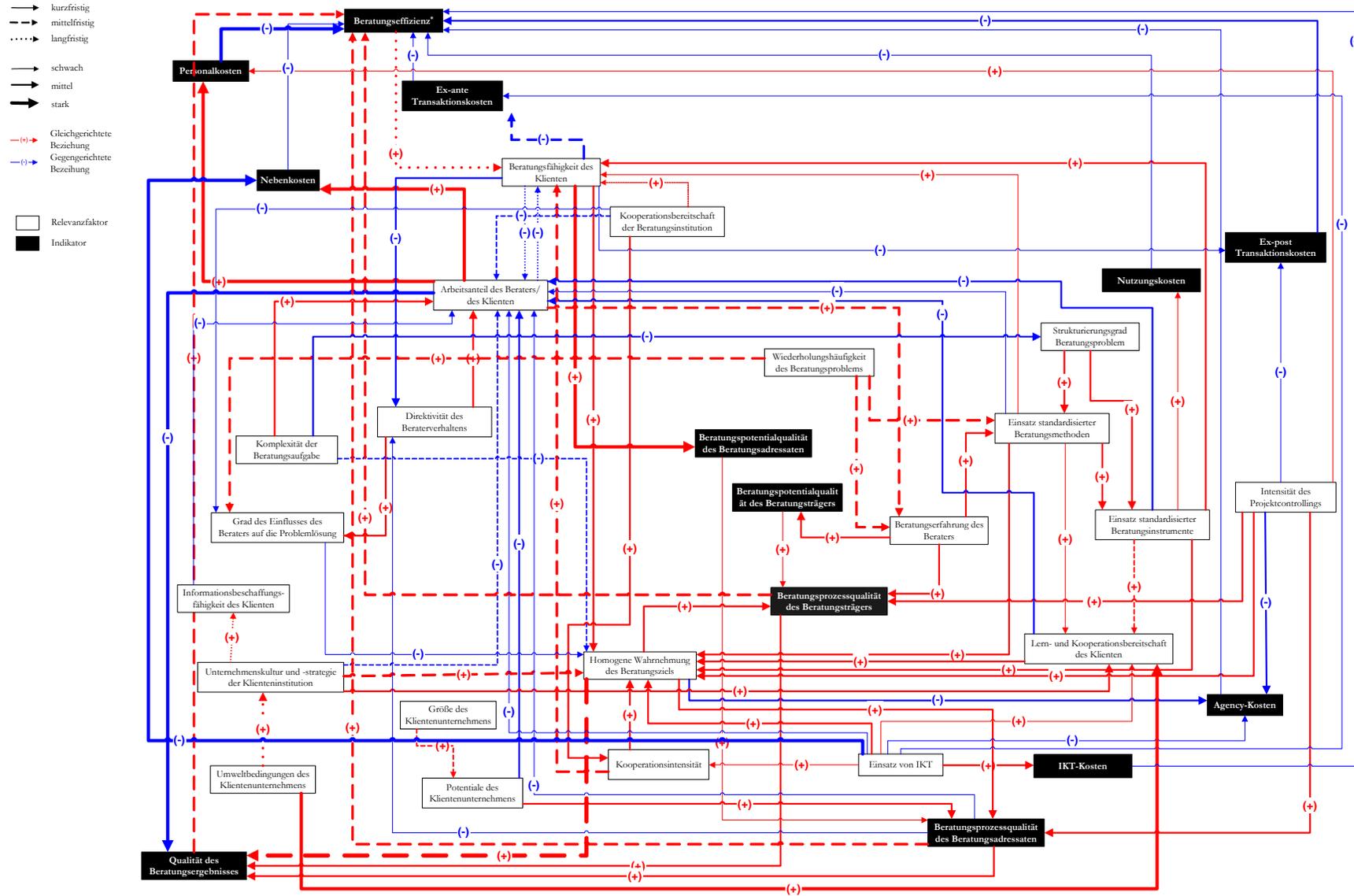


Abbildung B-2-26: Logisches Hypothesenmodell der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen (Quelle: Eigene Darstellung)

4 Validierung des logischen Hypothesenmodells – Entwicklung des logischen Erklärungsmodells

Das vorliegende logische Hypothesenmodell besitzt erst dann zu Recht den Charakter eines „Modells“, wenn seine Gültigkeit (Validität) bezüglich des Realsystems Unternehmensberatung nachgewiesen worden ist. Nur ein valides Modell kann als sinnvolle Entscheidungsgrundlage Verwendung finden (vgl. [Hanssmann1987, S. 92]). An ein valides Modell ist daher die Anforderung zu stellen, dass es eine „geeignete – im Sinne von *zweckmäßige*, jedoch nicht unbedingt im Sinne von *möglichst genaue* – Repräsentation des zu untersuchenden Systems darstellt“ [Liebl1995, S. 199].

Das logische Hypothesenmodell, das auf der Grundlage, quantitativer und qualitativer Forschungsarbeiten, Experteninterviews sowie eigener Erfahrungen sukzessive entstanden ist, soll daher vor seiner Anwendung im Teil C einer praxisnahen Validierung²⁰⁶ unterzogen werden. Als Ergebnis entsteht ein durch Experten überprüfbares Modell, das zur Ableitung von Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen im weiteren Forschungsprozess Verwendung finden kann. Zur Erreichung dieses Ziels ist zunächst eine geeignete Forschungsstrategie zur Validierung zu wählen. Yin liefert allgemeingültige Empfehlungen für im Einzelfall auszuwählende Forschungsstrategien, die in Tabelle B-2-38 dargestellt sind.

Tabelle B-2-38: Systematische Auswahl von Forschungsstrategien (Quelle: [Yin1994, S. 6])

Forschungsstrategie	Forschungsfrage	Kontrollmöglichkeit durch den Forscher erforderlich?	Fokussierung auf aktuelle Ereignisse?
Experiment	Wie, Warum	Ja	Ja
(Schriftliche) Befragung	Wer, Was, Wo, Wie viele, Wieviel	Nein	Ja
Archivanalyse	Wer, Was, Wo, Wie viele, Wieviel	Nein	Ja/Nein
Analyse der Historie	Wie, Warum	Nein	Nein
Fallstudie	Wie, Warum	Nein	Ja

In der durchzuführenden Untersuchung besteht für den Forscher keine Kontrollmöglichkeit bezüglich der Ergebnisse. Die Validierung fokussiert auf aktuelle Ereignisse und versucht, die derzeit vorliegenden Einschätzungen der Befragten festzuhalten. Nach dem Schema von Yin ist daher nur eine Befragung oder eine Fallstudie als Strategie anwendbar. Eine weitere Auswahl aus diesen beiden Forschungsstrategien ermöglicht die nähere Betrachtung der zu beantwortenden Forschungsfragen: Die Validierung der Wirkungsbeziehungen, die Bestimmung der Intensität und des Zeitverhaltens machen deutlich, dass es sich um die relative Quantifizierung von Größen handelt („Wie viele“, „Wieviel“). Die Kategorisierung nach dem Ausgangspunkt der Wirkung in Form von Personen (Berater, Klient; „Wer“) oder Objekten (z. B. Einsatz von IKT; „Was“) spricht nach dem Schema ebenfalls für die Verwendung der (schriftlichen) Befragung als geeignete

²⁰⁶ Es wurde bewusst der Begriff der Validierung und nicht der Verifikation gewählt, da die Zuverlässigkeit der erstellten Zusammenhänge überprüft werden soll, nicht aber der Anspruch auf eine Überprüfung der Richtigkeit der Forschungsergebnisse gestellt wird.

Methodik. Gegen eine Fallstudienmethodik spricht, dass diese in der Regel weitgehend mit offenen Fragen arbeitet und dies eine quantifizierbare Auswertung der Resultate erschwert oder diese durch die subjektiven Deutungen des Forschers bei der Auswertung verzerrt werden können. Es wird daher die schriftliche Befragung als Validierungsinstrument angewendet.

Zunächst wird im Folgenden eine geeignete Befragungsmethodik gewählt und ihre Besonderheiten detailliert skizziert (Kapitel B.4.1). Darauf aufbauend werden Gütekriterien der Befragung diskutiert (Kapitel B.4.2), die in das Design des Aufbaus und Ablaufs der Untersuchung einfließen (Kapitel B.4.3). Nach der praktischen Durchführung der Befragung wird anschließend die Auswertung der Ergebnisse (Kapitel B.4.4) vorgenommen. Die Darstellung des aus der Validierung resultierenden logischen Erklärungsmodells rundet das Kapitel ab (Kapitel B.4.5).

4.1 Auswahl einer geeigneten Befragungsmethode

Zunächst erfolgt eine Fundierung der Wahl der Methodik zur schriftlichen Befragung (vgl. Kapitel B.4.1.1). Nachdem erörtert worden ist, warum sich die Delphi-Methodik für die vorliegenden Forschungsziele im besonderen Maße qualifiziert, werden die Besonderheiten dieser diskutiert (vgl. Kapitel B.4.1.2).

4.1.1 Anforderungen und Auswahl des Validierungsinstruments

Im vorangegangenen Abschnitt konnte die (schriftliche) Befragung als geeignete Forschungsmethodik identifiziert werden. Bevor die Wahl eines konkreten Validierungsinstruments, das auf einer schriftlichen Befragung basieren soll, vorgenommen werden kann, sind die sich aus den Zielen ergebenden Anforderungen an dieses zu skizzieren.

Das Ziel besteht darin, die aus der Theorie abgeleiteten hypothetischen Wirkungsbeziehungen, die Intensitäten sowie das zeitliche Verhalten zu validieren, da auf diesen Eigenschaften des Erklärungsmodells der weitere Forschungsprozess aufbaut. Die Expertenaussagen können damit zur Bestätigung, Modifikation oder Elimination der aus der Theorie abgeleiteten Wirkungsbeziehungen führen. Die Befragung hat jedoch auch zum Ziel, mithilfe deskriptiver Statistiken Abweichungen in den Einschätzungen der befragten Berater und Klienten²⁰⁷ und innerhalb der Einzelgruppen zu untersuchen. Diese Betrachtung kann für den weiteren Forschungsprozess wichtige Differenzen in der Einschätzung der Akteure und Gruppen zu Tage fördern und damit Hinweise für zu berücksichtigende situative Unterschiede bei der Gestaltung des Beratungsprozesses und bei der Verbesserung der Beratungseffizienz liefern.

Das Aufdecken von Einschätzungsdifferenzen und der Test der generellen Validität der Wirkungsaussagen, deren Stärke und Zeitverhalten stellen somit die Ziele der Befragung dar. Mit einem einmaligen Einholen von Expertenmeinungen kann dieses Ziel nicht zwingend erreicht werden, da es bei einem einstufigen Ver-

²⁰⁷ Diese Art der Analyse zu verschiedenen Aspekten der Unternehmensberatung, die auch teils in Form von Hypothesentests durchgeführt werden, finden sich u. a. in den Arbeiten von Marner und Jaeger (vgl. [Marner/Jaeger1990]), Hoffmann (vgl. [Hoffmann1991]), Strasser (vgl. [Strasser1993]), Sommerlatte (vgl. [Sommerlatte2000]) und Türk (vgl. [Türk2004]) wieder.

fahren zu signifikanten Abweichungen der Expertenschätzungen bei Einzelwirkungen kommen kann²⁰⁸ und das Erklärungsmodell damit für den weiteren Forschungsprozess ggf. nicht eindeutig modellierbar wäre. In einer weiteren Befragungsiteration gilt es daher, in Fällen der Abweichung einen möglichen – aber nicht zwingend notwendigen – Konsens zwischen den Expertenmeinungen herzustellen. Eine weitere Anforderung stellt die bereits in Teil A geschilderten Problematik der Zugangsbarriere dar (vgl. Kapitel A.3.1.3). Eine vollständige Erfassung der Grundgesamtheit aller Berater und Klienten ist nicht möglich, das Validierungsinstrument sollte daher mittels kleinzahliger Untersuchungen trotzdem repräsentative und aussagekräftige Ergebnisse ermöglichen. Des Weiteren ist die Imparitäts-Barriere zu berücksichtigen. Um eine wahrheitsgemäße Validierung der Aussagen zu erreichen, ist die Befragung anonymisiert durchzuführen. Das Validierungsinstrument sollte somit eine anonyme Befragung unterstützen.

Als mögliche Alternativen für die Durchführung bzw. Auswertung der Validierung mittels einer schriftlichen Befragung kommen grundsätzlich großzählige Befragungen mit multivariate Analyseverfahren zur Auswertung (vgl. u. a. [Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber2000]), sowie Expertenbefragungen in Frage.

Großzählige Befragungen bzw. die Anwendung multivariater Verfahren zur Auswertung zeichnen sich dadurch aus, dass eine relativ große Anzahl von Befragungsergebnissen für eine sinnvolle Anwendung vorliegen sollte. Die empirisch signifikante Stichprobe der Teilnehmer sollte auf die Grundgesamtheit schließen lassen. Die Auswertung von mehreren Befragungen und die Bildung eines Konsens kann gemäß der Anforderungen mittels multivariater Analyseverfahren grundsätzlich vollzogen werden. Ebenfalls stellen anonyme Befragungen kein Hindernis für diese dar. Aufgrund der Zugangsbarriere und der Notwendigkeit großzähliger Ergebnisse ist die Anwendung dieser jedoch als kritisch zu betrachten.

Für die zweite Alternative der Expertenbefragung soll die Delphi-Befragungsmethodik auf ihre Eignung für das Forschungsziel überprüft werden. Diese macht bzgl. des Umfangs der Teilnehmer keine Restriktionen. Auch mit wenigen Teilnehmern sind grundsätzlich sinnvolle Aussagen ableitbar. Die Delphi-Methodik besitzt zudem spezielle Konzepte, die in einem mehrstufigen Verfahren darauf ausgerichtet sind, einen Konsens zwischen ggf. differierenden Experteneinschätzungen zu erzielen. Sie eignet sich daher für das Forschungsziel besonders, da in dieser die Konfrontation der Experten mit den Meinungen anderer Experten zur Erzielung eines gemeinsamen Verständnisses explizit vorgesehen ist. Weiterhin basiert der Kerngedanke der Delphi-Befragung darauf, dass die Befragung anonym durchgeführt wird.

Für die Arbeit findet somit eine Expertenbefragung auf Basis der Delphi-Methodik als Validierungsinstrument Anwendung. Im folgenden Abschnitt wird diese Methodik näher beschrieben.

²⁰⁸ Es lässt sich damit erneut festhalten, dass im Gegensatz zu einer an empirischer Sozialforschung interessierten Studie, die aus einer repräsentativen Stichprobe gewonnenes Datenmaterial mittels multivariater Analyseverfahren auswertet, diese Arbeit nicht die empirisch signifikante Falsifizierung, sondern die qualitative Validierung, d. h. die Bekräftigung oder entsprechende Modifikation der Wirkungsaussagen fokussiert.

4.1.2 Delphi-Methodik als Validierungsinstrument

Betrachtet man die Definitionen und inhaltlichen Charakteristiken der Delphi-Methodik bzw. Delphi-Befragungen in der Literatur, so eröffnet sich ein vielschichtiges Bild. Da eine Verdeutlichung der Heterogenität und Methodikdiversifikation keinen Beitrag zur Zielsetzung leisten würde, sei für einen umfangreichen Überblick der verschiedenen Ansätze und Auffassungen auf Häder (vgl. [Häder2002, S. 19 ff.]) verwiesen. Stellvertretend für den im Folgenden verwendeten Anwendungskontext der Delphi-Methode sei die Definition von Richey, Mar und Horner zitiert: Delphi „[is an] excellent forum for reaching a consensus about complex conceptual problems in the field of environmental assessment (and, presumably, in other multidisciplinary fields)“ [Richey/Mar/Horner1985, S. 145].

Die charakteristischen Merkmale des Designs einer Delphi-Befragung, die sich in weitestgehend allen Veröffentlichungen wieder finden, sind ([Häder2002, S. 25]):

- Verwendung eines formalisierten Fragebogens
- Befragung von Experten
- Anonymität der Einzelantworten
- Ermittlung einer statistischen Gruppenantwort
- Information der Teilnehmer über diese statistische Gruppenantwort (Feed-Back)
- Ggf. (mehrfache) Wiederholung der Befragung nach dem beschriebenen Vorgehen

Häder leitete anhand der Befragungsziele vier spezifische Sub-Delphi-Typen ab. Delphi-Befragungen zur Ideenaggregation nutzen die Expertise um (erste) Problemlösungsvorschläge für ein bestimmtes Themengebiet zu erarbeiten. Delphi-Befragungen für eine möglichst exakte Vorhersage eines unsicheren Sachverhalts dienen dazu, sich eine erhöhte Klarheit über bestimmte Angelegenheiten zu verschaffen. Eng daran angelehnt ist der dritte Typ der Delphi-Befragungen zur Ermittlung und Qualifikation der Ansichten einer Expertengruppe über einen diffusen Sachverhalt. Hier kommt es darauf an, die Meinung einer konkret bestimmbareren Expertengruppe zu bestimmen. Den letzten Typ stellen Delphi-Befragungen zur Konsensbildung unter den Teilnehmern dar. Hier werden durch das Feedback gezielt Gruppenprozesse ausgelöst. Dies dient einerseits dazu, das Ergebnis der Befragung zu qualifizieren, andererseits dazu, ein möglichst hohes Maß an Konsens unter den Teilnehmern zu schaffen (vgl. [Häder2002, S. 30 ff.]).

Den vier Delphi-Typen lassen sich spezifische Merkmale zuordnen, die in Tabelle B-2-39 übersichtlich dargestellt sind.

Tabelle B-2-39: Typen der Delphi-Methoden im Vergleich (Quelle: [Häder2002, S. 36])

	Typ 1 Ideenaggregation	Typ 2 Bestimmung eines unsicheren Sachverhalts	Typ 3 Ermittlung von Expertenmeinungen	Typ 4 Konsens
Ziele	Sammlung von Ideen zur Lösung eines Problems	Verbesserung der Bestimmung eines Sachverhalts (Vorhersagen)	Ermittlung und Qualifikation der Ansichten von Experten	Hohes Maß an Übereinstimmung bei den Teilnehmern
Ausrichtung	Qualitativ angelegt	Qualitatives und quantitatives Vorgehen	Qualitatives und quantitatives Vorgehen	Quantitativ angelegt
Operationalisierung des Untersuchungsgegenstands	Kaum Operationalisierung, teilweise nur Vorgabe des zu bearbeitenden Themengebiets	Der zu bearbeitende Sachverhalt ist möglichst exakt zu definieren		Stark differenzierte Operationalisierung des zu bearbeitenden Themas
Fragentyp und Bewertung	Nutzung offener Fragen	Offene und vor allem geschlossene Fragen kommen zum Einsatz		Ausschließlich standardisierte Bewertungen
Expertenauswahl	Auswahl der Experten erfolgt aufgrund der Expertise	Hypothesen zur Auffindung der Experten nötig, keine formalisierbaren Regeln	Totalerhebung oder bewusste Auswahl der Experten	Auswahl der Teilnehmer kann aufgrund eines bestimmbar Rahmens erfolgen

Die durchzuführende Befragung ergibt sich gemäß der oben dargestellten Ziele als Mischform der Delphi-Typen 3 und 4. Zum einen ist die Meinung von Experten der spezifischen Wissensdomäne Unternehmensberatung durch eine standardisierte Befragung zu erheben, zum anderen ist für den weiteren Forschungsverlauf in einem qualitativen Vorgehen ein möglicher Konsens zur eindeutigen Modellierung eines validen logischen Erklärungsmodells vonnöten.

Aus den weiteren in Tabelle B-2-39 dargestellten spezifischen Merkmalen der Delphi-Typen 3 und 4 können der Ablauf und der Aufbau der Untersuchung abgeleitet werden (Kapitel B.4.3). Um Verzerrungen in der vorliegenden Untersuchung zu vermeiden, werden im folgenden Abschnitt jedoch zunächst wissenschaftliche Gütekriterien betrachtet, die für die Untersuchung zu Grunde gelegt werden. Die Erkenntnisse werden in das Design der Untersuchung einfließen, um eine möglichst hohe Güte derselben zu gewährleisten.

4.2 Wissenschaftliche Gütekriterien der Befragung

Die vorzunehmende Befragung enthält, wie auch Tabelle B-2-41 zeigt, sowohl qualitative als auch quantitative Elemente. Da jedoch keine statistisch signifikante Auswahl aus der Grundgesamtheit aller Berater und Klienten geleistet werden kann und die Befragung daher keine großzahlige Untersuchung darstellt, ist sie in die qualitative Forschung einzuordnen. D. h. es wird ein Verständnis über beobachtbare Wirklichkeitselemente eingeholt. Das Resultat ist die analytische Generalisierung der gemachten Beobachtungen und nicht die statistische Verallgemeinerung. Insgesamt sind daher drei Gütekriterien zu unterscheiden: Die interne wie externe Validität sowie die Reliabilität. Perfekte Validität und Reliabilität sind jedoch Idealvorstellungen,

die in der Praxis niemals erreicht werden. Die Kriterien stellen daher theoretische Merkmale einer Untersuchung dar, entsprechende Koeffizienten und Kennzahlen werden i. d. R. nicht errechnet. Gleichwohl existieren Möglichkeiten, Reliabilität und Validität einer Untersuchung zu fördern (vgl. [Cropley2002, S. 30 ff.]). Im Folgenden sollen daher die drei Gütekriterien einer näheren Betrachtung unterzogen werden, um daraus Anforderungen an die Untersuchung abzuleiten, die deren Güte erhöhen sollen.

Interne Validität bezieht sich auf die Wahrscheinlichkeit, dass die in der Untersuchung gefundenen Zusammenhänge zwischen Variablen kausal und nicht nur scheinbar sind (vgl. [ebd., S. 29]). Es muss somit ausgeschlossen werden, dass durch die Untersuchung falsche Hypothesen postuliert werden, während andere, alternative Hypothesen richtig sind. Eine Möglichkeit zur Erhöhung der internen Validität stellt das so genannte Pattern Matching dar. Dieses vergleicht theoretisch postulierte Wirkungszusammenhänge mit den Erkenntnissen, die aus einer empirischen Untersuchung gewonnen werden (vgl. [Yin1994, S. 33]). In der vorliegenden Arbeit soll ein solcher Vergleich zur Anwendung kommen. Die aus der Theorie deduzierten Erkenntnisse werden mit den Ergebnissen der Expertenbefragung verglichen²⁰⁹. Sollten die aus der Theorie gewonnenen Wirkungsbeziehungen im Rahmen der Expertenbefragung nicht bestätigt werden, so führt dies zu einer entsprechenden Revidierung des logischen Erklärungsmodells.

Hammersley hebt weiterhin bzgl. der internen Validität hervor, dass diese akkurat sein sollte (vgl. [Hammersley1992, S. 217]). Sie muss diejenigen Merkmale des Untersuchungsgegenstandes wahrheitsgemäß beschreiben, auf die sie sich bezieht²¹⁰. Für die vorliegende Untersuchung ist daher sicherzustellen, dass nicht bekannte Fachbegriffe entsprechend erläutert werden und dem Teilnehmer die Möglichkeit einer Rückmeldung bzw. Rückfrage bei auftretenden Verständnisschwierigkeiten offeriert wird. Zusätzlich ist mit ausgewählten Teilnehmern ein Vortest durchzuführen, der sicherstellt, dass die Befragungsinhalte verständlich sind und eine etwaige Modifikation von Fragestellungen oder Konstrukten bewirken kann. Alle Teilnehmer werden telefonisch kontaktiert und der Aufbau und der Inhalt der Befragung werden ihnen vorgestellt. Dieser persönliche Kontakt soll zudem sicherstellen, dass die Rückfrageoption bei auftretenden Verständnisschwierigkeiten wahrgenommen wird.

Schlake entwickelte ein Verfahren zur kooperativen Szenario-Erstellung. Er führt die folgenden Voraussetzungen an, die bei der Befragung zu erfüllen sind ([Schlake2000, S. 141]). Gleichzeitig werden in der folgenden Aufzählung direkt die für die durchzuführende Befragung verwendeten Lösungsansätze angeführt.

²⁰⁹ Hierin liegt auch wesentlich begründet, warum ein zweistufiges Vorgehen gewählt wurde. Aus der Theorie und aus praktischen Erfahrungswerten wurden 89 Beziehungen deduziert, die mit Experten zu validieren sind. Eine Bewertung einer vollständigen Adjazenzmatrix von 35 x 35 Elementen durch die Experten - dies entspricht $35^2 \times 3 = 3.675$ Abschätzungen - hätte weit mehr als 4 Stunden pro Expertenbefragung benötigt. Nach Erfahrungen könnte für eine solche zeitlich und inhaltlich umfangreiche Bewertung der Rücklauf nicht gewährleistet werden, da die Experten diese Zeit nicht hätten entbehren können. Des Weiteren wäre mit dieser Dauer der skizzierte Bewertungsmonotonieeffekt eingetreten. Der Autor ist sich darüber bewusst, dass durch das zweistufige Vorgehen etwaige weitere theoretische Wirkungsbeziehungen der Matrix, die die Experten als existent gesehen hätten, die aus der Theorie jedoch nicht deduziert wurden, über das gewählte Vorgehen nicht erhoben werden. Dieses wird jedoch für die Gewährleistung einer ausreichenden Rücklaufquote und Qualität der Beantwortung akzeptiert.

²¹⁰ Cropley beschreibt dieses Kriterium auch damit, dass „[...] der Forscher versteht, was die Teilnehmer sagen wollen“ [Cropley2002], S. 119. Nach Meinung des Autors gilt dieses auch im umgekehrten Sinne.

- **Kenntnis der Einflussfaktoren:** Die Bedeutung der Einflussfaktoren muss allen Teilnehmern bekannt sein. Unklar formulierte Beziehungen sollten vorher geklärt sein.
 - ⇒ Diese Voraussetzung wird durch die erweiterte Beschreibung von Begriffen durch Fußnoten bzw. durch die direkteren telefonischen Erläuterungen und Rückfrageoptionen gewährleistet.
- **Verständnis der Bewertungsskala:** Die Bewertungsskala ist für die Teilnehmer explizit zu beschreiben. Hierzu ist eine kurze gedruckte Beschreibung, auf die während der Bearbeitung zurückgegriffen werden kann, für die Teilnehmer hilfreich, um die getroffenen Vereinbarungen nach Unterbrechung der Bewertungen erneut in das Gedächtnis zu rufen.
 - ⇒ Im Anschreiben wird den Teilnehmern die Bewertungsskala der Wirkungsintensität sowie des Zeitverhaltens explizit im Kontext der Beratungsprojekte erläutert, auf die sie ihre Bewertungen beziehen sollen.
- **Vermeidung indirekter Bewertung:** Die Bewertung vermeintlich indirekter Beziehungen als direkte Beziehung ist zu vermeiden. Indirekte Beziehungen stellen nur einen subjektiven Ausdruck dafür dar, dass alle Wirkungsbeziehungen mehr oder weniger zusammenhängen.
 - ⇒ In der Befragung wird keine quadrierte Adjazenzmatrix verwendet, sondern der Teilnehmer wird mit den Wirkungsbeziehungen in einzelnen sprachlich ausformulierten Wirkungsaussagen konfrontiert. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit der Berücksichtigung von ausschließlich direkten Wirkungsbeziehungen bei der telefonischen Erläuterung und bei der schriftlichen Anleitung der Befragung explizit erwähnt.
- **Zeitrahmen für die Bewertung:** Die Verwendung eines festen Zeitrahmens soll sicherstellen, dass alle Teilnehmer mit etwa der gleichen Bedenkzeit bewerten. Des Weiteren ist darauf zu achten, dass die Teilnehmer nicht länger als eine Stunde mit der Bewertung befasst sind, da ansonsten die Gefahr der Ermüdung und entsprechend monotoner Bewertungen besteht.
 - ⇒ Da die Bewertung schriftlich postalisch, d. h. dezentral und ohne Kontrolle erfolgt, kann die Einhaltung des festen Zeitrahmens durch den Autor nicht vollständig gewährleistet werden. Gleichwohl haben die Teilnehmer selbst das Interesse, die notwendige Zeit für die Befragung zu minimieren. Es wurde bei der Gestaltung der Befragung darauf geachtet, und dies durch Vortests validiert, dass die Dauer der Beantwortung nicht länger als eine Stunde beträgt. Den Teilnehmern wird diese Zeitvorgabe bei der mündlichen Qualifikation der Ansprechpartner sowie im Anschreiben mitgeteilt. Dieser Zeitrahmen stellt - wie die Vorgespräche zeigten - für die Teilnehmer, die allesamt Entscheidungsträger und dadurch zeitlich stark beansprucht sind, das Maximum ihrer entbehrlichen Zeit dar.

Altheide und Johnson betonen darüber hinaus das Kriterium der Wahrhaftigkeit²¹¹, womit gemeint ist, dass der Forscher die Aussagen der Teilnehmer richtig interpretiert²¹² (vgl. [Altheide/Johnson1998, S. 297]). Da die vorliegende Untersuchung nahezu ausschließlich auf fest kodierten Antwortalternativen basiert, besteht seitens des Forschers keine Möglichkeit der Fehlinterpretation und dieses Kriterium bedarf daher keiner weiteren Berücksichtigung.

Die externe Validität testet, inwieweit die Ergebnisse einer Untersuchung einer Verallgemeinerung zugeführt werden können (vgl. [Yin1994, S. 35]). Sie beschreibt somit das Ausmaß der Übertragbarkeit von Befunden auf neue Umgebungen (vgl. [Cropley2002, S. 30]). Bei der hier vorliegenden qualitativen Forschung liegt das Ziel darin, die Hypothesen zu den Wirkungszusammenhängen auszuweiten und für die Unternehmensberatung zu generalisieren²¹³ und nicht darin, Häufigkeiten zu ermitteln und diese statistisch zu generalisieren²¹⁴. Es wird daher nach der Logik einer analytischen Verallgemeinerung vorgegangen, d. h. wenn die Zustimmung der Befragten zu einer Wirkungsbeziehung vorhanden ist, wird von der generellen Gültigkeit der Wirkungsbeziehung ausgegangen. Die Aussagen jedes einzelnen Teilnehmers können hier als eigener Test (Replikation) der Hypothese aufgefasst werden. Die mehrheitliche Bestätigung von Aussagen des theoretischen Modells lässt auf eine grundsätzliche Gültigkeit einzelner Wirkungsbeziehungen in der Praxis schließen. Es kann mit diesem Vorgehen allerdings nicht auf die statistischen Häufigkeiten hinsichtlich des Vorliegens in der Grundgesamtheit geschlossen werden.

Kvale schlägt Nützlichkeit²¹⁵ als weiteres Kriterium vor (vgl. [Kvale1996]). Er adressiert damit, dass die Ergebnisse sich praktisch umsetzen lassen und damit Forschung und Praxis einen Nutzen bringen sollen. Für die vorliegende Arbeit ist diesbezüglich anzuführen, dass das aus der Befragung resultierende Modell im letzten Teil der Arbeit für einen neuen praktischen Anwendungskontext, die IT-Beratung in KMU, Verwendung finden wird. Des Weiteren leistet das Modell einen Beitrag zur Beratungsforschung, da vom Autor erhofft wird, dass das Modell in der Beratungsforschung weitere Anwendung finden wird.

Lincoln und Guba betonen des Weiteren Glaubwürdigkeit²¹⁶ als Kriterium der externen Validität. Damit ist gemeint, dass die Befunde einer Fachleserschaft entsprechend nachvollziehbar sind (vgl. [Lincoln/Guba1985]). Dieser Anforderung wird durch eine weitestgehend hohe Transparenz in der Darlegung des Vorgehens und in der vollständigen Offenlegung der Detailergebnisse entsprochen. Da die Befragung vertrauliche Daten beinhaltet und den Teilnehmern Anonymität zugesagt worden ist, werden diese jedoch in anonymisierter Form dargestellt und lediglich angegeben, ob der Teilnehmer zur Gruppe der Klienten oder der Berater zu zählen ist.

²¹¹ Im engl. Original „truthfulness“.

²¹² Diese Problematik tritt insbesondere bei rein qualitativen Befragungen auf, in denen der Forscher einen hohen Interpretationsspielraum hat und die Auswertung wesentlich subjektiver ist.

²¹³ Dies wird auch als die so genannte „analytic generalization“ bezeichnet (vgl. [Yin1994, S. 10]).

²¹⁴ Dies wird auch als so genannte „statistical generalization“ bezeichnet (vgl. [Yin1994, S. 10]).

²¹⁵ Im engl. Original „usefulness“.

²¹⁶ Im engl. Original „credibility“.

Unter der Reliabilität²¹⁷ einer Untersuchung ist der Grad der Genauigkeit zu verstehen, mit dem ein bestimmtes Merkmal gemessen wird. Sie misst somit die Wahrscheinlichkeit, dass eine wiederholende Untersuchung zu gleichen Ergebnissen kommt. Die praktische Wichtigkeit der Reliabilität ergibt sich daraus, dass sich lediglich aus reliablen Befunden Verallgemeinerungen ableiten lassen (vgl. [Cropley2002, S. 29]). Reliabilität ist somit für Validität eine wichtige Voraussetzung. Für Altheide und Johnson ist Reliabilität auch mit Stabilität gleichzusetzen, was die oben bereits genannte Forderung adressiert, dass die Wiederholung des Verfahrens zum selben Ergebnis führt. Lincoln und Guba rücken durch das verwandte Kriterium der Bestätigungsfähigkeit den Forscher in den Mittelpunkt mit der Forderung, dass ein anderer Forscher zum gleichen Ergebnis kommen müsste. Als Lösungsmöglichkeit bietet sich an, die Dokumentation der Ergebnisse und daraus abgeleiteten Schlüsse anderen Forschern zugänglich zu machen.

Reliabilität und Validität können zusätzlich auch dadurch erhöht werden, dass die Einzel- und Gruppenergebnisse untereinander verglichen werden. Dieses wird bei der später erfolgenden Auswertung der Ergebnisse berücksichtigt, indem nicht lediglich die Gesamtheit aller Ergebnisse, sondern die Streuung der Meinungen aller Teilnehmer bzw. die unterschiedliche Wahrnehmung in den Gruppen berücksichtigt wird.

Zusammenfassend können die drei Gütekriterien sowie die daraus resultierenden Anforderungen an das Forschungsdesign in Tabelle B-2-40 dargestellt werden.

Tabelle B-2-40: Gütekriterien für die Untersuchung und resultierende Anforderungen an das Forschungsdesign und -vorgehen (Quelle: Eigene Darstellung)

Gütekriterium	Resultierende Anforderungen	Forschungsphase, in der die Anforderung zu berücksichtigen ist
Interne Validität	Erläuterung bzw. Umschreibung von Fachbegriffen	Befragungsdesign, mündliche Erläuterungen und Rückfrageoptionen
	Vortests der Befragung mit Probanden und etwaige Modifikation der Inhalte	Vorphase der Befragungsdurchführung
	Pattern Matching	Datenanalyse
Externe Validität	Replikationslogik bei mehr als einem Teilnehmer	Befragungsdesign
	Gewährleistung praktischer Verwendbarkeit der Ergebnisse	Praktische Anwendung des Erklärungsmodells (Teil C)
	Hohe Transparenz in der Darlegung des Vorgehens und der Ergebnisse	Datenanalyse und Ergebnisdokumentation
Reliabilität	Offenlegung der Detailergebnisse	Datenanalyse und Ergebnisdokumentation
	Inter- und Intra-Vergleich der Ergebnisse	Datenanalyse

Die erarbeiteten Anforderungen werden nun bei der folgenden Konzeption des Aufbaus und Ablaufs der Befragung konsequent berücksichtigt.

²¹⁷ Auch Zuverlässigkeit.

4.3 Befragungsdesign

Im Folgenden wird das Befragungsdesign detailliert beschrieben. Zunächst wird der Aufbau (Kapitel B.4.3.1), darin anschließend der Ablauf der Expertenbefragung beschrieben (Kapitel B.4.3.2).

4.3.1 Aufbau der Expertenbefragung

Der gesamte Forschungs-, respektive Untersuchungsgegenstand der Befragung ist bereits einer umfangreichen mehrstufigen Operationalisierung unterzogen worden, die mehrere Betrachtungsperspektiven eingeschlossen hat, und erfüllt damit die in Tabelle B-2-39 dargelegten Voraussetzungen zur Anwendung der Delphi-Typen 3 und 4. Damit die Ergebnisse optimal verwertet werden können, sollen geschlossene Fragen und standardisierte Antwortoptionen Verwendung finden. Qualitative Kommentare der Befragten werden ebenfalls erfasst und bei der Untersuchung berücksichtigt.

Die Erfahrungen bzgl. eines optimalen Umfangs der Expertengruppe differieren in der Literatur zu Delphi-Befragungen stark. Häder gibt einen guten Überblick über die Variabilität der Empfehlungen aus der Forschung: Als Minimum verschiedener Forscher werden vier, sieben respektive zehn Personen benannt. Bzgl. des maximalen Umfangs herrscht größere Uneinigkeit. Als Maximum benennen hier einige Autoren 6, 25 oder 30 Teilnehmer, während andere davon ausgehen, dass mit einer steigenden Teilnehmerzahl der individuelle Schätzfehler reduziert werden kann und somit die Anzahl der Teilnehmer so groß wie möglich gewählt werden sollte. Andere Experimente zur notwendigen Panelgröße haben dieser Aussage entgegenstehend gezeigt, dass in Delphi-Befragungen mit zwei unterschiedlich großen Gruppen²¹⁸ die Ergebnisse zu 92,2 % übereinstimmten. Die Autoren schlussfolgerten daher, dass es keinen Grund für sehr große Panels gibt, da kleinere leichter zu organisieren seien und geringere Kosten verursachen (vgl. [Häder2002, S. 94]).

Im konkreten Fall dieser Arbeit werden insgesamt 40 Experten kontaktiert, wobei die Gruppe sich möglichst gleichverteilt aus Unternehmensberatern sowie Klienten zusammensetzen soll. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt bewusst durch den Autor und nicht über ein Stichprobenverfahren. Eine telefonisch durchgeführte, vorqualifizierende Pre-Delphi-Studie soll sicherstellen, dass die Teilnehmer bereits entsprechende Erfahrungswerte auf dem zu untersuchenden Gebiet besitzen und damit als kompetente Experten zur Validierung eingesetzt werden können. Die Aussagen stellen somit in diesem Sinne keine theoretischen Schätzungen über erwartete Zusammenhänge dar, sondern beruhen auf von Experten in Beratungsprojekten tatsächlich gemachten Erfahrungen.

Die Teilnehmer wurden so gewählt, dass sich eine möglichst heterogene Verteilung bzgl. ihrer Charakteristika ergibt. So wurden Klienten sowohl aus KMU als auch aus Großunternehmen befragt, seitens der Berater wurden Einzelberater ebenso wie Berater der größten nationalen wie internationalen Unternehmen einbezogen, die sich mit Management-, Personal- oder IT-Beratung befassen. Die so vorgenommene Auswahl stellt sicher, dass die Ergebnisse mit den aus der Theorie deduzierten Aussagen vergleichbar sind und somit keine eingeschränkte Sichtweise auf bestimmte Unternehmensgrößen oder Beratungsgegenstände liefern.

²¹⁸ Die Panelgrößen betragen $n_1=16$ und $n_2=34$ Teilnehmer.

Anhang 4.1 liefert eine vollständige Übersicht über alle in die Expertenbefragung einbezogenen Unternehmen.

Die Gewinnung der Befragungsteilnehmer gestaltete sich relativ schwierig. Bei der telefonischen Vorqualifikation wurde der Autor vielfach auf verschiedene Ansprechpartner in Unternehmen verwiesen, wodurch sich die Kontaktaufnahme zum richtigen Ansprechpartner teils als schwerfällig darstellte. Seitens der befragten Beratungsunternehmen mussten Berater in einigen Fällen trotz des Verweises auf die Anonymisierung der Ergebnisse zunächst das Einverständnis zur Teilnahme bei der Geschäftsführung einholen, was die Rückläufe teils erheblich zeitlich verzögerte. Einige Beratungsunternehmen waren erst nach der mündlichen und schriftlichen Versicherung, dass lediglich allgemeine Daten und keine unternehmens- oder projektbezogenen Informationen erfragt werden, zur Teilnahme bereit. Diese Erfahrungen verdeutlichen eindrucksvoll die Sensibilität der Beratungsbranche, die auch schon von anderen Autoren bei Forschungsvorhaben beobachtet werden konnte und auch bereits bei der Analyse der Forschungshemmnisse angeführt wurde (vgl. Kapitel B.3.1.3).

Bzgl. der Klientenunternehmen gestaltete sich das Auffinden von geeigneten und bereitwilligen Teilnehmern ebenfalls schwierig. Bedenken bzgl. der Anonymisierung oder der Verwendung projekt- oder unternehmensbezogener Daten traten bei dieser Teilnehmergruppe hingegen in keinem der Fälle auf. Bei dem expliziten Verweis des Autors zur Anonymisierung der Daten bei der Vorqualifikation wurde von den Klienten in annähernd der Hälfte der Fälle darauf hingewiesen, dass auch die Nennung von Unternehmen und Ansprechpartner kein Teilnahmehindernis darstelle.

Bei den befragten Klientenunternehmen war weiterhin zu beobachten, dass der zu erbringende zeitliche Aufwand von ca. 45 - 60 Minuten sowie der Gesamtumfang der Befragung an der Grenze des Möglichen lagen, was jedoch angesichts der zahlreichen Umfragen und der damit aus Unternehmenssicht einhergehenden „Unproduktivität“ dieser Tätigkeiten mehr als verständlich erscheint. Dankenswerterweise wurde von den Befragten nach einer Nachfassaktion eine Anzahl von 26 auswertbaren Fragebögen zurückgesendet, welches einer Rücklaufquote von 65 % entspricht.

Durch die vorgenommene bewusste Auswahl der Teilnehmer ist an dieser Stelle aus wissenschaftlicher Perspektive darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse nicht inferenzstatistisch behandelt werden dürfen, d. h. eine Verallgemeinerung der Ergebnisse streng genommen nicht zulässig ist. Um die Ergebnisse statistisch verallgemeinern zu dürfen, wäre der Einsatz von Zufallsstichproben notwendig, der aufgrund des Aufwandes zur Ermittlung der potenziellen Teilnehmer der Grundgesamtheit²¹⁹ (vgl. Kapitel B.3.1.3) mit allen relevanten Selektionsmerkmalen aufgrund zeitlicher und ökonomischer Restriktionen nicht geleistet werden kann und auch nicht sinnvoll erscheint. Es wurde daher insbesondere großer Wert darauf gelegt, dass die Befragten mit dem Untersuchungsgegenstand vertraut waren, sowie darauf, entsprechend qualifizierte Aus-

²¹⁹ Die Grundgesamtheit für den Forschungsgegenstand würde sich als Summe aller Klienten, die bereits Unternehmensberatungsdienstleistungen in Anspruch genommen haben, sowie allen Unternehmensberatern, die bereits Unternehmen beraten haben, ergeben.

sagen zur Einschätzung der aus der Theorie abgeleiteten Wirkungsbeziehungen zu geben²²⁰. Wie die folgenden Ausführungen noch zeigen werden, besitzen die gewonnenen Ergebnisse eine mehr als hinreichende Klarheit und Eindeutigkeit, um das Befragungsziel der Validierung des Modells gewährleisten zu können.

Der der Untersuchung zu Grunde liegende Fragebogen wurde auf der Grundlage der postulierten Wirkungszusammenhänge (vgl. Kapitel B.3.4) entwickelt. Jeder Wirkungszusammenhang ist, wie bereits dargestellt wurde, in eine entsprechende Wirkungsaussage zu transformieren. Tabelle B-2-41 veranschaulicht exemplarisch diesen Vorgang der Umformung anhand der Wirkungsbeziehungshypothese H_{BO-28} .

Tabelle B-2-41: Beispiel der Transformation von Wirkungszusammenhängen in Wirkungsaussagen

Wirkungsnummer	Quellfaktor v_i	Wirkungsart r_{ij}	Zielfaktor w_j	Transformierte, validierbare Wirkungsaussage
H_{BO-28}	Intensität des Projektcontrollings	(+)	Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	Wenn sich die Intensität des Projektcontrollings erhöht, dann ist eine Erhöhung der Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers zu erwarten.

Insgesamt wurden im Kapitel A.3.4 89 Wirkungsbeziehungen ermittelt, die es gilt, durch die Expertenbefragung zu validieren. Die Wirkungsintensität sowie die zeitliche Wirkung werden den Experten in der Befragung durch die Wirkungsaussage nicht explizit vorgegeben, da es sich gemäß der Regeln eines guten und reliablen Befragungsaufbaus nicht empfiehlt, mehrere Variablen gleichzeitig zu erfragen²²¹. Die Experten werden daher in einem separaten Block dazu aufgefordert, die Wirkungsintensität und das Zeitverhalten separat abzuschätzen.

Nachdem die Charakteristika des Aufbaus beschrieben wurden, kann im Folgenden die Ablauforganisation der Befragung betrachtet werden.

4.3.2 Ablauf der Expertenbefragung

Der Ablauf der Befragung erfolgt nach einem definierten Vorgehen. Der Befragung voraus ging ein Pretest, der die Verständlichkeit des Fragebogens und der verwendeten Begrifflichkeiten sicherstellen sollte²²². Die Ergebnisse der persönlich durchgeführten Pre-Test-Interviews machten deutlich, dass der Fragebogen in einigen Bereichen veränderungsbedürftig war. Dies zeigte sich insbesondere anhand der aus der Theorie extrahierten Begrifflichkeiten wie z. B. Agency-Kosten (vgl. Kapitel B.2.1.1.4), die ohne eine explizite Erläuterung vom Autor nicht direkt verstanden wurden. Aufgrund dieser Erfahrungen wurden Spezialbegriffe aus dem Fragebogen weitestgehend eliminiert und durch entsprechende allgemein verständlichere Formulierungen ersetzt. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang 3.2 wiedergegeben. Auf eine detaillierte

²²⁰ Auch Cropley vertritt die Auffassung, dass für bestimmte Untersuchungen der Vertrautheit mit dem Untersuchungsgegenstand gegenüber der Erfüllung der Sampling-Theorie Vorrang zu gewähren ist (vgl. [Cropley2002, S. 80]).

²²¹ Zu weiteren Aspekten der Güte der Untersuchung wird zu einem späteren Zeitpunkt noch ausführlich Stellung bezogen (s. Kapitel B.4.2).

²²² An dieser Stelle seien Sudman und Bradburn zitiert, die bzgl. der Notwendigkeit zur Durchführung von Pretests anmerken: "If you don't have the resources to pilot test your questionnaire, don't do the study" [Sudman/Bradburn1983, S. 283].

Beschreibung des Fragebogens kann an dieser Stelle verzichtet werden, da dessen Inhalte sich aus den vorangegangenen Kapiteln bereits vollständig ergeben.

Das Befragungsvorgehen ist für jeden Experten in gleicher Weise anzuwenden. Die Befragung erfolgt in zwei Wellen:

1. **Befragungswelle 1:** Der Befragte wird in einer schriftlich-postalischen Befragung zunächst lediglich mit den isolierten Wirkungsbeziehungen und deren Wirkungsrichtungen konfrontiert. Die bereits postulierten Intensitätseigenschaften und das Zeitverhalten aus den vorangegangenen Untersuchungen (vgl. Kapitel B.3.4) werden dem Befragten in der ersten Befragungswelle nicht mitgeteilt, um eine Beeinflussung zu vermeiden und die Unabhängigkeit der Expertenmeinung zu gewährleisten. Die Wirkungsintensität und das Zeitverhalten sind vom Teilnehmer daher selbst in einem separaten Block abzuschätzen (vgl. Abbildung B-2-27).
2. **Optionale Befragungswelle 2:** In einer zweiten Befragungswelle werden Experten optional bei Notwendigkeit in einem telefonischen Interview mit den konsolidierten Gruppenergebnissen aller Befragungsergebnisse von Beratern und Klienten der ersten Welle sowie der in Kapitel B.3.4 abgeleiteten Wirkungsbeziehungen und -eigenschaften konfrontiert und eine weitere Einschätzung wird eingefordert.

In der ersten Befragungswelle erfolgt die Validierung des generellen Zusammenhangs und der Wirkungsrichtung zwischen zwei Elementen. Die Antwortoptionen des verwendeten Fragebogens sind ordinal skaliert, d. h. ihre Ausprägungen können zwar zueinander in eine Ordnungsbeziehung gebracht werden, die Distanz zwischen ihnen ist aber nicht genau definiert. Die Antwortoptionen basieren auf der Einteilung „stimme voll zu“, „stimme weitgehend zu“, „lehne eher ab“, „lehne vollständig ab“. Diese Optionen werden zur statistischen Auswertung in numerische Werte von 1 bis 4 kodiert. In Abhängigkeit der Beantwortung der ersten Frage erfolgt entweder die zusätzliche Abschätzung der Wirkungsintensität und des zeitlichen Verhaltens der Beziehung durch den Experten oder alternativ der Übergang zur Überprüfung der darauf folgenden Wirkungsbeziehung, da eine weitergehende Schätzung nur bei einer durch den Teilnehmer als valide eingeschätzte Wirkungsbeziehung sinnvoll ist. Zusätzlich wird dem Befragten bei jeder Wirkungsbeziehung die Möglichkeit gegeben, einen Kommentar zu hinterlassen. Die Ausgestaltung des Fragebogens ist exemplarisch für die Validierung einer Wirkungsbeziehung in Abbildung B-2-27 dargestellt.

1. Wenn sich der **Arbeitsanteil des Beraters** am gesamten Projektumfang erhöht, dann ist eine Erhöhung der Nebenkosten des Beraters (Reisekosten, Infrastrukturkosten, Spesen) zu erwarten.

<input type="checkbox"/> stimme voll zu	<input type="checkbox"/> stimme weitgehend zu	<input type="checkbox"/> stimme teilweise zu	<input type="checkbox"/> stimme nicht zu
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="margin: 0;"><i>Schätzung der Wirkungsintensität</i></p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> schwach <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> stark</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p style="margin: 0;">Kommentar (optional):</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> </div> </div>			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="margin: 0;"><i>Schätzung des Zeitverhaltens</i></p> <p style="margin: 0;"><input type="checkbox"/> kurzfristig <input type="checkbox"/> mittelfristig <input type="checkbox"/> langfristig</p> </div> </div>			

Abbildung B-2-27: Auszug aus dem Fragebogen zur Validierung der Wirkungsbeziehung H_{B-01} (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Schätzung der Intensitätseigenschaften und des Zeitverhaltens erfolgt in der schriftlichen Befragung nach den bereits verwendeten Klassifikationen (vgl. Tabelle B-2-8 und Tabelle B-2-10). Die Ergebnisse werden anschließend ausgewertet und bei signifikanten Abweichungen von der Gruppeneinschätzung kann ein Experte mit dem Gruppenergebnis konfrontiert werden. Nachdem auch die zweite Befragungswelle durchgeführt worden ist, können anschließend die Zusammenführung aller Ergebnisse und die darauf aufbauende Validierung und etwaige Modifikation des logischen Hypothesenmodells erfolgen. Eine grafische Zusammenfassung des gewählten Vorgehens erfolgt in Abbildung B-2-28.

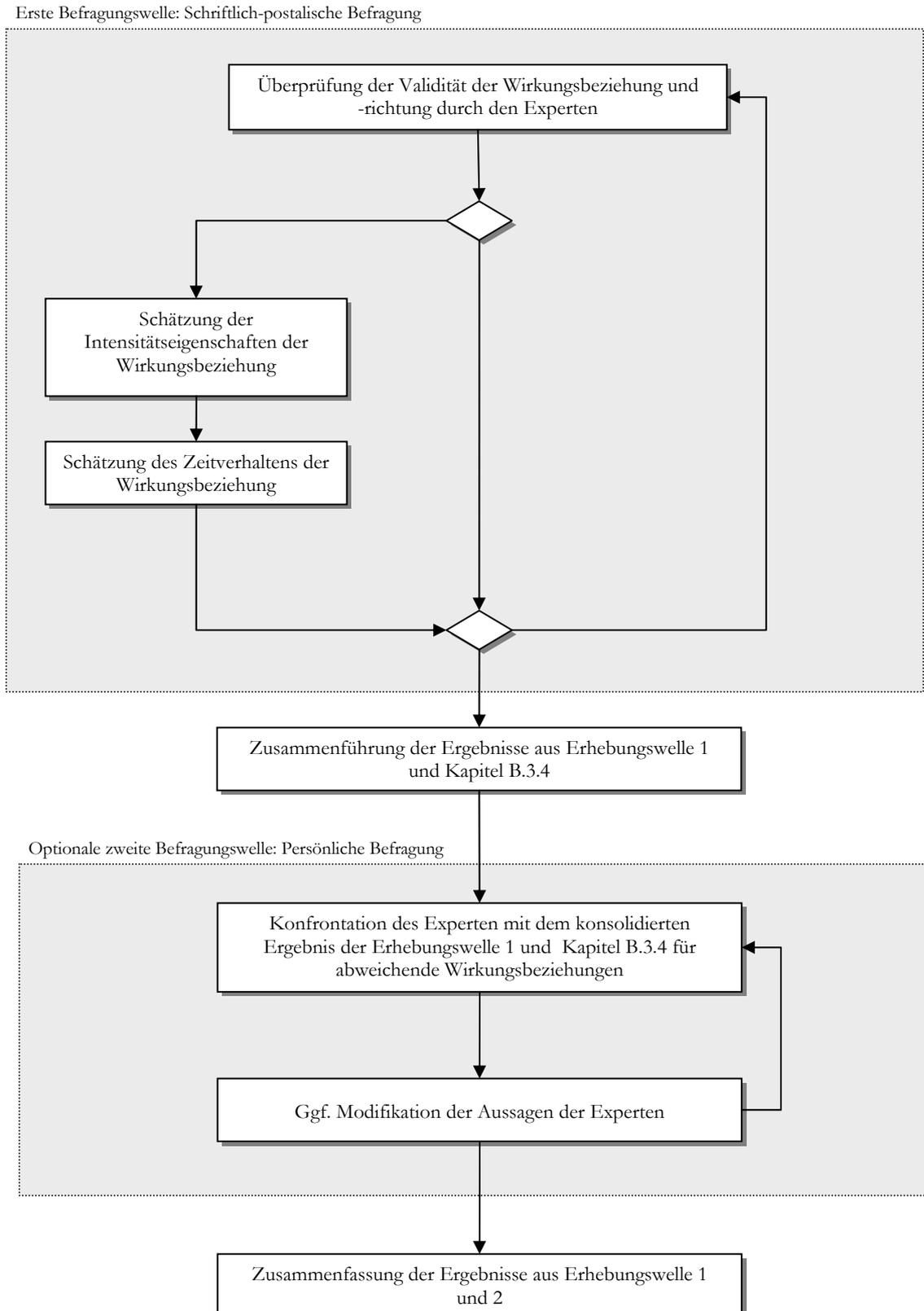


Abbildung B-2-28: Vorgehensmodell zur Validierung der Wirkungsbeziehungen des logischen Hypothesenmodells (Quelle: Eigene Darstellung)

Nachdem das Untersuchungsdesign und der Ablauf vorgestellt worden sind, werden im folgenden Abschnitt die Ergebnisse der Befragung und das Vorgehen zur Auswertung und Konsensbildung näher betrachtet.

4.4 Statistische Bearbeitung und Ergebnisse der Expertenbefragung

Die Delphi-Befragung wurde im Zeitraum April bis September 2004 durchgeführt. Nachdem alle Ergebnisse vorliegend waren und Änderungen, die sich durch eine zweite persönliche Befragung ergeben haben, in den Datensatz eingearbeitet worden sind, kann die Auswertung der Ergebnisse erfolgen.

Die statistische Bearbeitung der gewonnenen Rohdaten aus der Befragung erfolgte für die generelle Relevanz der Wirkungsbeziehungen (Kapitel B.4.4.1), der Wirkungsintensität (Kapitel B.4.4.2) sowie des Zeitverhaltens (Kapitel B.4.4.3). Als Ergebnis dieses Forschungsschritts entsteht ein durch Experten validiertes logisches Erklärungsmodell, das zum Ende des Kapitels zusammenfassend dargestellt wird (Kapitel B.4.5).

4.4.1 Analyseergebnisse zur praktischen Relevanz der Wirkungsbeziehungen

Nachdem Testkriterien und Grenzwerte definiert worden sind (Kapitel B.4.4.1.1), können die zugrundeliegenden Daten der Befragung ausgewertet und diskutiert werden (Kapitel B.4.4.1.2).

4.4.1.1 Testkriterien und tolerierte Grenzwerte

Im ersten Schritt der statistischen Bearbeitung ist die praktische Relevanz der einzelnen Wirkungsaussagen zu bestimmen. Drei verschiedene Testkriterien dienen dazu, die Wirkungsaussagen entweder in das resultierende Erklärungsmodell aufzunehmen oder diese zu verwerfen. Im Folgenden werden die Testkriterien sowie die für den Verbleib tolerierten Grenzwerte der Kriterien detaillierter beschrieben: Als erstes Testkriterium Z_1 dient die Gesamtverteilung der Zustimmung bzw. Ablehnung der jeweiligen Wirkungsaussagen über alle vorliegenden Expertenaussagen. Als Kennzahlen werden der Zustimmungsmedian m und der Zustimmungsmittelwert d für jede der 89 Einzelaussagen untersucht²²³. Die Betrachtung beider statistischer Maßzahlen ermöglicht eine differenziertere Analyse der Ergebnisse und hilft bei der Identifikation von sogenannten „Ausreißern“. Größere Differenzen der Werte von m und d stellen ein Indiz für solche Extremwerte dar. Gemäß der Vorgehensweise zur Delphi-Befragung kann der Experte dann für eine weitere Einschätzung erneut mit seiner Aussage sowie dem errechneten Mittelwert der Gruppe konfrontiert werden.

Zum Verbleib bzw. dem Ausschluss einer Wirkungsbeziehung aus dem resultierenden Erklärungsmodell sind geeignete Grenzwerte zu bestimmen. Per eigener Definition wird ein Median, der kleiner oder gleich 2 ($m \leq 2$)²²⁴, sowie ein Mittelwert von kleiner 2,5 ($d < 2,5$) für den Verbleib im Modell toleriert. Ist entweder der Grenzwert des Medians oder des Mittelwerts überschritten, führt dies zum Ausschluss der Wirkungsbeziehung. Hierdurch wird sichergestellt, dass eine Wirkungsbeziehung, die im Modell verbleibt, stets eine tendenziell höhere Zustimmung als Ablehnung der Mehrheit der befragten Experten genießt.

²²³ Es wird sowohl der Median als auch der Mittelwert betrachtet, da der Median sich bzgl. einzelner Extremwerte, so genannter „Ausreißer“, robuster verhält als der Mittelwert. Einige wenige extreme Beobachtungen haben auf seinen Wert keinen Effekt. Demgegenüber gehen in die Berechnung des Mittelwerts alle Beobachtungen mit dem gleichen Gewicht ein und er reagiert daher empfindlicher auf extreme Beobachtungen.

²²⁴ Dies entspricht der Expertenaussage „stimme voll zu“ (Code 1) oder „stimme weitgehend zu“ (Code 2).

Als zweites Testkriterium Z_2 wird überprüft, inwieweit signifikante Abweichungen in den Gruppeneinschätzungen der Berater und Klienten vorliegen. Dieses Testkriterium wird im Folgenden als Inter-Homogenität δ bezeichnet. Bestimmt wird zum einen die Inter-Homogenität δ_m auf Basis des Medians. Sie errechnet sich als Betrag der Differenz des Medians aller Aussagen der Berater (m_b) und des Medians aller Aussagen der Klienten (m_k) als $|m_b - m_k|$. Analog dazu wird zum anderen die Inter-Homogenität δ_d auf Basis des Mittelwertes als $|d_b - d_k|$ bestimmt. Die Kennzahlen der Inter-Homogenität bringen damit zum Ausdruck, inwieweit es bzgl. der Einschätzungen der beiden Gruppen zu Einschätzungsdifferenzen kommt oder diese weitgehend homogen sind. Eine signifikante Abweichung dieser Werte wäre für das Modell kritisch, da eine Beziehung damit nicht eindeutig abbildbar wäre. Das Ziel des Modells besteht darin, einen Konsens zwischen beiden Gruppen herzustellen und Gestaltungsempfehlungen abzuleiten, die für beide Akteure gleichermaßen ihre Gültigkeit besitzen. Je kleiner somit die errechneten δ_m bzw. δ_d sind, desto homogener sind die Aussagen der beiden Gruppen. Abweichungen der Inter-Homogenität werden in der Untersuchung per Definition dann toleriert, wenn sich ein δ_m kleiner oder gleich 1 ($\delta_m \leq 1$) und ein δ_d kleiner oder gleich 1 ($\delta_d \leq 0,5$) ergibt. Ist eines dieser Kriterien überschritten, führt dies zum Ausschluss der Wirkungsbeziehung aus dem Erklärungsmodell. Wenngleich Wirkungsbeziehungen mit einem hohen Inter-Homogenitätswert nicht in das resultierende Erklärungsmodell aufgenommen werden, liefern diese Einschätzungsdifferenzen wichtige Hinweise für Wahrnehmungsdifferenzen der beiden Akteure. Der Autor geht davon aus, dass sich eine gleiche Wahrnehmung von Wirkungsbeziehungen durch beide Akteure weitgehend positiv auf ein zielgerichtetes Handeln im Beratungsprozess auswirkt. Wirkungsbeziehungen mit hohen Werten der Inter-Homogenität werden daher im folgenden Kapitel noch einer separaten Betrachtung unterzogen werden.

Als drittes Testkriterium Z_3 wird die Einheitlichkeit der Aussagen innerhalb der zwei Gruppen betrachtet. Das Testkriterium wird im Folgenden als Intra-Homogenität s bezeichnet und wird statistisch durch das Streuungsmaß der Standardabweichung aller Aussagen einer Gruppe zu einer Wirkungsaussage bestimmt. Die Intra-Homogenität s_b kennzeichnet die Standardabweichung in den Aussagen der Gruppe der Berater, während s_k die Gruppe der Klienten charakterisiert. Für das resultierende Erklärungsmodell ist nur die Aufnahme solcher Wirkungsbeziehungen wünschenswert, die eine möglichst geringe Streuung der Einschätzungen in den Gruppen aufweisen. Je kleiner die Intra-Homogenität s_b bzw. s_k ist, desto homogener ist die Meinung innerhalb der jeweiligen Gruppe zu einer Wirkungsaussage. Entsprechend weist ein hoher Wert auf eine geringe Konzentration bzw. eine hohe Streuung der jeweiligen Erfahrungen hin. Erneut sind auch hier geeignete Grenzwerte zu definieren, die über die endgültige Aufnahme oder den Ausschluss einer Wirkungsbeziehung in das resultierende Modell entscheiden: Errechnet sich ein Wert von s_b und s_k kleiner als 1 ($s_b < 1$ bzw. $s_k < 1$), so ist das Testkriterium erfüllt. Direkt ausgeschlossen werden Wirkungsbeziehungen lediglich dann, wenn sich eine größere Abweichung bei beiden Gruppen ergibt. Bei einer Abweichung größer 1 in lediglich einer Gruppe, insofern die Kriterien Z_1 und Z_2 nicht überschritten worden sind, bleibt die Wirkungsbeziehung hingegen im Modell erhalten. Tabelle B-2-42 fasst alle angeführten Testkriterien und Grenzwerte nochmals übersichtlich zusammen.

Tabelle B-2-42: Testkriterien und Grenzwerte zur Untersuchung der Zustimmung der Experten zu den Wirkungsaussagen (Quelle: Eigene Darstellung)

Nr.	Testkriterien	Ausschlusskriterien
Z_1	Zustimmungsmedian m	$m > 2 \vee d \geq 2,5$
	Zustimmungsmittelwert d	
Z_2	Inter-Homogenität δ_m	$ m_b - m_k \geq 1 \vee d_b - d_k > 1$
	Inter-Homogenität δ_d	
Z_3	Intra-Homogenität s_b	$s_b \geq 1 \wedge s_k \geq 1$
	Intra-Homogenität s_k	

Eine Verletzung eines der drei Z-Kriterien führt zum direkten Ausschluss aus dem Erklärungsmodell. Auszuschließende Wirkungsbeziehungen werden jedoch zusätzlich noch einer näheren Untersuchung der relativen Häufigkeiten unterzogen.

Nachdem die Kriterien ausführlich beschrieben worden sind, erfolgt im folgenden Abschnitt die statistischen Auswertung und die Diskussion ausgewählter Ergebnisse.

4.4.1.2 Auswertung und Diskussion der Analyseergebnisse

Alle statistisch errechneten Kennzahlen der Befragung werden in Anhang 4.2 tabellarisch wiedergegeben. Insgesamt konnten durch die Expertenbefragung 70 (78,65 %) der Wirkungsbeziehungen durch die zuvor definierten Testkriterien direkt bestätigt werden, während 19 (21,35 %) wegen der Überschreitung einer oder mehrerer der Aufnahmegrenzen abzulehnen sind. Die überwiegend aus der Theorie abgeleiteten Erkenntnisse wurden damit durch die Experten weitgehend bestätigt, was auf deren generelle Existenz in der Praxis schließen lässt. Im Folgenden sollen nun ausgewählte Wirkungsbeziehungen, die eine oder mehrere der definierten Testkriterien nicht erfüllt haben, näher diskutiert werden, da aus diesen, wie bereits im vorangegangenen Abschnitt erwähnt wurde, bereits vorab wichtige Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen aus den Einschätzungsdifferenzen abgeleitet werden können.

Ein erstes überraschendes Ergebnis ergibt sich bei der Betrachtung der Wirkungsbeziehungen, die von dem Einsatz von IKT im Beratungsprozess ausgehen. Ein Großteil der insbesondere aus den qualitativen Forschungsarbeiten von Türk ([Türk2003]), Najda ([Najda2001]), Wurdack ([Wurdack2000]) und Neuert ([Neuert1990]) postulierten Wirkungen (vgl. Kapitel B.2.2.3), die durch den Einsatz von IKT im Beratungsprozess erzielt werden können, wurden durch die Experten mehr oder weniger klar abgelehnt. Nach den praktischen Erfahrungswerten der Experten hat der Einsatz von IKT keine gegengerichtete Wirkung auf die Agency-Kosten (H_{BO-16}) und die Ex-ante-Transaktionskosten (H_{BO-17}), sowie keine gleichgerichtete Wirkung auf die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (H_{BO-19}), die Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten (H_{BO-20}) sowie auf den Arbeitsanteil des Klienten (H_{BO-21}). Die Effekte von IKT liegen nach Meinung der Experten primär in einem anderen Segment. Die Kooperationsintensität

(H_{BO-22}) kann nach Meinung der Experten durch den Einsatz von IKT tatsächlich erhöht werden. Der Einsatz führt dabei zu erhöhten IKT-Kosten (H_{BO-18}).

Aus diesen Ergebnissen lässt sich bereits folgern, dass zum derzeitigen Zeitpunkt IKT im Beratungsprozess primär als ein kostenverursachender Faktor gesehen wird, der dazu dienen kann, die Intensität der Kooperation durch eine erhöhte ortsunabhängige Verfügbarkeit und asynchrone Kommunikation der Akteure zu verbessern. Wesentliche kostenreduzierende Effekte oder die aus den o. g. Arbeiten abgeleiteten nutzenstiftenden Wirkungen, wie die Erhöhung der Lern- und Kooperationsbereitschaft werden durch die praktischen Erfahrungen der Experten hingegen nicht eindeutig gestützt.

Uneindeutig fällt das Votum beider Expertengruppen über die Wirkung des Einsatzes von IKT auf die Nebenkosten aus. Interessanterweise geben die Klienten mit 63,7 % eine relativ eindeutige Zustimmung und haben offensichtlich weitgehend positive Erfahrungen hinsichtlich der Reduktion der Nebenkosten durch IKT im Beratungsprozess gemacht, während die Gruppe der Berater diese mit 73,6 % tendenziell eher ablehnen (vgl. Tabelle B-2-43).

Tabelle B-2-43: Rel. Häufigkeitsverteilung der Zustimmung zu Wirkungsbeziehung H_{BO-19} (Quelle: Eigene Darstellung)

Gruppenzugehörigkeit	Aussage	Relative Häufigkeit	Kumulierte rel. Häufigkeit
Berater (n = 15) $m_b = 3$ $d_b = 3,2$	stimme voll zu	0	0
	stimme weitgehend zu	20,0	20,0
	lehne eher ab	40,0	60,0
	lehne vollständig ab	40,0	100,0
Gesamt		100,0	
Klienten (n = 11) $m_k = 2$ $d_k = 2,0$	stimme voll zu	36,4	36,4
	stimme weitgehend zu	27,3	63,7
	lehne eher ab	36,4	100,0
	lehne vollständig ab	0	0
Gesamt		100,0	

Die Ergebnisse der Arbeiten der oben benannten Autoren weisen damit eine stark zukunftsbezogene Sicht eines erwünschten Soll-Zustands für den IKT-Einsatz in der Beratung auf, die aktuelle Ist-Situation spiegelt diese Wirkungen noch nicht wieder.

Kriteriumsüberschreitende Werte der Inter-Homogenität δ_m bzw. δ_d lieferten die Einschätzungen der Experten zu dem gleichgerichteten Einfluss der Direktivität des Beraterverhaltens auf den Arbeitsanteil des Beraters (H_{B-07}). Während über 80 % der Gruppe der Berater dieser Wirkungsbeziehung weitgehend zustimmen ($m_b = 2$; $d_b = 1,80$), sehen hier nur 45,5 % der befragten Klienten einen direkten Zusammenhang ($m_k = 3$; $d_k = 2,45$). Tabelle B-2-44 zeigt zur Veranschaulichung die Detailverteilung der relativen und kumulierten rel. Häufigkeiten für diese Wirkungsbeziehung. Die Wirkungsbeziehung ist damit nicht in das resultierende Modell aufzunehmen, da sie aufgrund der stark inhomogenen Wahrnehmung beider Gruppen nicht eindeutig abbildbar ist.

Tabelle B-2-44: Rel. Häufigkeitsverteilung der Zustimmung zu Wirkungsbeziehung H_{B-06} (Quelle: Eigene Darstellung)

Gruppenzugehörigkeit	Aussage	Relative Häufigkeit	Kumulierte rel. Häufigkeit
Berater n = 15 <i>m_b = 2,0 d_b = 1,80</i>	stimme voll zu	33,3	33,3
	stimme weitgehend zu	53,3	86,6
	lehne eher ab	13,3	100,0
	lehne vollständig ab	0	100,0
Gesamt		100,0	
Klienten n = 11 <i>m_k = 3 d_k = 2,45</i>	stimme voll zu	9,1	9,1
	stimme weitgehend zu	36,4	45,5
	lehne eher ab	54,5	100,0
	lehne vollständig ab	0	
Gesamt		100,0	

Signifikante Abweichungen ergeben sich weiterhin bei der Analyse der Wirkung der Kooperationsbereitschaft der Beratungsinstitution auf den Arbeitsanteil des Beraters. Der Großteil der Berater (mehr als 90 %) lehnt die Existenz dieser gegengerichteten Beziehung eindeutig ab ($m_b = 4$; $d_b = 3,53$). Bei der Gruppe der befragten Klienten bestätigen hingegen 63,7 % diese Wirkungsbeziehung ($m_k = 2$; $d_k = 2,00$) (vgl. Tabelle B-2-45). In Einzelgesprächen mit Klienten aus Großunternehmen im Rahmen der Befragung zeigte sich, dass diese mit bestimmten Beratungsinstitutionen ein spezifisches Arbeitsverhalten der Berater verknüpfen und für verschiedene Beratungsvorhaben daher die Kooperationsbereitschaft als Selektionskriterium bei der Beraterwahl herangezogen wird. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kooperationsbereitschaft der Beratungsinstitution aus Sicht des Klienten entgegen der Einschätzung der Berater als ein den Arbeitsanteil des Beraters beeinflussender Faktor angesehen wird.

Tabelle B-2-45: Häufigkeitsverteilung der Zustimmung zu Wirkungsbeziehung H_{BI-01} (Quelle: Eigene Darstellung)

Gruppenzugehörigkeit	Aussage	Relative Häufigkeit	Kumulierte rel. Häufigkeit
Berater n = 15 <i>m_b = 4 d_b = 3,53</i>	stimme voll zu	0	0
	stimme weitgehend zu	6,7	6,7
	lehne eher ab	33,3	40,0
	lehne vollständig ab	60,0	60,0
Gesamt		100,0	
Klienten n = 11 <i>m_k = 2 d_k = 2,00</i>	stimme voll zu	27,3	27,3
	stimme weitgehend zu	36,4	63,7
	lehne eher ab	27,3	100,0
	lehne vollständig ab	0	100,0
Gesamt		100,0	

Weiterhin explizit betrachtet werden sollen die Ergebnisse zum Einsatz adäquater, standardisierter Beratungsinstrumente und deren gleichgerichtete Wirkung auf die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels. Während mehr als 90 % der Klienten dieser Beziehung voll oder weitgehend zustimmen, ist dies nur bei 46,7 % der Berater der Fall (vgl. Tabelle B-2-46). Aus Sicht der Klienten stellen standardisierte Beratungsinstrumente damit ein wirksames Mittel zur Steigerung der eigenen Lern- und Kooperationsbereitschaft dar, während Berater nur in einigen Fällen diese Erfahrung sammeln konnten.

Tabelle B-2-46: Häufigkeitsverteilung der Zustimmung zu Wirkungsbeziehung H_{B0-06} (Quelle: Eigene Darstellung)

Gruppenzugehörigkeit	Aussage	Relative Häufigkeit	Kumulierte rel. Häufigkeit
Berater n = 15 $m_b = 3$ $d_b = 2,53$	stimme voll zu	6,7	6,7
	stimme weitgehend zu	40,0	46,7
	lehne eher ab	46,7	93,3
	lehne vollständig ab	6,7	100,0
Gesamt		100,0	
Klienten n = 11 $m_k = 2$ $d_k = 1,91$	stimme voll zu	18,2	18,2
	stimme weitgehend zu	72,7	90,9
	lehne eher ab	9,1	100,0
	lehne vollständig ab	0	100,0
Gesamt		100,0	

Während die Berater mit über 90 % ihre klare Zustimmung zur Wirkung der Größe des Klientenunternehmens auf deren Potenziale abgeben, sehen dies nur 63,6 % der Klienten so. Mehr als 25 % der Klienten lehnen diese Wirkung sogar gänzlich ab, wie die detaillierte Verteilung in Tabelle B-2-47 zeigt. Eine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der tatsächlichen Unternehmensgröße und dem Zustimmungsvotum der Klienten ließ keine Korrelation erkennen.

Tabelle B-2-47: Häufigkeitsverteilung der Zustimmung zu Wirkungsbeziehung H_{KL-01} (Quelle: Eigene Darstellung)

Gruppenzugehörigkeit	Aussage	Relative Häufigkeit	Kumulierte rel. Häufigkeit
Berater n = 15 $m_b = 2$ $d_b = 1,60$	stimme voll zu	46,7	45,5
	stimme weitgehend zu	46,7	93,4
	lehne eher ab	6,7	100,0
	lehne vollständig ab	0	0
Gesamt		100,0	
Klienten n = 11 $m_k = 2$ $d_k = 2,55$	stimme voll zu	9,1	9,1
	stimme weitgehend zu	54,5	63,6
	lehne eher ab	9,1	72,7
	lehne vollständig ab	27,3	100,0
Gesamt		100,0	

Nachdem durch die vorangegangenen Analysen erste Differenzen in den Einschätzungen der beiden untersuchten Gruppen aufgedeckt sowie die nicht konsensfähigen Wirkungsbeziehungen aus dem Modell eliminiert wurden, werden im folgenden Kapitel nun die Befragungsergebnisse zur Wirkungsintensität für die verbleibenden Beziehungen in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt.

4.4.2 Analyseergebnisse zur Wirkungsintensität

Der Aufbau gestaltet sich analog zum Kapitel B.4.4.1: Nachdem Testkriterien und Grenzwerte definiert worden sind (Kapitel B.4.4.2.1), können die zugrundeliegenden Daten ausgewertet und diskutiert werden (Kapitel B.4.4.2.2).

4.4.2.1 Testkriterien und tolerierte Grenzwerte

Die Befragungsergebnisse zur Wirkungsintensität werden nur bezüglich solcher Wirkungsbeziehungen betrachtet, die gemäß den Auswertungen im vorangegangenen Abschnitt im Modell verblieben sind. Das Ziel dieser Auswertung liegt darin, einen realistischen Konsenswert für die Wirkungsintensität für jede der ver-

bliebenen 70 Wirkungsbeziehungen zu ermitteln. Hierzu wird auf eine von Schlake entwickelte Methodik zur kooperativen Einflussanalyse zurückgegriffen. Eine Variante²²⁵ seiner Methodik verfolgt das Ziel, aus unterschiedlichen Aussagen von Bearbeitern eine Konsensmatrix zu erzeugen, die den maximal möglichen Konsens der Bearbeiter wiedergibt. „Eine Konsensmatrix ist somit eine vertretbare Zusammenfassung von Beziehungswerten aus unterschiedlichen Einflussmatrizen – eine Art gemeinschaftliches Systemverständnis“ [Schlake2000, S. 144].

Zur Ermittlung eines Konsenswertes ist ein Kriterienkatalog zu durchlaufen. Bestandteil der Methodik von Schlake ist eine so genannte Primär- oder Mastermatrix, welche als Referenz verwendet wird, wenn bei der Bestimmung der Konsenswerte Sonderfälle auftreten. Schlake empfiehlt die Verwendung der Matrix eines erfahrenen Experten, der die Elemente des Systems gut kennt (vgl. [ebd.]). Die aus der Theorie und eigenen Erfahrungen abgeleiteten Wirkungsintensitäten (vgl. Kapitel B.3.4) dienen für die vorliegende Arbeit als Primärmatrix. Folgende zwei Kriterien und drei Sonderfälle sind zur Ermittlung des Konsenswertes zu unterscheiden (vgl. [ebd., S. 145]):

Kriterium 1 (W1): Haben mehr als 50 % der Teilnehmer den gleichen Wert gewählt, so wird dieser als Konsenswert verwendet.

Kriterium 2 (W2): Im Falle keiner absoluten Mehrheit wird jener Wert gesetzt, der die geringste Distanz zu den Aussagewerten aller Teilnehmer aufweist. Für die vier möglichen Aussagewerte²²⁶ ist daher die quadratische euklidische Distanz (QED) aller Aussagen zu errechnen und zu addieren. Drei mögliche Sonderfälle können dabei auftreten:

- (1) **Sonderfall 1 – Symmetrie mit Primärmatrix (S1):** Eine symmetrische Verteilung der Distanzen liegt vor. Ist in der Primärmatrix einer der symmetrischen Werte vorhanden, so wird dieser gewählt.
- (2) **Sonderfall 2 – Symmetrie ohne Primärmatrix (S2):** Wie S1, nur liegt in der Primärmatrix keine Alternative vor. Für diesen Fall wird jener Konsenswert gewählt, der in der Richtung des Wertes der Primärmatrix liegt.
- (3) **Sonderfall 3 – Nächster existenter Nachbar der Primärmatrix (S3):** Wenn der Konsenswert bzgl. der Distanz eindeutig ist, jedoch in keiner der Expertenaussagen vorkommt, so wird der Wert übernommen, der neben diesem in Richtung des Beziehungswertes der Primärmatrix liegt und ebenfalls in mindestens einer der Bewertungen vorkommt.

Die QED, die beim zweiten Kriterium Anwendung findet, zählt zu den Distanzmaßen für ordinal-skalierte Variablen und lässt sich aus der allgemeinen Minkowski-Metrik ableiten. Ihre allgemeine Form lautet für die

²²⁵ „Variante 1: Konsensmatrix aus mehreren Einflussmatrizen“ [Schlake2000, S. 144].

²²⁶ Diese sind: Starke Wirkungsintensität (Code 3), Mittlere Wirkungsintensität (Code 2), Schwache Wirkungsintensität (Code 1) sowie eine nicht vorhandene Intensität (Code 0).

Bestimmung der Distanz d der Aussagen aller Teilnehmer t von den vier möglichen Aussagewerten k für eine Wirkungsbeziehung i :

$$d(q,r)_{i,k} = \left[\sum_t |x_{ti} - x_k|^r \right]^{\frac{1}{q}} \quad \forall k$$

wobei

- i,k Indizierung der Wirkungsbeziehungen i , wobei k den jeweiligen Aussagewert bezeichnet, von dem der Abstand gemessen wird.
- t Indizierung der Teilnehmer t .
- p,q Parameter der Metrik
- x_{ti} Einschätzung der Wirkungsintensität vom Teilnehmer t für die Wirkungsbeziehung i

Für jede Aussage i gilt es somit, k Summendistanzen zu errechnen. Für die verschiedenen Distanzmaße sind die Metrikparameter q und r entsprechend einzusetzen. Für die QED gilt $r = 2$ und $q = 1$, woraus sich folgende Berechnungsformel ergibt²²⁷:

$$QED_{i,k} = \sum_t |x_{ti} - x_k|^2 \quad \forall k$$

Nachdem die Methodik und die Kriterien zur Bestimmung der Konsensmatrix der Wirkungsbeziehungen detailliert beschrieben worden sind, werden im folgenden Abschnitt die Ergebnisse der Berechnungen vorgestellt.

4.4.2.2 Auswertung und Diskussion der Analyseergebnisse

Die Verteilung der Anwendung der Kriterien bzw. Sonderfälle lässt zugleich einen Schluss auf die Güte des Konsenses zu. Je mehr der Kriterien W_1 und W_2 direkt angewendet werden konnten, desto besser ist die Zusammenfassung erfolgt. Wurden vielfach Sonderfallkriterien angewendet, so deutet dies hingegen auf eine relativ breite Streuung der Aussagen und einen Dissens der Experten hin.

Bei der Zuordnung konnte in 98 % der Fälle die Kriterien W_1 und W_2 angewendet werden. 59 % der Zuordnungen zeigten eine Häufigkeit von 50 % oder mehr für eine Ausprägung der Wirkungsintensität, während in 39 % der Fälle das W_2 -Kriterium durch die Ermittlung der QED seine Anwendung fand. Lediglich in 3 % der Fälle wurde der Sonderfall 1 und 2 angewendet und auf die Primärmatrix zurückgegriffen. Der Sonderfall S3 trat in keinem der Fälle auf. Die Güte der Zusammenfassung für den Konsens zur Wirkungsintensität ist damit zusammenfassend als hoch zu bezeichnen.

²²⁷ Des Weiteren existieren die City-Block-Matrix (CBM) mit $r = 1$ und $q = 1$ sowie die euklidische Distanz mit $r = 2$ und $q = 2$.

Tabelle B-2-41 zeigt die resultierende Verteilung der Konsenswerte für die Wirkungsintensität. Es dominieren im Modell demnach mittlere und schwache Wirkungen. Die Mehrzahl der Wirkungen ist gleichgerichtet (57 gleichgerichtete gegenüber 13 gegengerichteten Wirkungen).

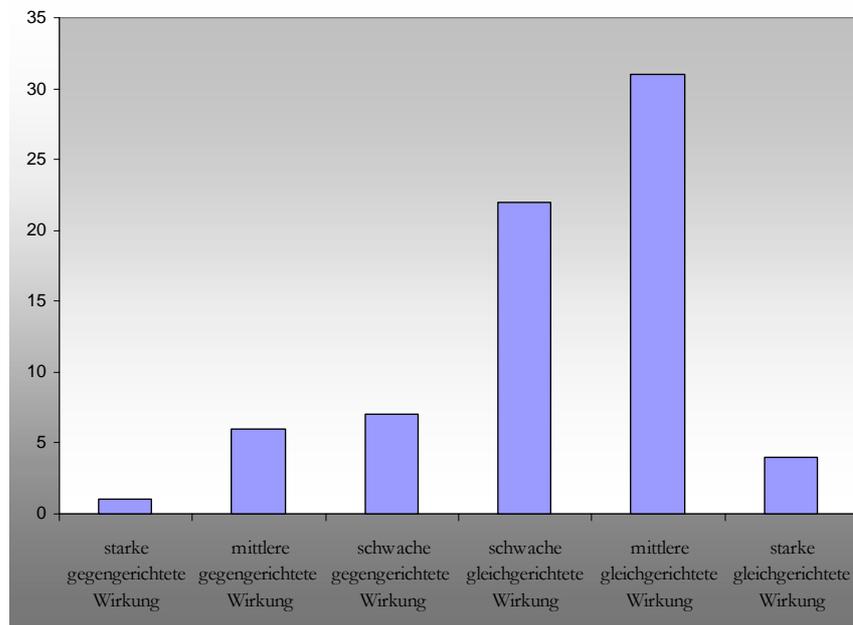


Abbildung B-2-29: Verteilung der Konsenswerte für die Wirkungsintensität (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Verteilung zeigt indirekt die Sensibilität des Systems bzw. die Gefahr eines Aufschaukelns desselben, da gleichgerichtete Wirkungen zum Aufbau so genannter positiver Regelkreise im System beitragen. Da das Modell zu einem späteren Zeitpunkt (vgl. Kapitel B.5) ausführlich auf seine Regelkreise und das Gesamtverhalten untersucht wird, wird an dieser Stelle auf eine erweiterte Erläuterung verzichtet.

Nach der Darstellung der Ergebnisse zur Wirkungsintensität, werden abschließend die zeitlichen Wirkungen betrachtet.

4.4.3 Analyseergebnisse zum Zeitverhalten

Der Aufbau gestaltet sich analog zum Kapitel B.4.4.1: Nachdem Testkriterien und Grenzwerte definiert worden sind (Kapitel B.4.4.3.1), können die zugrundeliegenden Daten ausgewertet und diskutiert werden (Kapitel B.4.4.3.2).

4.4.3.1 Testkriterien und tolerierte Grenzwerte

Die Ermittlung eines Konsenswertes für das Zeitverhalten wird vollständig analog zu dem in Kapitel B.4.4.2.1 vorgestellten Vorgehen zur Ermittlung der Konsenswerte für die Wirkungsintensität durchgeführt. Die Methodik der kooperativen Einflussanalyse bietet sich auch für die Ermittlung eines Konsenswertes aller Experten für das Zeitverhalten an.

4.4.3.2 Auswertung und Diskussion der Analyseergebnisse

In 93 % der Fälle konnten die Kriterien W_1 und W_2 zur Zuordnung angewendet werden, während in 7 % die Sonderfälle S1 und S2 durch den Vergleich mit der Primärmatrix Anwendung fanden. Der Sonderfall S3

trat wiederum in keiner der Zuordnungen auf. Der erzielte Konsens kann aufgrund des hohen Anteils der W-Kriterien erneut als hoch bezeichnet werden. Anhang 4.4 zeigt die Berechnung aller Detailergebnisse und der daraus resultierenden Konsenswerte.

Abbildung B-2-30 zeigt zusammenfassend die Verteilung der Konsenswerte für das Zeitverhalten. Es überwiegen somit die kurz- und mittelfristigen Wirkungen im System. Langfristige Wirkungen sind nur begrenzt im System vorhanden. Diese Verteilung spiegelt indirekt auch das Ziel der Systemmodellierung wieder, da dieses primär in der systemtheoretischen Abbildung der durch Interaktionen und Kooperationsprozesse der Akteure hervorgerufenen Effekte auf die Beratungseffizienz in Projekten lag.

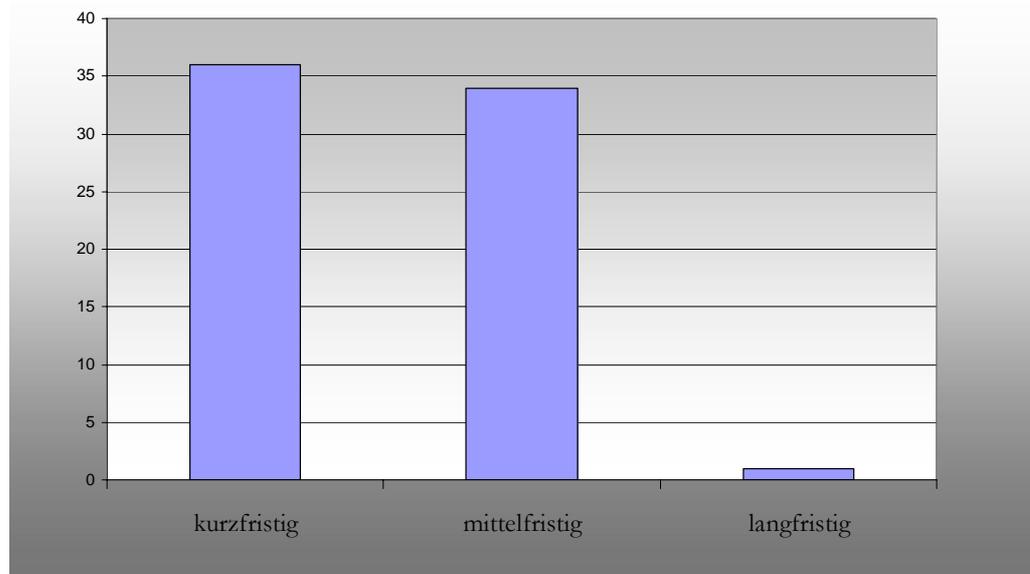


Abbildung B-2-30: Verteilung der Konsenswerte für das Zeitverhalten (Quelle: Eigene Darstellung)

Nach der Durchführung und Auswertung der Expertenbefragung kann im folgenden Abschnitt das resultierende logische Erklärungsmodell vorgestellt werden.

4.5 Zusammenfassende Darstellung des logischen Erklärungsmodells

Das Ergebnis der Validierung des Erlärungsmodells kann nun als Netz der Wirkungsbeziehungen dargestellt werden.

Abbildung B-2-31 visualisiert alle Elemente, Wirkungsbeziehungen, -intensitäten sowie die Zeitverhalten der Relationen des Modells. Die Visualisierung unterstreicht erneut die Komplexität des Systems sowie die vielfältigen Wechselwirkungen der Elemente. Das erste Ziel der Arbeit, die Entwicklung eines ganzheitlichen Erklärungsmodells zur Bestimmung der interdependenten und zirkulären Wirkungszusammenhänge der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen (vgl. Kapitel B.3.3), ist damit erreicht. Wie der direkte Vergleich des logischen Hypothesenmodells (Abbildung B-2-26) mit dem logischen Erklärungsmodell

(Abbildung B-2-31) zeigt, wurden aus dem Modell durch die Validierung einige der Wirkungsbeziehungen eliminiert. Weiterhin wurde auch der Schlüsselfaktor Informationsbeschaffungsfähigkeit des Klienten aus dem logischen Erklärungsmodell entfernt, da dieser nach der Validierung keinerlei eingehende oder ausgehende Wirkungen mehr aufzeigte. Es verbleiben somit 34 Elemente im Erklärungsmodell.

Bevor das vorliegende logische Erklärungsmodell für die weitere Forschung im Teil C der Arbeit Anwendung finde, wird im letzten Kapitel des Teil B das Modell einer ersten Analyse seiner Regelkreise unterzogen, um erste Aussagen über das zu erwartende Systemverhalten ableiten zu können.

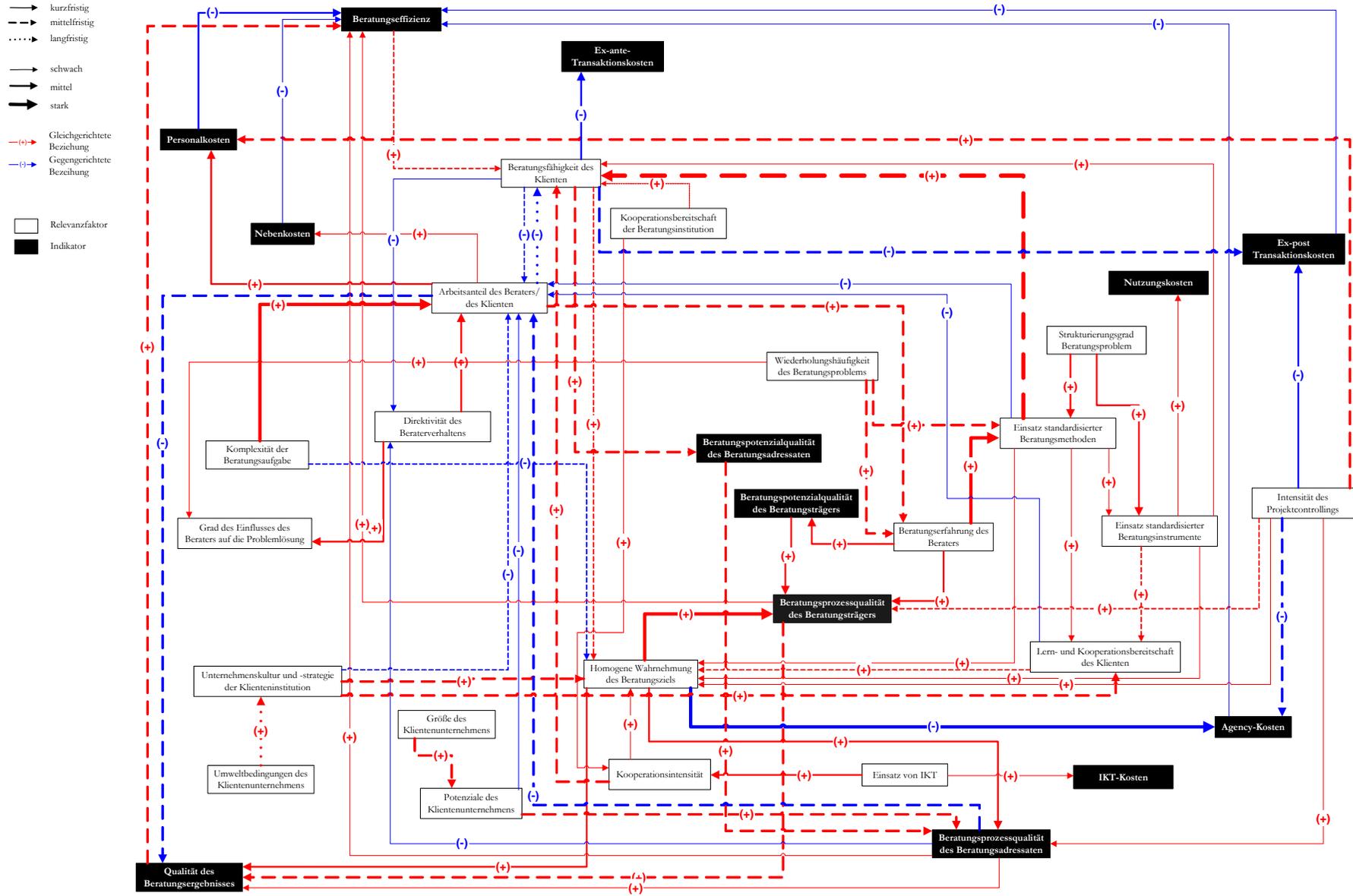


Abbildung B-2-31: Logisches Erklärungsmodell der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen (Quelle: Eigene Darstellung)

5 Analyse des logischen Erklärungsmodells

Bevor das Erklärungsmodell für das zweite Ziel der Arbeit im Teil C seine Anwendung finden wird, soll es näher analysiert werden. Für das Systemverhalten spielen Regelkreise eine wichtige Rolle. Die folgenden zwei Abschnitte dienen dazu zunächst in einem Exkurs allgemein die Relevanz von Regelkreisen für kybernetische Systeme zu verdeutlichen (Kapitel B.5.1). Anschließend erfolgt eine detaillierte Analyse der Regelkreise des vorliegenden logischen Erklärungsmodells (Kapitel B.5.2).

5.1 Bedeutung und Arten von Regelkreisen in der Systemtheorie

Einen zentralen Mechanismus in kybernetischen Systemen stellen Regelkreise dar. Sie entstehen, wenn zwischen zwei bis beliebig vielen Elementen des Systems ein Zyklus gebildet wird und dieser bewirkt, dass eine Wirkung bis zu seinem originären Ausgangspunkt zurückwirkt. Dieser Zusammenhang wird auch als Rückkopplung bezeichnet (vgl. [Vester2003, S. 241]). Regelkreise lassen sich anhand einer Ordnungszahl näher charakterisieren. Diese gibt an, über wie viele weitere Elemente die Rückkopplung erfolgt. Ein Regelkreis erster Ordnung läuft somit über ein weiteres Element zum Ausgangselement zurück. Analog dazu zieht ein Regelkreis n -ter Ordnung n Elemente in die Rückkopplung ein²²⁸. Die Ordnung bzw. Länge eines Regelkreises gibt bereits einige wichtige Hinweise, da Regelkreise hoher Ordnung mit vielen Zwischenelementen Rückwirkungen mit Zeitverzögerungen darstellen. Diese Verzögerungen bergen die Gefahr sie zu spät zu erkennen und sich auf kurzfristige Maßnahmen zu konzentrieren, die aber mittel- bis langfristig nicht das erwünschte Ergebnis erzielen. Regelkreise kleiner Ordnung zeigen meist eine rasche Reaktion, was zu einem schnellen Aufschaukeln führen kann.

Eine positive Rückkopplung führt dazu, dass sich die Wirkungen sukzessive weiter selbst verstärken und aufschaukeln können. Ein solches Wirkungsverhalten wird auch als destabilisierend bezeichnet. Es liegt dann vor, wenn entweder nur gleichgerichtete Wirkungsbeziehungen vorliegen oder die Anzahl der negativen Wirkungen im Regelkreis gerade ist. Negative Rückkopplungen führen hingegen dazu, dass Änderungen im System abgefedert werden oder diese in eine Oszillation übergehen. Solches Wirkungsverhalten wirkt sich stabilisierend auf das Gesamtsystem aus. Negative Rückkopplungen treten dann auf, wenn die Anzahl der negativen Wirkungsbeziehungen in einem Regelkreis ungerade ist.

Negative Rückkopplungen sind für die Analyse des Systemverhaltens und die Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen von besonderem Interesse, da sie auf eine Selbstregulation hinweisen. Aber auch positive Rückkopplungen können für die Gestaltung interessant sein, da sie in der Lage sind etwas in Gang zu setzen oder zu verändern. Generell lässt sich festhalten, dass sich die Dominanz von negativen über die positiven Regelkreise eines Systems positiv auf seine Stabilität auswirkt.

Die Anzahl und Art von Regelkreisen eines Systems ermöglicht bereits eine grundsätzliche Aussage über das zu erwartende Systemverhalten. Systeme mit einer geringen Anzahl von Regelkreisen lassen „eher auf ein

²²⁸ Ein System mit k Elementen kann demnach Regelkreise mit einer maximalen Ordnung von $k-1$ ausbilden.

von äußeren Faktoren abhängiges ‚Durchflusssystem‘ schließen, ein solches mit vielen Rückkopplungen hingegen auf ein autarkes Verhalten“ [Vester2003, S. 244]).

5.2 Regelkreisanalyse

Das validierte Erklärungsmodell wurde mit Hilfe des Analysewerkzeugs ALKONE²²⁹, das im Rahmen eines Projektes am Decision Support & Operations Research Lab der Universität Paderborn entwickelt worden ist, detaillierter analysiert. Die Software ermöglicht es, in einem System die Anzahl an vorkommenden Regelkreisen zu identifizieren, zu zählen und die Regelkreise nach ihrer Länge (Ordnung) aufzulisten. Darüber hinaus liefert ALKONE wichtige Kennzahlen zum Gesamtsystemverhalten bzw. zu einzelnen Regelkreisen und Systemelementen.

Als Eingabeparameter wurden die Konsenswerte der Wirkungsintensität in eine Matrix transformiert. Insgesamt konnten für das logische Erklärungsmodell 27 Regelkreise identifiziert werden, davon 21 positive und 6 negative.

Mit Hilfe der Anzahl und Stärke der Regelkreise kann eine Aussage über den Systemzustand getroffen werden. Die Summe der Regelkreisstärken positiver Regelkreise stellt ein Maß für das Aufschaukeln des Systems dar, während die Summe negativer Regelkreisstärken die Stabilitätsstärke des Systems repräsentiert²³⁰. Die durchschnittliche Regelkreisstärke errechnet sich als Quotient der Summe der Wirkungsintensitäten aller Beziehungen eines Regelkreises und der Anzahl der Beziehungen. Eine Kennzahl für den Zustand eines Systems ist durch den Quotienten der Gesamtstärken von positiven und negativen Regelkreisen gegeben (vgl. [Poorvash2002, S. 105 ff.]). Für das vorliegende Erklärungsmodell der Unternehmensberatung ergibt sich die folgende Berechnung:

$$\text{Systemzustand} = \frac{\text{Durschnittliche Stärke pos. Regelkreise} \cdot \text{Anzahl pos. Regelkreise}}{\text{Durschnittliche Stärke neg. Regelkreise} \cdot \text{Anzahl neg. Regelkreise}} = \frac{1,45 \cdot 21}{1,65 \cdot 6} = 3,09$$

Poorvash hat für die verschiedenen Systemzustände eine Klassifikation entwickelt. Er unterscheidet die drei Zustände extrem stabil, neutral und extrem aufschaukelnd und benennt Grenzwerte dieser Zustände²³¹ (vgl. [Poorvash2002, S. 107]). Abbildung B-2-32 gibt einen Überblick über die Klassifikation.

²²⁹ Das Akronym steht für **A**nalyse **K**omplexer **N**etzwerke.

²³⁰ Eine negative Rückkoppelung bedeutet gleichzeitig eine Selbststeuerung durch einen Kreisprozess. Eine ungehemmte Selbstverstärkung, wie sie in positiven Regelkreisen der Fall ist, wie eine Raubtierart die sich zunehmend vermehrt, dabei seine eigene Beute vernichtet und dann nichts mehr zu fressen findet, führt zur Selbstvernichtung. Vester sieht darin die wichtigste aller kybernetischen Regeln.

²³¹ Die Definition der Werte basiert auf Plausibilitätsüberlegungen: Der Zustand des Systems wird als symmetrisch angenommen, wobei eines einen Neutralwert repräsentiert. Die untere kritische Grenze ergibt sich aufgrund der Symmetrieeigenschaften durch die Division des Neutralwertes durch zwei, analog dazu wird der Neutralwert für die obere Grenze mit zwei multipliziert (vgl. [Poorvash2002, S. 107]).

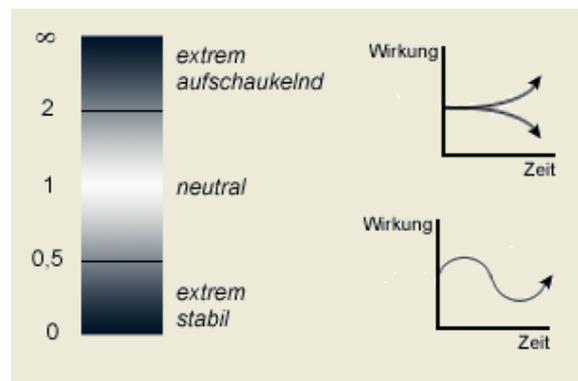


Abbildung B-2-32: Klassifikation des Zustands von Systemen (Quelle: [Poorvash2002, S. 107])

Die Regelkreisanalyse des Erklärungsmodells zeigt, dass das modellierte System einen extrem aufschaukelnden Charakter besitzt. Dieses Verhalten liefert erste Hinweise darauf, dass Unternehmensberatungsvorhaben aus systemtheoretischer Sicht eine starke Eigendynamik entwickeln können und es im andauernden Verantwortungsbereich der involvierten Akteure liegt den Systemzustand zu stabilisieren. Das System Unternehmensberatung stellt damit das Gegenteil eines sich selbst regulierenden, extrem stabilen Systems dar. Kleine Veränderungen am Systemzustand können zu einem stetigen Aufschaukeln führen. Zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen, dass eine Stabilisierung des Systemzustands nicht immer zu gelingen vermag und Beratungsvorhaben so in einen instabilen Zustand geraten. Im schlechtesten Fall führt ein zu starkes Aufschaukeln des Zustands zu einem Abbruch des Projektes. Vielfach sind sich die Akteure nicht darüber bewusst, welches geeignete Stellhebel zur Stabilisierung des Systems sind und welche Auswirkungen partielle Veränderungen im Gesamtsystem im Zeitverlauf bewirken. Die Ausgangsüberlegungen dieser Arbeit stützen diese These. Insbesondere Klienten aus dem Segment der kleineren und mittleren Unternehmen besitzen geringe Erfahrungswerte über die inhärenten Wirkungen des Systems. Ebenso besitzen Beratungsunternehmen aufgrund der geringen Nachfrageintensität von KMU wenig Erfahrungswerte mit dieser Kundengruppe. Wie wichtig die Beratungsfähigkeit des Klienten ist, zeigt auch beachtlich der Vernetzungsfaktor des Schlüsselfaktors „Beratungsfähigkeit des Klienten“, der in insgesamt 19 der 27 Regelkreise eingebunden ist. Eine Auslösung dieses Elements aus dem Modell, würde somit zu einer Auflösung einer Vielzahl der Regelkreise führen.

Nachdem das Erklärungsmodell im Teil B zunächst theoretisch hergeleitet wurde, dieses einer umfangreichen praktischen Validierung mit Experten, sowie ersten Analysen der Regelkreise und des Systemzustands unterworfen wurde, kann im Teil C der Arbeit nun die praktische Anwendung und Detaillierung des Erklärungsmodells auf einen konkretisierten Beratungskontext erfolgen. Das Ziel dieses letzten Teils der Arbeit besteht darin das Modell dazu zu verwenden, praxisrelevante Lenkungs- und Gestaltungsempfehlungen für die IT-Beratung in KMU abzuleiten, wie es in der ursprünglichen zweiten Zielsetzung der Arbeit vorgesehen ist (vgl. Kapitel B.3.3).

C Anwendung des Erklärungsmodells: Evaluation von Gestaltungs- und Lenkungsmechanismen in der IT-Beratung für KMU

*„EINE NOCH SO GUTE SYSTEMANALYSE BLEIBT IM THEORETISCHEN STECKEN,
WENN ES NICHT GELINGT, IHRE AUSSAGEN BIS
IN DIE PRAKTISCHE ANWENDUNG HINEIN ZU BEGLEITEN [...]“*
[Vester2003].

1 Erweiterung des systemtheoretisch basierten Vorgehensmodells

Um das erste Ziel der Arbeit erreichen zu können, wurde im Teil B zunächst ein ganzheitliches Erklärungsmodell der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen entworfen. Die Modellierung erfolgte aus der Perspektive der das System primär beeinflussenden Akteure, also des Beraters, des Klienten sowie den Führungsebenen der involvierten Institutionen.

Der vorliegende Teil C der Arbeit dient der Erreichung des zweiten Ziels der Forschungsarbeit: Das vorliegende logische Erklärungsmodell der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen soll dazu genutzt werden Lenkungsempfehlungen für konkrete IT-Beratungssituation in KMU abzuleiten. Es sollen die Entscheidungsträger im System – Berater und Klient – bei der Wahl der „richtigen“ Lenkung zur Verbesserung oder Stabilisierung der Beratungseffizienz unterstützt werden. Jene Lenkungsmöglichkeiten des Modells in spezifischen Beratungssituationen sind auszuwählen, die das System in einen gewünschten Zielzustand überführen. Gemäß einer systemtheoretischen Denkweise sind dabei insbesondere auch die selbstorganisierenden Tendenzen des Systems zu berücksichtigen und die innewohnende Systemdynamik auszunutzen²³².

Zur Erreichung des zweiten Ziels ist analog zum Teil B der Arbeit ein Vorgehensmodell zu entwickeln. Hierzu kann das systemtheoretisch basierte Vorgehensmodell aus Teil B entsprechend erweitert werden (Kapitel B.1.2). Bevor das Vorgehensmodell erweitert wird, sind jedoch noch einige forschungstechnische Vorüberlegungen anzustellen (Kapitel B.1.1).

1.1 Vorüberlegungen

Bei der Ableitung der Ziele zu Beginn dieser Arbeit wurde hinsichtlich des zweiten Ziels noch nicht eindeutig festgelegt, wer die Adressaten der Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen sein sollen. Diese Frage soll schon vorab beantwortet werden, da sich hieraus ein wichtiger Aspekt für den weiteren Forschungsver-

²³² Gomez spricht in diesem Zusammenhang auch von einer „organischen Lenkung“ (vgl. [Gomez1978, S. 107]).

lauf und das Vorgehensmodell ergibt und zugleich auch ein Vorteil des in Teil B gewählten Vorgehens zum Tragen kommt.

Da das Modell gemäß der vorgenommenen Root-Definitionen der Soft Systems Methodology (vgl. Kapitel B.3.1.1) aus verschiedenen Perspektiven, die die Sichtweise des Klienten und des Beraters gleichermaßen einschließen, modelliert worden ist, können die Lenkungs- und Gestaltungsempfehlungen auch für beide Akteure entwickelt werden. In den folgenden Ausführungen werden somit nicht die Interessen nur einer Partei betrachtet, sondern stets das Gesamtsystem und das Zielkriterium Beratungseffizienz in den Mittelpunkt der Bemühungen gestellt. Gemäß der systemtheoretischen Denkweise könnte die Fokussierung auf die Interessen von lediglich einem Akteur oder einer Institution keinen Beitrag zur Verbesserung der in Teil A identifizierten Defizite der Unternehmensberatung in KMU leisten; sie würde vielmehr mit hoher Wahrscheinlichkeit mittelfristig eine Instabilität des Systems hervorrufen. Die Rolle des Autors dieser Arbeit ist dabei mit der eines Entscheidungsunterstützers bzw. Katalysators zu vergleichen, d. h., die Lenkungsempfehlungen haben unter ständiger Beobachtung der Zieldimension Beratungseffizienz den primären Zweck, das System in einen stabilen Zustand zu versetzen. Damit wird in dieser Arbeit eine weitgehend andere Position bezogen, als sie in vielen der bereits diskutierten Publikationen der Beratungs- bzw. Konsultationsforschung vorzufinden ist. Diese konzentrieren sich meist auf einen der Akteure oder eine der Institutionen und geben Hilfestellungen aus einer weitgehend einseitigen Perspektive. Nach Auffassung des Autors können Empfehlungen aus einer solchen Sicht zum Ziel einer originären Verbesserung der Dienstleistung und Zusammenarbeit nur partiell beitragen, da sie der reinen Behandlung von Symptomen gleichkommen. Gleichwohl können diese Ansätze aber lokale Verbesserungen und Optimierungen im System bewirken.

Im Kapitel B.1.4 wurde erstmals ein detailliertes Vorgehensmodell für die Entwicklung des Erklärungsmodells bzw. zur Erreichung des Metaziels für Teil B abgeleitet und detailliert beschrieben. Dabei wurde das Vorgehen für Teil C noch nicht expliziert, sondern lediglich angedeutet. Zunächst ist daher im nächsten Abschnitt das Vorgehensmodell zur Erreichung des Primärziels der Arbeit entsprechend zu erweitern.

1.2 Erweiterung des systemtheoretischen Vorgehensmodells

Den wichtigsten Input für Teil C stellt das in Teil B entwickelte und validierte logische Erklärungsmodell der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen dar. Bevor das zunächst noch allgemeingültige Modell für praxisnahe Situationen angewendet werden kann, sind konkrete Ausprägungen aller Elemente des logischen Erklärungsmodells zu bestimmen und auf dieser Grundlage typische Beratungssituationen der IT-Beratung in KMU zu definieren (Kapitel C.1.2.1). Anschließend ist das so spezifizierte Modell einer umfangreichen Analyse zur Ableitung von Lenkungsempfehlungen zu unterziehen. Im Rahmen dieses Schritts ist das logische Erklärungsmodell zum Simulationsmodell zu erweitern um die zeitliche Dynamik möglichst realitätsnah simulieren zu können (Kapitel C.1.2.2). Da die so entwickelten Lenkungsempfehlungen stets nur für eine spezifische Beratungssituation, d. h. einen Zeitpunkt gelten, ist anzuschließend ein Weg aufzuzeigen wie ein kontinuierliches Management und Controlling der Unternehmensberatung erfolgen kann (Kapitel C.1.2.3). Im letzten Schritt sind alle Erkenntnisse der Arbeit zusammenfassend Handlungsempfehlungen für Berater und Klienten zur originären Verbesserung der Beratungseffizienz abzuleiten (Kapitel C.1.2.4).

Das beschriebene Vorgehen ergänzt das Vorgehensmodell aus Kapitel B.1.4 um die vier weiteren Schritte 6 bis 9, die im Folgenden kurz erläutert werden.

1.2.1 Schritt 6: Ableitung charakteristischer Beratungssituationen

Zur Erreichung des eingangs geschilderten zweiten Ziels bedarf es der Parametrisierung und Konkretisierung des bis dato bewusst noch allgemeingültig gehaltenen logischen Erklärungsmodells. Jedem Element des Modells sind mögliche Ausprägungsstufen zuzuweisen. Eine Menge von Elementen kann z. B. einen Akteur oder den Beratungsinhalt beschreiben. Durch die Kombination aller Ausprägungen der Elemente wird eine spezifische, zeitpunktbezogene Beratungssituation beschrieben. Aus der Vielzahl möglicher Beratungssituationen werden charakteristische Konstellationen beschrieben, die als Ausgangspunkt für die spätere Ableitung von Lenkungsempfehlungen dienen. Der Schritt 6 dient damit neben der Beschreibung von Beratungssituation auch der Vorbereitung der späteren Simulation des Modells.

1.2.2 Schritt 7: Simulationsgestützte Ableitung situativer Lenkungsempfehlungen

Das Modell ist in Schritt 7 auf seine Sensibilität zu überprüfen und es werden verschiedene Lenkungsoptionen evaluiert. Die Ansätze des vernetzten Denkens und der Systemtheorie und die darauf aufbauenden Forschungsarbeiten enthalten bis heute keine Systematik zur simulationsgestützten Ableitung von Lenkungsempfehlungen für spezifische Ausgangssituationen. Aufgrund dessen wird eine allgemeingültige Systematik entwickelt, die eine Ableitung von Lenkungsempfehlungen zur Entscheidungsunterstützung in gegebenen Situationen aus dem Erklärungsmodell ermöglicht.

In dieser Phase sind auch die in Teil B getätigten vereinfachten Annahmen der linearen Wirkungsbeziehungen mittels realitätsnäherer Tabellenfunktionen zu verfeinern, um so ein erweitertes, simulationsfähiges Modell zu erhalten. Schließlich wird für durch die Anwendung der Systematik und unter Zuhilfenahme einer systemtheoretischen Simulation des Modells für ausgewählte Beratungssituationen aufgezeigt, welche konkreten Lenkungseingriffe die Beratungseffizienz verbessern können.

1.2.3 Schritt 8: Systemisches Management und Controlling der Unternehmensberatung

Die der Entscheidungsunterstützung dienenden systematisch abgeleiteten Lenkungsempfehlungen des Schritts 7 gelten stets nur für einen Betrachtungszeitpunkt bzw. einen spezifischen Systemzustand. Um ein kontinuierliches Management und Controlling zu gewährleisten, wird in Schritt 8 ein übergreifendes Regelmodell der Unternehmensberatung konzipiert. Die bis dahin in Teil B und C entwickelten Modelle und Entscheidungsunterstützungsinstrumente können so in einen übergeordneten Kontext eingebettet werden. Das Regelmodell gibt eine Anleitung zum kontinuierlichen, systemorientierten Management und Controlling von Beratungsprojekten.

Da im Rahmen der Arbeit nur eine kleine Auswahl von Beratungssituationen in einem eingegrenzten Zeitintervall betrachtet werden kann, wird ergänzend auf der Basis des Simulationsmodells ein softwaregestütztes Planspiel für Berater und Klienten konzipiert und entwickelt, das einem vertieften ganzheitlichen Verständnis des komplexen sozio-technischen Systems dienen soll. Das Planspiel ermöglicht die Evaluation von Lenkungseingriffen für beliebige Beratungssituationen über einen längeren Zeitraum.

1.2.4 Schritt 9: Handlungsempfehlungen zur originären Verbesserung der Effizienz von Beratungsprojekten

Alle Erkenntnis der Arbeit zusammenfassend kann abschließend beschrieben werden, welche Implikationen eine systemisch-evolutionäre Denkweise in der Unternehmensberatung für das Verhalten der Akteure Berater und Klient besitzt. Dazu werden Handlungsmuster und Verhaltensrichtlinien benannt, die der originären Verbesserung der Effizienz der Dienstleistung dienen sollen.

1.2.5 Zusammenfassende Darstellung des erweiterten Vorgehensmodells

Abbildung C-1-1 zeigt das für den Teil C der Arbeit erweiterte Vorgehensmodell in einer Übersicht. Dieses umfasst insgesamt vier weitere Vorgehensschritte. Erneut sei darauf hingewiesen, dass diese auch hier nicht als lineare Aneinanderreihung zu verstehen sind, sondern rekursiv anwendbar sind. Gleichwohl kann, wie bereits für das Vorgehen in Teil B beschrieben wurde, die zwangsläufig linearisierte Form der Darstellung die getätigten Rekursionen nicht explizit wiedergeben.

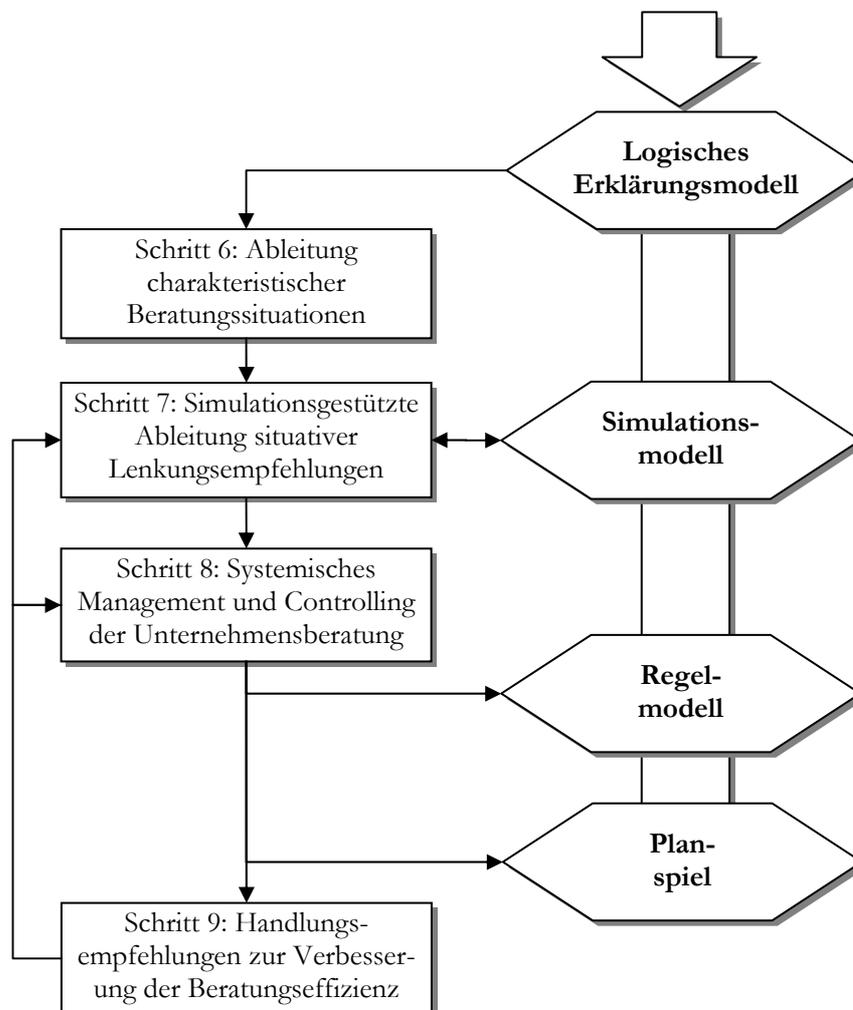


Abbildung C-1-1: Erweitertes systemtheoretisches Vorgehensmodell (Quelle: Eigene Darstellung)

Nach der Vorstellung des Vorgehensmodells kann dieses in den folgenden Kapiteln nun sukzessive auf den Untersuchungsgegenstand angewendet werden.

2 Ableitung charakteristischer Beratungssituationen

Die Adaption des entwickelten Erklärungsmodells an die spezifischen Gegebenheiten des Forschungsgegenstands der IT-Beratung in KMU ist zwingende Voraussetzung für die Nutzung des Modells zur Ableitung von Lenkungsempfehlungen in diesem Kontext. Die zahlreichen möglichen Ausprägungen der Modellelemente sind daher näher zu bestimmen, da eine konkrete Konstellation von Zustandsausprägungen der Elemente des Erklärungsmodells eine spezifische Beratungssituation beschreibt. Beeinflusst wird diese Situation ebenfalls durch die in das Erklärungsmodell aufgenommenen Subelemente der Zieldimension Beratungseffizienz. Durch die spezifische Konfiguration dieser Indikatoren kann sich das Modell so später beispielsweise der praxisnahen Situation einer geringen Beratungseffizienz, d. h. hoher Personalkostenabweichungen von Plangrößen oder einer geringen Beratungsqualität, stellen. Eine Kombination konkreter Ausprägungen aller Modellelemente stellt jedoch stets eine situationsgebundene Zeitpunkt Betrachtung für ein Beratungsprojekt dar, da – dem systemtheoretischen Grundgedanken der Arbeit folgend – sich die Elemente in einem kontinuierlichen Fluss befinden.

Da, wie kombinatorische Überlegungen zeigen werden, aus forschungsökonomischer Sicht nicht alle theoretisch möglichen Konstellationen des logischen Erklärungsmodells – insgesamt ca. $2,91 \cdot 10^{24}$ Situationen – Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit sein können, kann in diesem Schritt nur eine ausgewählte Zahl von charakteristischen Beratungssituationen untersucht werden. Die betrachteten Situationen können dabei aus wissenschaftlicher Sicht auch als Fallbeispiele angesehen werden.

Zur Systematisierung konkreter Ausprägungen des Modells wird eine morphologische²³³ Methodik verwendet. Sie ist eine analytische Technik, die von dem Schweizer Physiker Fritz Zwicky im Jahr 1956 entwickelt wurde²³⁴ und bis heute in vielen und interdisziplinären Bereichen Anwendung findet. Ein Problem ist nach morphologischer Denkweise in seine Teilaspekte zu zerlegen und mehrdimensional zu klassifizieren. Alle Ausprägungen (Gestaltungsmöglichkeiten) der Elemente des Erklärungsmodells können so in einer Matrix dargestellt und systematisch miteinander kombiniert werden. Die morphologische Methodik wird vor allem dann eingesetzt, wenn bereits Lösungen bekannt sind, man aber deren Gesamtheit sucht und sie systematisieren will²³⁵. Im Rahmen der Arbeit wird der morphologische Ansatz zur Darstellung und Selektion der sich ergebenden Kombinationen verschiedener Typen von Beratern, Klienten und Projekten, der lenkbaren Modellelemente und Indikatoren sowie der aus der Summe dieser Ausprägungen entstehenden Situationen angewendet. Diese dienen zu einem späteren Zeitpunkt ebenfalls der Konfiguration des Simulationsmodells (vgl. Kapitel C.3.1.2.5).

Zur Operationalisierung der möglichen Elementausprägungen sind, bei der Dimension des Beratungsdressats beginnend, morphologische Matrizen zu entwickeln, die es ermöglichen, die Vielzahl der Ausprägungen

²³³ Morphologie = Lehre des geordneten Denkens

²³⁴ Für eine ausführliche Betrachtung des morphologischen Denkens sowie der von Zwicky entwickelten Techniken sei auf [Zwicky1989] verwiesen.

²³⁵ Einige interessante praktische Anwendungen des morphologischen Denkens sowie Weiterentwicklungen der Techniken von Zwicky sind in [Senger1993] dargestellt.

gen systematisch darzustellen und anschließend spezifische Konstellationen der Eigenschaften abzubilden. Durch die Beschreibung typischer praxisnaher Ausgangssituationen von KMU, so genannter KMU-Situationen, werden aus der Matrix anschließend zwei für die Grundgesamtheit repräsentative KMU-Typen selektiert, die später einen Teilbereich der gesamten Beratungssituation darstellen werden (Kapitel C. 2.1).

Die gleiche Methodik kann für die Bestimmung der Ausprägungen der Dimension des Beratungsträgers (Kapitel C.2.2) sowie Typen der Beratungskoooperation und des Beratungsobjekts (Kapitel C.2.3), sowie zur Spezifikation der Beratungseffizienz (Kapitel C.2.4) angewendet werden.

Das Zusammenführen der vier Matrizen mit jeweils zwei gewählten Ausprägungen ermöglicht die Bestimmung von 16 spezifischen Beratungsausgangssituationen, mit welchen sich Berater und Klienten in einem IT-Beratungsprojekt konfrontiert sehen können (Kapitel C.2.5). Aus den 16 möglichen Situationen werden schließlich zwei für die weiteren Analysen der Sensitivität und zur Ableitung von Lenkungsempfehlungen selektiert. Abbildung C-2-1 fasst den gesamten Prozess zusammen.

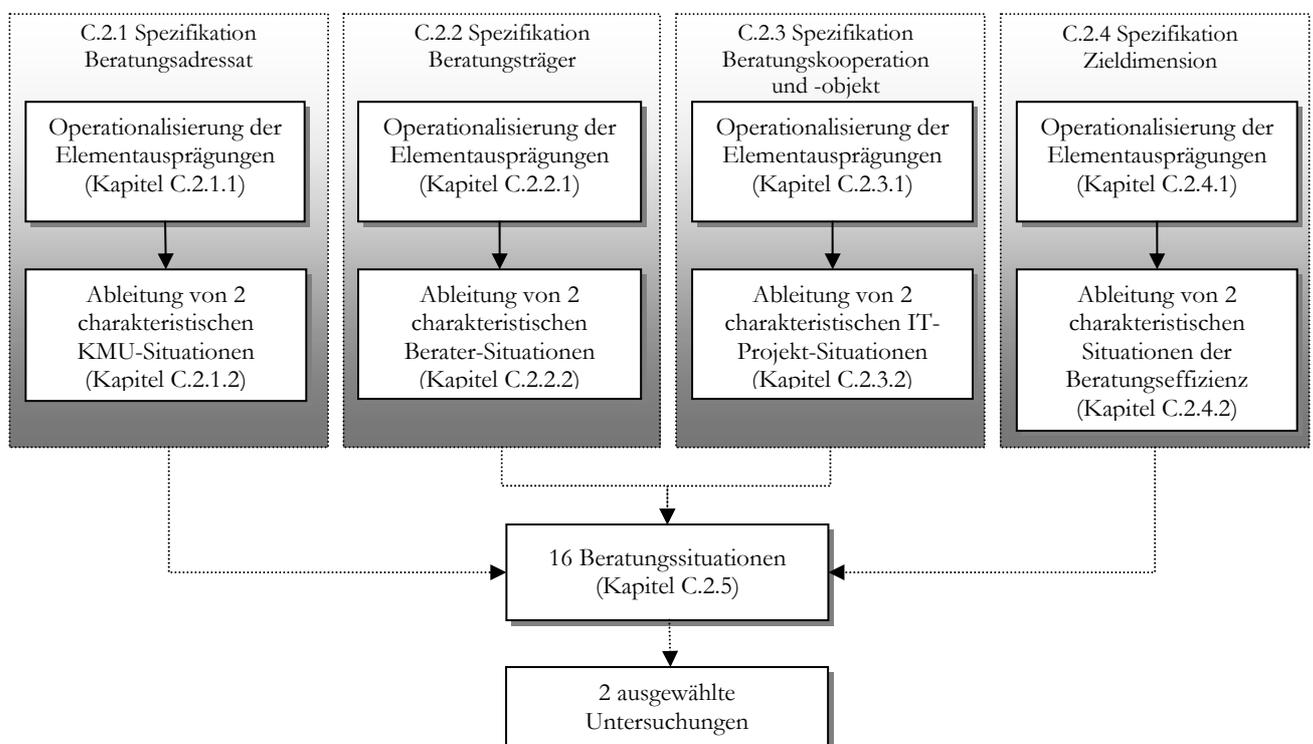


Abbildung C-2-1: Prozess der Konstruktion der Beratungssituationen (Quelle: Eigene Darstellung)

2.1 Spezifikation der Dimension Beratungsadressat

Die Spezifikation der Dimension des Beratungsadressaten gliedert sich in die Operationalisierung der Elementausprägungen (Kapitel C.2.1.1) und die anschließende Ableitung von 2 charakteristischen KMU-Situationen (Kapitel C.2.1.2).

2.1.1 Operationalisierung der Elementausprägungen

Zur Ableitung spezifischer Situationen des Beratungsadressaten wurden aus Tabelle B-2-5 (Relevanzfaktoren) jene Elemente des logischen Erklärungsmodells selektiert, die dazu geeignet sind, die situativen Merk-

male des Klienten und der Klienteninstitution zu charakterisieren. Tabelle C-2-1 zeigt diese sieben Elemente sowie deren mögliche Ausprägungen in einer morphologischen Matrix. Zur Charakterisierung der Ausprägungsarten wurde die in Kapitel B.2.2.2 bzw. Abbildung B-2-11 vorgenommene Operationalisierung der Schlüsselfaktoren des Beratungsadressaten erneut aufgegriffen. Jede Subelementausprägung wird auf einer Werteskala verbal näher beschrieben. Neben der Bezeichnung des Zustands dient die sprachliche Nennung weiterer Ausprägungen der Subelemente dazu, die Zustände der Modellelemente eindeutig voneinander abzugrenzen. Zum anderen ist diese auch eine vorbereitende Maßnahme für die spätere Simulation des Erklärungsmodells.

Tabelle C-2-1: Morphologische Matrix der Elemente und Ausprägungen des Beratungsadressaten (Quelle: Eigene Darstellung)

Nr.	Elementbezeichnung	Elementausprägungen und Charakterisierung der Subelemente				
E7	Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	Keine Lern- und Kooperationsbereitschaft - Ablehnung externer Konsultation - nicht-partizipative Persönlichkeitsstruktur - keine oder sehr geringe interne Kapazitätsverfügbarkeit - keine Bereitschaft zur Kapazitäts- und Ressourcenbereitstellung	Eher geringe Lern- und Kooperationsbereitschaft - skeptische Grundhaltung zu externer Konsultation - Partizipation wird kaum praktiziert - eher geringe Verfügbarkeit interner Kapazitäten - eher geringe Bereitschaft zur Kapazitäts- und Ressourcenbereitstellung für das Projekt	Lern- und Kooperationsbereitschaft auf neutralem Niveau - neutrale Grundhaltung zu externer Konsultation - Partizipation wird in manchen Fällen praktiziert - mittlere Verfügbarkeit interner Kapazitäten - grundsätzliche Bereitschaft in eingeschränktem Maße zur Kapazitäts- und Ressourcenbereitstellung	Eher hohe Lern- und Kooperationsbereitschaft - eher positive Grundhaltung zu externer Konsultation - Partizipation wird im Großteil der Fälle praktiziert - eher hohe Verfügbarkeit interner Kapazitäten - eher hohe Bereitschaft zur Kapazitäts- und Ressourcenbereitstellung	Sehr hohe Lern- und Kooperationsbereitschaft - sehr positive Grundhaltung zu externer Konsultation - Partizipation wird nahezu ausschließlich praktiziert - hohe Verfügbarkeit interner Kapazitäten - hohe Bereitschaft zur Kapazitäts- und Ressourcenbereitstellung
E8	Beratungsfähigkeit des Klienten	Keine Beratungsfähigkeit - kein Fachwissen bzgl. des Beratungsgegenstandes - keine Erfahrungen mit Beratungsleistungen	Eher geringe Beratungsfähigkeit - eher geringes Fachwissen bzgl. des Beratungsgegenstandes - eher geringe Erfahrungen mit Beratungsleistungen	Mittlere Beratungsfähigkeit - mittleres Fachwissen bzgl. des Beratungsgegenstandes - mittlere Erfahrungen mit Beratungsleistungen	Eher hohe Beratungsfähigkeit - eher hohes Fachwissen bzgl. des Beratungsgegenstandes - eher vielfältige und mehrmalige Erfahrungen mit Beratungsleistungen	Sehr hohe Beratungsfähigkeit - großes Fachwissen bzgl. des Beratungsgegenstandes - vielfältige und vielfache Erfahrungen mit Beratungsleistungen
E11	Größe der Klienteninstitution	Kleinst - weniger als 5 Mitarbeiter - weniger als 100.000 Euro Umsatz p. a.	Eher klein - weniger als 50 Mitarbeiter - weniger als 1.000.000 Euro Umsatz p. a.	Mittel - weniger als 500 Mitarbeiter - weniger als 5.000.000 Euro Umsatz p. a.	Eher groß - weniger als 5.000 Mitarbeiter - weniger als 500.000.000 Euro Umsatz p. a.	Sehr groß - mehr als 5.000 Mitarbeiter - mehr als 500.000.000 Euro Umsatz p. a.
E12	Potenziale der Klienteninstitution	Sehr geringes Potenzial - sehr schlechte finanzielle Ausgangssituation - sehr hohe Finanzmittelrestriktionen für Beratung - sehr geringe Eigenmotivation zur Verbesserung der Situation	Eher geringes Potenzial - eher schlechte finanzielle Ausgangssituation - eher hohe Finanzmittelrestriktionen für Beratung - eher geringe Eigenmotivation zur Verbesserung der Situation	Mittleres Potenzial - mittlere finanzielle Ausgangssituation - mittlere Finanzmittelrestriktionen für Beratung - mittlere Eigenmotivation zur Verbesserung der Situation	Eher hohes Potenzial - eher gute finanzielle Ausgangssituation - eher geringe Finanzmittelrestriktionen für Beratung - eher hohe Eigenmotivation zur Verbesserung der Situation	Sehr hohes Potenzial - sehr gute finanzielle Ausgangssituation - kaum vorhandene Finanzmittelrestriktionen für Beratung - sehr hohe Eigenmotivation zur Verbesserung der Situation
E13	Umweltbedingungen des Klientenunternehmens	Sehr schlechte Umweltbedingungen - schlechte konjunkturelle Lage - starker Wettbewerb - schwierige rechtliche und technologische Rahmenbedingungen - stark schrumpfendes Marktvolumen	Eher schlechte Umweltbedingungen - eher schlechte konjunkturelle Lage - eher starker Wettbewerb - eher schwierige rechtliche und technologische Rahmenbedingungen - eher schrumpfendes Marktvolumen	Neutrale Umweltbedingungen - weder Wirtschaftsauf-, noch -abschwung - mittlerer Wettbewerb - neutrale rechtliche und technologische Rahmenbedingungen - konstantes Marktvolumen	Eher gute Umweltbedingungen - eher gute konjunkturelle Bedingungen - eher geringer Wettbewerb - eher gute rechtliche und technologische Rahmenbedingungen - eher steigendes Marktvolumen	Sehr gute Umweltbedingungen - gute konjunkturelle Bedingungen - geringer Wettbewerb - gute rechtliche und technologische Rahmenbedingungen - steigendes Marktvolumen

Nr.	Element-bezeichnung	Elementausprägungen und Charakterisierung der Subelemente				
		Nicht kooperationsorientierte Unternehmenskultur	Eher gering-kooperationsorientierte Unternehmenskultur	Mittel-kooperationsorientierte Unternehmenskultur	Eher kooperationsorientierte Unternehmenskultur	Sehr kooperationsorientierte Unternehmenskultur
E14	Unternehmenskultur der Klienteninstitution	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperation, Delegation und Zusammenarbeit im Klientenunternehmen werden nicht praktiziert - Mitarbeiter werden an unternehmerischen Entscheidungen nicht beteiligt 	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperation, Delegation und Zusammenarbeit im Klientenunternehmen werden eher selten praktiziert - Mitarbeiter werden an unternehmerischen Entscheidungen kaum beteiligt 	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperation, Delegation und Zusammenarbeit im Klientenunternehmen werden in mittlerem Maße praktiziert - Mitarbeiter werden an unternehmerischen Entscheidungen teilweise beteiligt 	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperation, Delegation und Zusammenarbeit im Klientenunternehmen als Mittel zur Erreichung von Zielen werden meistens praktiziert - Mitarbeiter werden an unternehmerischen Entscheidungen häufig beteiligt 	<ul style="list-style-type: none"> - sehr hohes Maß an Kooperation, Delegation und Zusammenarbeit im Klientenunternehmen als Mittel zur Erreichung von Zielen werden ausschließlich praktiziert - Mitarbeiter werden an unternehmerischen Entscheidungen immer beteiligt

Die morphologische Matrix zeigt bereits eindrucksvoll die Vielzahl existenter Kombinationen, die den Beratungsadressaten durch lediglich sieben Elemente des Erklärungsmodells charakterisieren können. Insgesamt ergibt sich damit eine Anzahl von $5^7 = 78.125$ theoretisch möglichen unternehmenscharakterisierenden Konstellationen²³⁶. Da die Elemente durch die Prüfung der Systemrelevanz im Teil B (vgl. Kapitel B.3.1) bereits bewusst weitgehend autonom voneinander gewählt wurden, ist davon auszugehen, dass ein Großteil dieser potenziellen Konstellationen auch in der Praxis anzutreffen ist und diese kombinatorische Berechnung daher nicht nur eine rein theoretische Größe darstellt.

Alle möglichen Konstellationen können im weiteren Verlauf nicht einzeln betrachtet werden. Es ist daher im nächsten Abschnitt eine stark reduzierte Auswahl zu treffen, die es ermöglichen soll, eine tiefer gehende exemplarische Analyse für KMU-Unternehmen in spezifischen Situationen durchzuführen.

2.1.2 Ableitung charakteristischer KMU-Situationen

In der einführenden Charakterisierung von KMU als Beratungsadressat (vgl. Kapitel A.2.2.2) wurden bereits ausführlich quantitative und qualitative Merkmale angeführt. Darauf aufbauend werden nun zwei fiktive Situationen von KMU beschrieben, die beabsichtigen eine IT-Beratung in Anspruch zu nehmen. Die beschriebenen Merkmale können anschließend in die morphologische Matrix eingeordnet werden.

2.1.2.1 KMU-Situation ❶: Das Kleinunternehmen in wirtschaftlich schwieriger Lage

Diese Situation ist in der derzeitigen konjunkturell schwierigen Zeit in Deutschland relativ häufig anzutreffen: Das Unternehmen mit 25 fest angestellten Mitarbeitern befindet sich seit drei Generationen im Besitz und unter der Leitung der Familie und agiert ausschließlich auf dem nationalen deutschen Markt. Der Eigentümer-Unternehmer arbeitet selbst operativ in seiner Firma mit. Die Unternehmenskultur ist eher wenig durch kooperative Prozesse geprägt. Zusammenarbeit zur Erreichung von Zielen wird selten praktiziert und die Mitarbeiter werden an unternehmerischen Entscheidungen nur in seltenen Fällen aktiv beteiligt.

Durch die anhaltende konjunkturell schwierige Lage und einen verstärkten Wettbewerb durch Markteintritte internationaler Konkurrenz sind die in prosperierenden Jahren gebildeten finanziellen Rücklagen des Unter-

²³⁶ Es ist darauf hinzuweisen, dass die ein Element charakterisierenden Subelemente ebenfalls in weiteren Kombinationsmöglichkeiten auftreten könnten. Auf eine Abbildung aller möglichen Kombinationsmöglichkeiten wird jedoch angesichts der nicht sinnvoll abbildbaren Komplexität verzichtet. Darüber hinaus liefert die vorgenommene Einteilung eine für die Arbeit bereits mehr als hinreichende Möglichkeit, den Beratungsadressaten zu charakterisieren.

nehmens weitgehend aufgebraucht. Darüber hinaus agiert das Unternehmen auf einem tendenziell eher schrumpfenden Markt, für den auch für die nächsten Jahre kein weiteres Wachstum prognostiziert wurde. Die motivationale Situation im Unternehmen bei der Geschäftsführung und den Mitarbeitern ist angespannt. Hinzu kommt, dass die zweite Generation, die die Führung des Unternehmens übernehmen soll, angesichts der schwierigen Ausgangssituation über Alternativen bzw. den Verkauf offen nachdenkt. Stellen von Mitarbeitern, die aus dem Unternehmen ausscheiden, werden zum Zeitpunkt der Betrachtung wegen beabsichtigter Kostenreduktion nicht neu besetzt. Zu Freisetzungen von Mitarbeitern ist es noch nicht gekommen, diese werden von der Geschäftsführung allerdings nicht ausgeschlossen.

Das Unternehmen besitzt lediglich eine rudimentäre IT-Infrastruktur. Im Laufe der vergangenen Jahre hat sich jedoch eine funktionierende IT-Infrastruktur im stark beschleunigten und wettbewerbsintensiven Markt zunehmend als Wettbewerbsvorteil erwiesen und das Unternehmen erwägt daher eine umfassende Beratung zur Analyse und Optimierung ihrer derzeitigen prozessualen und informationstechnischen Situation. Kenntnisse auf dem Gebiet der IT sind im Unternehmen nur stark eingeschränkt vorhanden, eigene Spezialisten auf diesem Gebiet werden nicht beschäftigt. Externe Unternehmensberatungsleistungen wurden bislang nicht in Anspruch genommen. Die Meinung der Geschäftsführung zur Beratung ist aufgrund der Erfahrungen anderer befreundeter Unternehmer eher skeptisch. Der Unternehmer kann die Bereitstellung einiger weniger interner Kapazitäten für das Beratungsprojekt zusichern, weist aber darauf hin, dass dies nur in sehr eingeschränktem Maße möglich ist, da ansonsten das operative Geschäft zu stark gefährdet sei. Beratungsrelevante interne Informationen sind aufgrund der Übersichtlichkeit und geringen Größe des Unternehmens durch den Unternehmer jederzeit verfügbar oder durch die Delegation an seine Mitarbeiter kurzfristig beschaffbar.

2.1.2.2 KMU-Situation ②: Das auf Expansionskurs befindliche Mittelunternehmen

Das zweite betrachtete Unternehmen beschäftigt rund 200 Mitarbeiter und agiert auf dem nationalen und seit 5 Jahren ebenfalls auf dem internationalen Markt. Es wurde vor rund 25 Jahren gegründet und konnte seither ein stetiges Wachstum verzeichnen. Im Unternehmen existiert eine klare Abgrenzung von Aufgabebereichen und Kompetenzen. Jeder der drei Geschäftsführer des Unternehmens ist für ein eigenes Geschäftsfeld verantwortlich. Kooperation ist eine in der Unternehmenskultur fest verankerte Maxime und wird sehr häufig zur Erreichung der unternehmerischen Ziele praktiziert. Mitarbeiter fast aller Hierarchieebenen werden in die Zukunft bestimmende unternehmerische Entscheidungen einbezogen.

Die Umweltbedingungen des Unternehmens sind als relativ gut einzustufen. Während die allgemeinen konjunkturellen Rahmenbedingungen eher durchschnittlich sind, hat das Unternehmen den Vorteil, in einer Marktnische mit geringem Wettbewerb zu agieren, in dem eher gute rechtliche und technologische Rahmenbedingungen vorliegen. Marktanalysen zeigen darüber hinaus ein steigendes Marktwachstum für die Zukunft. In den letzten 3 Jahren konnte der Personalbestand um 30 Mitarbeiter erweitert werden, weitere Einstellungen für die Folgejahre sind geplant. Die finanzielle Situation des Unternehmens ist gut. Gleiches gilt für die Eigenmotivation der Mitarbeiter, was u. a. dadurch zu erklären ist, dass die Gehälter zum Teil an den unternehmerischen Erfolg gekoppelt sind und so eine direkte Ergebnispartizipation erfolgt.

IT stellt für das Unternehmen überlebenswichtige Funktionen bereit. Sämtliche internen und externen Geschäftsprozesse zu Abnehmern und Lieferanten werden durch IT maßgeblich unterstützt. Die vorhandene und nicht wesentlich erneuerte Infrastruktur und Prozesse des Unternehmens aus den frühen Achzigerjahren sind jedoch nach Meinung der Geschäftsführung veraltet und stoßen im Zeitalter des Internets zunehmend an Grenzen. Insbesondere werden seitens der Geschäftsführung die Kosten für den Betrieb und die Pflege und Wartung der IT-Infrastruktur als zu hoch empfunden. Weiterhin haben erste Vergleiche mit Wettbewerbern gezeigt, dass die Prozessabwicklung bei diesen effizienter gestaltet und informationstechnisch unterstützt ist. Aus diesem Grund plant das Unternehmen eine vollständige Analyse der Geschäftsprozesse und der IT-Unterstützung sowie eine darauf aufbauende zukunftssichere Erneuerung der gesamten Unternehmens-IT auf der Basis von State-of-the-art-Technologien. Die Konzeption einer umfassenden IT-Strategie und die Planung konkreter Maßnahmen zur Realisierung dieses Vorhabens sollen im Rahmen eines Beratungsprojektes erarbeitet werden. Als Ansprechpartner und interner Projektleiter soll ein leitender Mitarbeiter, der organisatorisch unter einem der Geschäftsführer agiert, eingesetzt werden.

IT-Know-how wird nur sehr begrenzt im Unternehmen bereitgehalten und zum Großteil über Sublieferanten eingekauft. Die für das Projekt relevanten Informationen zu der vorhandenen IT-Infrastruktur sind durch den Klienten daher nur eingeschränkt direkt beschaffbar. Prozessinformationen sind nicht für alle Geschäftsfelder direkt verfügbar, da der projektleitende Mitarbeiter zunächst über die Geschäftsführebene die Informationen einholen muss.

Für das Projekt hat die Geschäftsführung umfangreiche Finanzmittel bewilligt und fünf erfahrene Mitarbeiter aus den projektrelevanten Bereichen von ihren operativen Aufgaben freigestellt. Das Projekt stellt nicht die erste externe Beratung der Unternehmung dar, umfangreiche Beratungserfahrungen sind jedoch nicht vorhanden. Die bereits fertig gestellten Beratungsprojekte sind weitgehend positiv verlaufen und die Umsetzung der Empfehlungen konnte Verbesserungen erzielen, was in einer eher positiven Einstellung zu externer Konsultation der Geschäftsführung resultierte.

2.1.3 Einordnung der Situationen in die morphologische Matrix

Tabelle C-2-2 liefert eine zusammenfassende Einordnung der beschriebenen Charakteristika der Ausgangssituationen ❶ und ❷ der betrachteten KMU.

Tabelle C-2-2: Einordnung der KMU-Situationen ❶ und ❷ (Quelle: Eigene Darstellung)

Nr.	Elementbezeichnung	Elementausprägungen				
		Keine Lern- und Kooperationsbereitschaft	Eher geringe Lern- und Kooperationsbereitschaft	Lern- und Kooperationsbereitschaft auf neutralem Niveau	Eher hohe Lern- und Kooperationsbereitschaft	Sehr hohe Lern- und Kooperationsbereitschaft
E7	Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten		❶		❷	
E8	Beratungsfähigkeit des Klienten	Keine Beratungsfähigkeit	Eher geringe Beratungsfähigkeit	Mittlere Beratungsfähigkeit	Eher hohe Beratungsfähigkeit	Sehr hohe Beratungsfähigkeit
E11	Größe der Klienteninstitution	Kleinst	Eher klein	Mittel	Eher groß	Sehr groß
E12	Potenziale der Klienteninstitution	Sehr geringes Potenzial	Eher geringes Potenzial	Mittleres Potenzial	Eher hohes Potenzial	Sehr hohes Potenzial
E13	Umweltbedingungen des Klientenunternehmens	Sehr schlechte Umweltbedingungen	Eher schlechte Umweltbedingungen	Neutrale Umweltbedingungen	Eher gute Umweltbedingungen	Sehr gute Umweltbedingungen
E14	Unternehmenskultur der Klienteninstitution	Nicht kooperative Unternehmenskultur	Eher gering-kooperative Unternehmenskultur	Mittel-kooperative Unternehmenskultur	Eher kooperative Unternehmenskultur	Stark kooperative Unternehmenskultur

Nachdem eine morphologische Situationsanalyse vorgenommen worden ist und zwei charakteristische Ausgangssituationen für den Beratungsadressaten KMU in die Morphologie eingeordnet worden sind, ist im Folgenden die Dimension des Beratungsträgers zu spezifizieren.

2.2 Spezifikation der Dimension Beratungsträger

Die Spezifikation der Dimension des Beratungsträgers gliedert sich analog dem vorangegangenen Kapitel in die Operationalisierung der Elementausprägungen (Kapitel C.2.2.1) und die anschließende Ableitung von 2 charakteristischen KMU-Situationen (Kapitel C.2.2.2).

2.2.1 Operationalisierung der Elementausprägungen

Zur Bestimmung von Berater-Situationen wird das gleiche Vorgehen wie im vorangegangenen Kapitel gewählt; d. h. zunächst werden jene Elemente selektiert, die die spezifische Ausgangssituation seitens des Beraters respektive der Beratungsinstitution im Modell charakterisieren können. Beim Berater bzw. der Beratungsinstitution finden sich lediglich drei Elemente, die vom konkreten Beratungsobjekt unabhängig sind. Tabelle C-2-3 zeigt diese Elemente und seine Ausprägungen in einer weiteren morphologischen Matrix.

Tabelle C-2-3: Morphologische Matrix der Elemente und Ausprägungen der Beratungsträgers (Quelle: Eigene Darstellung)

Nr.	Elementbezeichnung	Elementausprägungen				
		Nicht direktives Verhalten	Eher wenig direktives Verhalten	Mittel-direktives Verhalten	Eher direktives Verhalten	Sehr direktives Verhalten
E2	Direktivität des Beraterverhaltens	- tendenziell in der Rolle des Gutachters agierend	- tendenziell in der Rolle des Informationslieferanten agierend	- tendenziell in der Rolle des Problemlösers agierend	- tendenziell in der Rolle des Prozesspromotors agierend	- tendenziell in der Rolle des Managers auf Zeit agierend

Nr.	Elementbezeichnung	Elementausprägungen				
E3	Beratungserfahrung des Beraters	Keine Beratungserfahrung - nur wenige Projekte wurden durchgeführt - keine methodische und instrumentelle Erfahrung vorhanden - keine Projektmanagement-erfahrungen vorhanden - geringes Einfühlungsvermögen	Eher geringe Beratungserfahrung - eher wenige Projekte wurden durchgeführt - eher geringe methodische und instrumentelle Erfahrung vorhanden - eher geringe Projektmanagement-erfahrungen vorhanden - eher geringes Einfühlungsvermögen	Mittlere Beratungserfahrung - einige Projekte wurden durchgeführt - mittlere methodische und instrumentelle Erfahrung vorhanden - mittlere Projektmanagement-erfahrungen vorhanden - mittleres Einfühlungsvermögen	Eher hohe Beratungserfahrung - eher viele Projekte wurden durchgeführt - eher vielfältige methodische und instrumentelle Erfahrung - keine Projektmanagement-erfahrungen vorhanden - eher hohes Einfühlungsvermögen	Sehr hohe Beratungserfahrung - viele Projekte wurden durchgeführt - sehr hohe methodische und instrumentelle Kompetenz vorhanden - umfangreiche Projektmanagement-erfahrungen vorhanden - hohes Einfühlungsvermögen
E6	Kooperationsbereitschaft seitens der Beratungsinstitution	Keine Kooperationsbereitschaft - Kooperation wird nur als Mittel der Informationsbeschaffung praktiziert - Ziel ist die Maximierung des Berater-Arbeitsanteils bzw. Umsatzes	Eher geringe Kooperationsbereitschaft - Kooperation wird eher selten praktiziert - Versuch der Maximierung des Berater-Arbeitsanteils bzw. Umsatzes	Mittlere Kooperationsbereitschaft - Kooperation wird fallweise praktiziert - Berater-Arbeitsanteil bzw. Umsatz nicht maßgeblich, jedoch wichtig	Eher hohe Kooperationsbereitschaft - Kooperation wird häufig praktiziert - Fokussierung primär auf Beratungszufriedenheit	Sehr hohe Kooperationsbereitschaft - Kooperation wird sehr häufig praktiziert - Beratungszufriedenheit ist praktizierte Unternehmensmaxime

Nach der Operationalisierung der Elementausprägungen des Beratungsträgers werden im folgenden Abschnitt charakteristische Berater-Typen beschrieben und in die morphologische Matrix eingeordnet.

2.2.2 Ableitung charakteristischer Berater-Typen

2.2.2.1 Berater-Typ ③: Direktiver Berater mit langjährigen Erfahrungen

Der Berater ist seit mehr als 15 Jahren als Unternehmensberater tätig, hat eine Vielzahl von Klienten aus verschiedenen Branchen beraten und kann auf einen umfangreichen Erfahrungsschatz in verschiedenen Projektsituationen zurückblicken. Er hat in den letzten Jahren vielfach in der Rolle eines Managers auf Zeit als „rechte Hand“ einer Geschäftsführung agiert. Die Beratungsunternehmung, für die der Berater als Angestellter arbeitet, befindet sich derzeit in einer wirtschaftlich schwierigen Situation. Die einstige Attraktivität des Marktes hat eine Vielzahl von Wettbewerbern in den Markt eintreten lassen. Aufgrund konjunktureller Schwächen ist das gesamte Beratungsmarktvolumen aufgrund von Einsparungsmaßnahmen der Klienten oder Unternehmensinsolvenzen stetig verringert worden. Die Beratungsinstitution propagiert als Leitlinie eine eher geringe Kooperationsintensität und versucht, eine möglichst hohe Auslastung ihrer Berater und damit ihres Umsatzes zu erzielen.

2.2.2.2 Berater-Typ ④: Kooperationsorientierter Berater mit eher geringen Beratungserfahrungen

Der Berater ist seit 3 Jahren als Unternehmensberater tätig. Er besitzt eher geringe methodische und instrumentelle Beratungserfahrungen und zeigt ein eher wenig direktives Verhalten gegenüber den zu beratenden Klienten. Die Beratungsinstitution, für die der Berater als Angestellter tätig ist, propagiert eine hohe Kooperationsbereitschaft und versucht den Kunden gemäß seiner Fähigkeiten in die Beratungsvorhaben aktiv einzubinden.

2.2.3 Einordnung der Situationen in die morphologische Matrix

Tabelle C-2-4 ordnet die beiden beschriebenen Stereotypen ③ und ④ analog zum vorangegangenen Kapitel in die morphologische Matrix ein.

Tabelle C-2-4: Charakterisierung der Berater-Stereotypen ③ und ④ (Quelle: Eigene Darstellung)

Nr.	Elementbezeichnung	Elementausprägungen				
		Nicht direktives Verhalten	Eher wenig direktives Verhalten	Mittel-direktives Verhalten	Eher direktives Verhalten	Sehr direktives Verhalten
E2	Direktivität des Beraterverhaltens		③			④
E4	Beratungserfahrung des Beraters	Keine Beratungserfahrung	Eher geringe Beratungserfahrung ③	Mittlere Beratungserfahrung	Eher hohe Beratungserfahrung ④	Sehr hohe Beratungserfahrung
E7	Kooperationsbereitschaft der Beratungsinstitution	Keine Kooperationsbereitschaft	Eher geringe Kooperationsbereitschaft ④	Mittlere Kooperationsbereitschaft	Eher hohe Kooperationsbereitschaft ③	Sehr hohe Kooperationsbereitschaft

Als dritte Dimension kann nun die Beratungsk Kooperation und das Beratungsobjekt näher betrachtet werden.

2.3 Spezifikation der Dimensionen Beratungsk Kooperation und Beratungsobjekt

Als dritte Dimension ist zunächst eine allgemeingültige Morphologie für die aus der direkten Kooperation der Akteure im Beratungsprojekt resultierenden sowie das Beratungsobjekt charakterisierenden Elemente aufzustellen (Kapitel C.2.3.1). Hieraus können anschließend erneut entsprechende typische Situationen für IT-Beratungsprojekte selektiert werden (Kapitel C.2.3.2).

2.3.1 Operationalisierung der Elementausprägungen

Die größte Anzahl an Elementen findet sich in der dritten Betrachtungsdimension, die durch die Kooperation und inhaltliche Gestaltung des Beratungsprojekts determiniert wird. Kombinatorisch ergibt sich, wie Tabelle C-2-5 zeigt, eine Anzahl von $5^{12} = 244.140.625$ theoretisch möglichen, das Beratungsprojekt beschreibende Konstellationen. Die sich aus der Matrix ergebenden Konstellationen der Elemente können sich im Projektverlauf stetig und relativ kurzfristig verändern. Die bereits ermittelten und validierten Wirkungsbeziehungen determinieren dabei die Art und Weise dieser Änderungen.

Tabelle C-2-5: Morphologische Matrix der Elemente und Ausprägungen der Beratungsk Kooperation und des Beratungsinhalts (Quelle: Eigene Darstellung)

Nr.	Elementbezeichnung	Elementausprägungen				
		Kein Einfluss des Beraters	Eher geringer Einfluss	Ausgewogener Einfluss	Eher hoher Einfluss des Beraters	Sehr hoher Einfluss des Beraters
E1	Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	- vollständige Determinierung der Lösung durch den Klienten	- eher hoher Einfluss des Klienten auf die Problemlösung	Beraters und Klient arbeiten zu gleichen Teilen an der Problemlösung	- eher geringer Einfluss des Klienten auf die Problemlösung	- Ausschliessliche Bestimmung der Problemlösung durch den Berater - kein Einfluss des Klienten
E4	Arbeitsanteil des Beraters	- Arbeitsanteil des Beraters am Gesamtumfang kleiner als 20 %	- Arbeitsanteil des Beraters am Gesamtumfang zwischen 20 und 40 %	- Arbeitsanteil des Beraters am Gesamtumfang zwischen 40 und 60 %	- Arbeitsanteil des Beraters am Gesamtumfang zwischen 60 und 80 %	- Arbeitsanteil des Beraters am Gesamtumfang größer als 80 %
E5	Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	- Beratungsziel wird stark unterschiedlich wahrgenommen	- Beratungsziel wird teilweise unterschiedlich wahrgenommen	- Beratungsziel wird in wesentlichen Aspekten identisch wahrgenommen	- Beratungsziel wird in vielen Aspekten identisch wahrgenommen	- Beratungsziel wird in allen Aspekten identisch wahrgenommen

Nr.	Elementbezeichnung	Elementausprägungen				
E9	Arbeitsanteil des Klienten	Sehr geringer Arbeitsanteil - Arbeitsanteil des Klienten am Gesamtumfang kleiner als 20 %	Eher geringer Arbeitsanteil - Arbeitsanteil des Klienten am Gesamtumfang zwischen 20 und 40 %	Mittlerer Arbeitsanteil - Arbeitsanteil des Klienten am Gesamtumfang zwischen 40 und 60 %	Eher hoher Arbeitsanteil - Arbeitsanteil des Klienten am Gesamtumfang zwischen 60 und 80 %	Sehr hoher Arbeitsanteil - Arbeitsanteil des Klienten am Gesamtumfang größer als 80 %
E15	Kooperationsintensität	Keine Kooperation - Keine Abstimmungsprozesse - Klient und Berater arbeiten autonom voneinander	Eher geringe Kooperationsintensität - Sporadische Abstimmung zwischen Berater und Klient	Mittelintensive Kooperation - Wesentliche Ergebnisse werden abgestimmt	Eher intensive Kooperation - Berater ist zum Großteil direkt in der Klienteninstitution tätig	Sehr intensive Kooperation - Sämtliche Ergebnisse und Vorgehensschritte werden abgestimmt, - Berater ist ausschließlich direkt beim Kunden tätig
E16	Komplexität der Beratungsaufgabe	Sehr geringe Komplexität - Beratungsaufgabe tangiert ausschließlich separaten Unternehmensbereich bzw. nicht essenzielle Geschäftsprozesse	Eher geringe Komplexität - Beratungsaufgabe tangiert wenige Bereiche des Unternehmens und keine essenzielle Geschäftsprozesse	Mittlere Komplexität - Beratungsaufgabe tangiert einen Bereich des Unternehmens und einen essenziellen Geschäftsprozess	Eher hohe Komplexität - Beratungsaufgabe tangiert eine Vielzahl von Bereichen und mehrere essenzielle Prozesse des Unternehmens	Sehr hohe Komplexität - Unternehmerische Auswirkungen des Beratungsvorhabens auf alle Bereiche und Prozesse des Unternehmens sind zu erwarten
E17	Wiederholungshäufigkeit	Neuartiges Projekt - Projekteinhalte sind für den Berater neu - Spezifische Vorgehensmodelle und Methoden nicht bekannt	Eher neuartiges Projekt - Projekteinhalte sind für den Berater überwiegend neu - Spezifische Vorgehensmodelle und Methoden sind nicht bekannt teilweise vorhanden	Teilwiederholtes Projekt - Projekteinhalte sind für den Berater nur teilweise neu - Spezifische Vorgehensmodelle und Methoden sind für einige Vorgehensschritte bekannt	Eher Standardprojekt - Projekteinhalte sind für den Berater überwiegend bekannt - Spezifische Vorgehensmodelle und Methoden sind überwiegend vorhanden und wurden bereits in ähnlichem Kontext erfolgreich angewendet	Standardprojekt - Projekteinhalte sind für den Berater bekannt - Spezifische Vorgehensmodelle und Methoden sind vorhanden und wurden bereits mehrmals im gleichen Kontext erfolgreich angewendet
E18	Strukturierungsgrad des Beratungsproblems	Unstrukturiertes Problem - Unbestimmbare Anzahl von potenziellen Lösungsalternativen vorhanden - Keine vollständige Darstellung des Problems möglich - Lösungsweg ist nicht determinierbar	Eher unstrukturiertes Problem - Sehr große abschätzbare Anzahl von potenziellen Lösungsalternativen vorhanden - Weitgehende Darstellung des Problems möglich	Semi-strukturiertes Problem - Quantifizierbare Anzahl mehrerer potenzieller Lösungsalternativen vorhanden - Strukturierte Darstellung des Problems ist möglich - Keine Quantifizierbarkeit der Entscheidungskriterien	Eher strukturiertes Problem - Quantifizierbare Anzahl weniger potenzieller Lösungsalternativen vorhanden - Quantifizierbarkeit der Entscheidungskriterien ist möglich	Sehr strukturiertes Problem - Nur eine Lösungsalternative vorhanden - Problem und Ziele sind eindeutig abbildbar und quantifizierbar
E19	Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	Kein Methodeneinsatz - Es wird ausschließlich ein individuelles Vorgehen gewählt, standardisierte Beratungsmethoden kommen nicht zum Einsatz	Eher geringer Methodeneinsatz - Standardisierte Beratungsmethoden werden eher weniger eingesetzt	Mittlerer Methodeneinsatz - Standardisierte Beratungsmethoden und individuelles Vorgehen werden zu gleichen Anteilen eingesetzt	Eher intensiver Methodeneinsatz - Im Großteil der Beratungsphasen werden standardisierte Methoden eingesetzt	Sehr intensiver Methodeneinsatz - Alle Phasen der Beratung werden durchgängig durch standardisierte Methoden unterstützt
E20	Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	Kein Instrumenteneinsatz - Es wird ausschließlich ein individuelles Vorgehen gewählt, standardisierte Beratungsinstrumente kommen nicht zum Einsatz	Eher geringer Instrumenteneinsatz - Standardisierte Beratungsinstrumente werden eher weniger eingesetzt	Mittlerer Instrumenteneinsatz - Standardisierte Beratungsinstrumente und individuelles Vorgehen werden zu gleichen Anteilen eingesetzt	Eher intensiver Instrumenteneinsatz - Im Großteil der Beratungsphasen werden standardisierte Instrumente eingesetzt	Sehr intensiver Instrumenteneinsatz - Alle Phasen der Beratung werden durchgängig durch standardisierte Instrumente unterstützt
E21	Einsatz von IKT	Kein IKT-Einsatz - IKT werden im Beratungsprojekt nicht eingesetzt, Kommunikation und Kooperationsprozesse erfolgen ausschließlich über die direkte Interaktion zwischen Berater und Klient	Eher geringer IKT-Einsatz - IKT-Basisdienste z. B. zur Dokumentablage oder asynchronen Kommunikation werden teilweise verwendet	Semi-intensiver IKT-Einsatz - IKT-Basisdienste werden regelmäßig im Projekt zur beschleunigten und asynchronen Kommunikation verwendet	Eher intensiver IKT-Einsatz - IKT-Basisdienste und weitere IKA und projektspezifische IKS werden regelmäßig für Abstimmungs- und Koordinationsprozesse verwendet	Sehr intensiver IKT-Einsatz - IKT-Basisdienste und weitere IKA und projektspezifische IKS werden für Abstimmungs- und Koordinationsprozesse ausschließlich verwendet

Nr.	Elementbezeichnung	Elementausprägungen				
E22	Intensität des Projektcontrollings	Kein Projektcontrolling - Keine Zeit- und aufwandsbezogene Projektplanung vorhanden - Kein Abgleich von Soll- und Ist-Zustand des Projekts	Unausgeprägtes Projektcontrolling - Rudimentäre Zeit- und aufwandsbezogene Projektplanung vorhanden - Unregelmäßiger Abgleich von Soll- und Ist-Zustand des Projekts	Semi-intensives Projektcontrolling - Zeit- und aufwandsbezogene Projektplanung vorhanden - Periodischer Abgleich von Soll- und Ist-Zustand des Projekts	Eher intensives Projektcontrolling - Eher detaillierte Zeit- und aufwandsbezogene Projektplanung vorhanden - Häufiger, periodischer Abgleich von Soll- und Ist-Zustand des Projekts - Definierte Prozesse für Eskalationsmanagement	Sehr intensives Projektcontrolling - Detaillierte Zeit- und aufwandsbezogene Projektplanung vorhanden - Permanenter Abgleich von Soll- und Ist-Zustand des Projekts nach definierten Prozessen - Definiertes und gelbes Berichtswesen - Definierte Prozesse für Eskalationsmanagement - Risikomanagement

Im folgenden Abschnitt werden aus der Morphologie charakteristische IT-Beratungsprojekt-Situationen selektiert.

2.3.2 Ableitung charakteristischer IT-Beratungsprojekt-Situationen ⑤ und ⑥

Ausgehend von der vorhandenen Charakterisierung der inhalts- und kooperationsbezogenen Elemente von Beratungsprojekten können nun analog dem bekannten Vorgehen typische Ausgangssituationen für IT-Beratungsprojekte beschrieben werden. Auf eine Beschreibung fiktiver Situationen kann für die Dimension verzichtet werden, da durch die fokussierte Beratungsart IT-Beratung bereits eine Vorbelegung eines Großteils der Elementausprägungen durchgeführt werden kann. Durch die zu betrachtende Beratungsdisziplin IT-Beratung bereits vorbestimmte Elemente sind die Komplexität der Beratungsaufgabe, die Wiederholungshäufigkeit, der Strukturierungsgrad des Beratungsproblems sowie die Intensität des Projektcontrollings. Wie bereits in Kapitel B.1.2.3 angeführt wurde, weist IT-Beratung eine hohe Komplexität auf. Für die Komplexität der Beratungsaufgabe wird daher als Minimalwert eine mittlere Komplexität angenommen, eine sehr geringe oder eher geringe Komplexität wird für IT-Beratungsprojekte ausgeschlossen. Ebenfalls ist von einer wesentlichen Neuartigkeit des IT-Beratungsvorhabens für den Berater und Klienten auszugehen. Zwar ähneln sich die mit IT-Beratung avisierten Ziele und Inhalte, jedoch stellen die zu berücksichtigenden spezifischen Voraussetzungen und Prozesse eines Unternehmens stets eine neue Herausforderung dar, die ein individuelles Vorgehen notwendig machen. Eine klientenspezifische Anpassung von Problemlösungen wird zudem als sehr erfolgsrelevant für ein IT-Beratungsvorhaben eingestuft (vgl. [Sommerlatte2000, S. 232]).

Bei IT-Beratungsprojekten handelt es sich um semi- bis unstrukturierte Probleme. Eine mehr oder minder große Anzahl von Lösungsalternativen sind für diese Projekte z. B. durch Best-Practice-Ansätze zwar bestimmbar und das Problem ist ebenfalls darstellbar, jedoch sind die für die Lösung relevanten Entscheidungskriterien nicht direkt determinierbar.

Bzgl. der weiteren Elemente, die die Kooperation und das Objekt eines IT-Beratungsprojekts bestimmen, werden keine weiteren Einschränkungen vorgenommen. Für die zu bestimmenden Situationen werden daher zwei Variationen von Werten, die in der Nähe der Mittelausprägung liegen, gewählt. Tabelle C-2-6 zeigt zusammenfassend die Einordnung der zwei charakteristischen IT-Beratungsprojekt-Situationen ⑤ und ⑥.

Tabelle C-2-6: Charakterisierung der IT-Beratungsprojekt-Situationen 5 und 6 (Quelle: Eigene Darstellung)

Nr.	Elementbezeichnung	Elementausprägungen				
E1	Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	Kein Einfluss des Beraters	Eher geringer Einfluss 5	Ausgewogener Einfluss	Eher hoher Einfluss des Beraters 6	Sehr hoher Einfluss des Beraters
E4	Arbeitsanteil des Beraters	Sehr geringer Arbeitsanteil	Eher geringer Arbeitsanteil 5	Mittlerer Arbeitsanteil	Eher hoher Arbeitsanteil 6	Sehr hoher Arbeitsanteil
E5	Homogenität der Wahrnehmung des Beratungsziels	Heterogene Wahrnehmung	Eher heterogene Wahrnehmung 5	Mittel-homogene Wahrnehmung	Eher homogene Wahrnehmung 6	Sehr homogene Wahrnehmung
E9	Arbeitsanteil des Klienten	Sehr geringer Arbeitsanteil	Eher geringer Arbeitsanteil 6	Mittlerer Arbeitsanteil	Eher hoher Arbeitsanteil 5	Sehr hoher Arbeitsanteil
E15	Kooperationsintensität	Keine Kooperation	Eher geringe Kooperationsintensität 5	Mittlere Kooperationsintensität	Eher intensive Kooperation 6	Sehr intensive Kooperation
E16	Komplexität der Beratungsaufgabe	Sehr geringe Komplexität	Eher geringe Komplexität	Mittlere Komplexität	Eher hohe Komplexität 5	Sehr hohe Komplexität 6
E17	Wiederholungshäufigkeit	Neuartige Beratung 6	Eher neuartige Beratung 5	Mittlere neuartige Beratung	Eher zu wiederholende Beratung	Wiederholte Beratung
E18	Strukturierungsgrad des Beratungsproblems	Unstrukturiertes Problem 6	Eher unstrukturiertes Problem 5	Semi-strukturiertes Problem	Eher strukturiertes Problem	Strukturiertes Problem
E19	Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	Kein Methodeneinsatz	Eher geringer Methodeneinsatz 5	Mittlerer Methodeneinsatz	Eher intensiver Methodeneinsatz 6	Sehr intensiver Methodeneinsatz
E20	Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	Kein Instrumenteneinsatz	Eher geringer Instrumenteneinsatz 5	Mittlerer Instrumenteneinsatz	Eher intensiver Instrumenteneinsatz 6	Sehr intensiver Instrumenteneinsatz
E21	Einsatz von IKT	Kein IKT-Einsatz	Eher wenig intensiver IKT-Einsatz 5	Semi-intensiver IKT-Einsatz	Eher intensiver IKT-Einsatz 6	Sehr intensiver IKT-Einsatz
E22	Intensität des Projektcontrollings	Kein Projektcontrolling	Unausgeprägtes Projektcontrolling 5	Semi-intensives Projektcontrolling	Eher intensives Projektcontrolling 6	Sehr intensives Projektcontrolling

Als vierte Dimension kann nun die Zieldimension, d. h. die Beratungseffizienz näher spezifiziert werden.

2.4 Spezifikation der Zieldimension

Die Spezifikation der vierten und letzten Dimension der Zieldimension gliedert sich analog dem vorangegangenen Kapitel in die Operationalisierung der Elementausprägungen (Kapitel C. 2.4.1) und die anschließende Ableitung von 2 charakteristischen Ausgangssituationen für die Beratungseffizienz (Kapitel C.2.4.2).

2.4.1 Operationalisierung der Elementausprägungen

Für das Modell ist ebenfalls wesentlich, die Ausprägungen der im Teil B der Arbeit bestimmten Elemente der Zieldimension Beratungseffizienz zu bestimmen. Hierfür wird eine Skala gewählt, die es ermöglicht, Abweichungen eines im Projekt auftretenden Ist-Zustands von einem Plan- bzw. einem erwarteten Zustand zu veranschaulichen. Durch die Vermeidung absoluter Werte wie z. B. einem konkret monetär bewerteten Budget wird sichergestellt, dass das Modell für unterschiedliche Beratungsvorhaben generisch anwendbar bleibt. Tabelle C-2-7 zeigt die vierte und letzte morphologische Matrix der Ausprägungen der Zieldimension. Die spezifische Kombination der Ausprägungen der 10 Indikatorelemente zu einem gegebenen Zeitpunkt charakterisiert den Status eines Beratungsprojektes in Bezug auf seine Qualität und die mit dem Projekt verbundenen Kosten. Grundsätzlich ist eine Konstellation der Werte nahe den Mittelausprägungen wünschenswert, da diese einem planmäßigen Verlauf eines Beratungsvorhabens entsprechen. Die Realität von IT-Projekten sieht jedoch oftmals anders aus, da es häufig zu qualitativen oder monetären Abweichungen der Projektziele kommt, was sich in der Morphologie entsprechend in rechtslastigen Ausprägungskonstellationen niederschlagen würde. Eher selten anzutreffen, gleichwohl höchst erstrebenswert, sind hingegen linksseitige Effizienzkonstellationen, die im Modell geringere Kosten als die Plankosten sowie eine höhere als die erwartete Qualität repräsentieren.

Tabelle C-2-7: Morphologische Matrix der Elemente und Ausprägungen der Zieldimension (Quelle: Eigene Darstellung)

Nr.	Elementbezeichnung	Elementausprägungen				
E23	Personalkosten	Stark negative Abweichung der Istkosten von den Plankosten	Eher negative Abweichung von den Plankosten	Plankosten = Istkosten	Eher positive Abweichung von den Plankosten	Stark positive Abweichung von den Plankosten
E24	Nebenkosten	Stark negative Abweichung der Istkosten von den Plankosten	Eher negative Abweichung von den Plankosten	Plankosten = Istkosten	Eher positive Abweichung von den Plankosten	Stark positive Abweichung von den Plankosten
E25	IKT-Kosten	Stark negative Abweichung der Istkosten von den Plankosten	Eher negative Abweichung von den Plankosten	Plankosten = Istkosten	Eher positive Abweichung von den Plankosten	Stark positive Abweichung von den Plankosten
E26	Nutzungskosten	Stark negative Abweichung der Istkosten von den Plankosten	Eher negative Abweichung von den Plankosten	Plankosten = Istkosten	Eher positive Abweichung von den Plankosten	Stark positive Abweichung von den Plankosten
E27	Ex-ante-Transaktionskosten	Stark negative Abweichung der Istkosten von den Plankosten	Eher negative Abweichung von den Plankosten	Plankosten = Istkosten	Eher positive Abweichung von den Plankosten	Stark positive Abweichung von den Plankosten
E28	Ex-post-Transaktionskosten	Stark negative Abweichung der Istkosten von den Plankosten	Eher negative Abweichung von den Plankosten	Plankosten = Istkosten	Eher positive Abweichung von den Plankosten	Stark positive Abweichung von den Plankosten
E30	Beratungspotenzialqualität des Beratungsträgers	Stark positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Eher positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Erwartungsgemäße Qualität	Eher negative Abweichung von der erwarteten Qualität	Stark negative Abweichung von der erwarteten Qualität
E31	Beratungspotenzialqualität des Beratungsadressaten	Stark positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Eher positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Erwartungsgemäße Qualität	Eher negative Abweichung von der erwarteten Qualität	Stark negative Abweichung von der erwarteten Qualität
E32	Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	Stark positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Eher positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Erwartungsgemäße Qualität	Eher negative Abweichung von der erwarteten Qualität	Stark negative Abweichung von der erwarteten Qualität
E33	Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	Stark positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Eher positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Erwartungsgemäße Qualität	Eher negative Abweichung von der erwarteten Qualität	Stark negative Abweichung von der erwarteten Qualität

Nr.	Elementbezeichnung	Elementausprägungen				
E34	Qualität des Beratungsergebnisses	Stark positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Eher positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Erwartungsgemäße Qualität	Eher negative Abweichung von der erwarteten Qualität	Stark negative Abweichung von der erwarteten Qualität

Im folgenden Abschnitt werden aus der Vielzahl der 5¹¹ möglichen Konstellationen zwei typische Ausgangssituationen herausgegriffen, die mögliche Ausprägungen der Beratungseffizienz in einem Beratungsprojekt beschreiben.

2.4.2 Ableitung charakteristischer Ausgangssituationen der Beratungseffizienz ⑦ und ⑧

Zum einen soll die typische Problemsituation einer qualitativen und quantitativen Negativabweichung von den Projektzielen herausgegriffen werden. Andererseits ist es aus Sicht des Autors ebenfalls höchst interessant, ein bis zu einem bestimmten Zeitpunkt aus Kosten- und Qualitätssicht erfolgreich einzustufendes Projekt zu betrachten, welches es gilt, bis zum Projektende erfolgreich zu Ende zu führen und in einem stabilen Zustand zu bewahren. Hieraus ergeben sich zwei weitere Situationen, die erneut in die zuvor entwickelte morphologische Matrix eingeordnet werden können (vgl. Tabelle C-2-8).

Tabelle C-2-8: Charakterisierung der Beratungseffizienz-Situationen ⑦ und ⑧ (Quelle: Eigene Darstellung)

Nr.	Elementbezeichnung	Elementausprägungen				
E23	Personalkosten	Stark negative Abweichung der Istkosten von den Plankosten	Eher negative Abweichung von den Plankosten	Plankosten = Istkosten ⑦	Eher positive Abweichung von den Plankosten	Stark positive Abweichung von den Plankosten ⑧
E24	Nebenkosten	Stark negative Abweichung der Istkosten von den Plankosten	Eher negative Abweichung von den Plankosten	Plankosten = Istkosten ⑦	Eher positive Abweichung von den Plankosten	Stark positive Abweichung von den Plankosten ⑧
E25	IKT-Kosten	Stark negative Abweichung der Istkosten von den Plankosten	Eher negative Abweichung von den Plankosten	Plankosten = Istkosten ⑦	Eher positive Abweichung von den Plankosten	Stark positive Abweichung von den Plankosten ⑧
E26	Nutzungskosten	Stark negative Abweichung der Istkosten von den Plankosten	Eher negative Abweichung von den Plankosten	Plankosten = Istkosten ⑦	Eher positive Abweichung von den Plankosten	Stark positive Abweichung von den Plankosten ⑧
E27	Ex-ante-Transaktionskosten	Stark negative Abweichung der Istkosten von den Plankosten	Eher negative Abweichung von den Plankosten	Plankosten = Istkosten ⑦	Eher positive Abweichung von den Plankosten	Stark positive Abweichung von den Plankosten ⑧
E28	Ex-post-Transaktionskosten	Stark negative Abweichung der Istkosten von den Plankosten	Eher negative Abweichung von den Plankosten	Plankosten = Istkosten ⑦	Eher positive Abweichung von den Plankosten	Stark positive Abweichung von den Plankosten ⑧
E30	Beratungspotenzialqualität des Beratungsträgers	Stark positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Eher positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Erwartungsgemäße Qualität ⑦	Eher negative Abweichung von der erwarteten Qualität	Stark negative Abweichung von der erwarteten Qualität ⑧
E31	Beratungspotenzialqualität des Beratungsadressaten	Stark positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Eher positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Erwartungsgemäße Qualität ⑦	Eher negative Abweichung von der erwarteten Qualität	Stark negativ abweichende Qualität ⑧
E32	Beratungsprozessqualität seitens des Beratungsträgers	Stark positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Eher positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Erwartungsgemäße Qualität ⑦	Eher negative Abweichung von der erwarteten Qualität	Stark negativ abweichende Qualität ⑧
E33	Beratungsprozessqualität seitens des Beratungsadressaten	Stark positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Eher positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Erwartungsgemäße Qualität ⑦	Eher negative Abweichung von der erwarteten Qualität	Stark negativ abweichende Qualität ⑧
E34	Qualität des Beratungsergebnisses	Stark positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Eher positive Abweichung von der erwarteten Qualität	Erwartungsgemäße Qualität ⑦	Eher negative Abweichung von der erwarteten Qualität	Stark negativ abweichende Qualität ⑧

Ausgangssituation ⑦ weist somit eine vollständige Übereinstimmung der Ist-Größen des Projekts mit den Plangrößen auf. Dieses gilt sowohl aus Sicht der kostenrelevanten Elemente wie auch der Qualität. Ziel der später zu bestimmenden Handlungsempfehlungen wird es in dieser Situation sein, den Systemzustand zeitlich zu bewahren oder einen besseren Zustand der Beratungseffizienz durch die Verringerung der Kosten (Minimalprinzip, vgl. Kapitel B.2.1) oder durch die Erhöhung der Qualität (Maximalprinzip) oder durch gleichzeitige Erhöhung der Qualität bei Verringerung der Kosten (Kombination) herbeizuführen.

Ausgangssituation ⑧ charakterisiert eine Projektsituation, bei der sowohl die Kosten als auch die Qualität eine stark negative Abweichung von den Plangrößen aufweisen. Das Ziel für diese Situation besteht darin, Lenkungsmaßnahmen zu finden, die eine grundlegende Verbesserung der Beratungseffizienz bewirken können.

Die insgesamt 8 situationsbezogenen Konstellationen für den Klienten und die Klienteninstitution (❶ und ❷), den Berater und die Beratungsinstitution (❸ und ❹), das Beratungsobjekt bzw. die direkte Beratungskoope­ration (❺ und ❻) sowie die Beratungseffizienz (❼ und ❽) werden im folgenden Abschnitt zu spezifischen IT-Beratungssituationen in KMU kombiniert.

2.5 Konstruktion von Beratungssituationen

Eine spezifische Beratungssituation lässt sich im Modell über insgesamt 35 Elementzustände abbilden und stellt damit eine zeitpunktbezogene Betrachtung eines IT-Beratungsvorhabens dar. Die Beratungssituation ist im Zeitablauf stetigen, dynamischen Änderungen unterworfen, was im Modell durch den Wechsel der Elementzustände angezeigt werden kann. Erneut sei an dieser Stelle auf die theoretisch mögliche Vielfalt der Konstellationen unter Berücksichtigung aller Elementzustände hingewiesen. Das Modell kann demnach $5^{35} \approx 2,91 \cdot 10^{24}$ mögliche Situationen abbilden.

Durch die systematische Kombination aller identifizierten Einzelsituationen untereinander lassen sich insgesamt 16 spezifische Beratungssituationen ableiten. Tabelle C-2-9 zeigt diese im Überblick.

Tabelle C-2-9: Beratungssituationen (Quelle: Eigene Darstellung)

Situationsnummer	Situationscharakterisierung			
	Klient/ Klienten- institution	Berater/ Beratungs- institution	Beratungs- kooperatio- n	Beratungs- effizienz
S1	❶	❸	❺	❼
S2	❶	❸	❺	❽
S3	❶	❸	❻	❼
S4	❶	❸	❻	❽
S5	❶	❹	❺	❼
S6	❶	❹	❺	❽
S7	❶	❹	❻	❼
S8	❶	❹	❻	❽
S9	❷	❸	❺	❼
S10	❷	❸	❺	❽
S11	❷	❸	❻	❼
S12	❷	❸	❻	❽
S13	❷	❹	❺	❼
S14	❷	❹	❺	❽
S15	❷	❹	❻	❼
S16	❷	❹	❻	❽

Klein-
unternehmen in
schwieriger Lage

Expandierendes
Mittel-
unternehmen

Erfahrener,
direktiver
Beratertyp

Wenig erfahrener,
kooperations-
orientierter Beratertyp

Erfahrener,
direktiver
Beratertyp

Wenig erfahrener,
kooperations-
orientierter Beratertyp

Im Folgenden können nicht alle 16 Situationen einer separaten Analyse unterworfen werden. Exemplarisch werden zwei Situationen gewählt, auf welche die weiteren Untersuchungen fokussiert werden. Aus den 16 Situationen werden zwei möglichst heterogene Konstellationen ausgewählt, um die unterschiedlichen Lenkungsoptionen in diesen Situationen zu einem späteren Zeitpunkt miteinander vergleichen zu können. Es soll auch untersucht werden, ob sich in verschiedenen Situationen ähnlich vorgenommene Eingriffe unterschiedlich auswirken. Die Wahl fällt daher auf die stark unterschiedlichen Situationen S1 und S16, die in Tabelle C-2-9 gelb hinterlegt sind.

3 Simulationsgestützte Ableitung situativer Lenkungsempfehlungen

Das Vorgehen bei der eigentlichen Problemlösung besteht in der Auswahl und Durchführung von Lenkungseingriffen in die Problemsituation, die das problemerzeugende System in einen gewünschten Zustand versetzen sollen (vgl. [Gomez1978, S. 134]). Es gilt, konkrete Lenkungseingriffe für die lenkbaren Elemente des Systems zu bestimmen, die bewirken sollen, dass die Indikatoren des Modells in einen gewünschten Zielzustand versetzt werden. Ein solcher Vorgang wird auch als Steuerung oder Lenkung bezeichnet. „Steuerung ist eine informationelle Anweisung an ein System und die Einwirkung auf ein System, damit es sich in einer bestimmten Art verhält und ein Ziel erreicht“ [Ulrich/Probst1988, S. 79]. Sie ist somit aktiv und auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet. Eine Regelung hingegen ist reaktiv und reagiert auf bestimmte Zustandsabweichungen. Für das System der Unternehmensberatung sollen steuernde Lenkungsmöglichkeiten bestimmt werden, die auf die Verbesserung der Beratungseffizienz ausgerichtet sind.

Die Analyse hat zwangsläufig systematisch zu erfolgen, d. h., die vorzunehmenden Lenkungseingriffe und die konstant zu haltenden Faktoren sollen nach einem definierten Schema, nicht aber wahllos und zufällig erfolgen. Angesichts der hohen Komplexität, Dynamik und Sensibilität sowie der Varietät der Beeinflussungsmöglichkeiten können nur bei einem systematischen Vorgehen geeignete Lenkungsoptionen identifiziert werden. Aus diesem Grund wird zunächst eine geeignete Systematik entwickelt (Kapitel C.3.1). Anschließend werden die vier Phasen derselben durchlaufen (Kapitel C.3.1.2.5 bis C.3.6), um letztendlich situative Lenkungsempfehlungen für die IT-Beratung in KMU unter Verwendung eines Entscheidungsunterstützungsinstruments zu entwickeln. Das Kapitel schließt mit einem Fazit und Schlussfolgerungen, die sich aus der Lenkung und Simulation ergeben (Kapitel C.3.7).

3.1 Entwicklung einer Systematik zur simulationsgestützten Ableitung situativer Lenkungsempfehlungen

Die zu entwickelnde Systematik verwendet die von Popper spezifizierte Methode des „Versuchs und Irrtums“²³⁷, die vor ihrer Verwendung zunächst wissenschaftlich eingeordnet und detaillierter beschrieben wird (Kapitel C.3.1.1). Anschließend wird auf dieser Grundlage die Systematik zur Untersuchung des Erklärungsmodells entwickelt (Kapitel C.3.1.2).

3.1.1 Methodik des Versuchs und Irrtums (Trial and Error) nach Popper

Popper geht davon aus, dass alle Probleme Wissensprobleme sind und jede Problemlösung damit ursächlich aus einer Modifikation von Wissen besteht²³⁸. Er stellt seine grundlegende Methodik, nach der jede Art von

²³⁷ In deutscher wie auch angloamerikanischer Literatur wird synonym der Begriff „Trial and Error“ verwendet.

²³⁸ Popper geht zudem noch von der weiteren These aus, dass jedes Problem ein theoretisches Problem darstellt. Für eine ausführliche Herleitung und Besprechung dieser Thesen sei auf [Popper1984] sowie [Gomez/Malik/Oeller1975a, S. 13] verwiesen.

Wissen veränderbar ist und die den Erwerb neuen Wissens begründet, nach folgendem relativ einfachen Schema²³⁹ dar:

$$P_1 \rightarrow TT \rightarrow EE \rightarrow P_2$$

P_1 beschreibt ein Ausgangsproblem (P, „Problem“), das durch eine versuchsweise Lösung (TT, „Tentative Theory“) eine (vorläufige) Lösung erfährt. Durch die Suche und Beseitigung der mit dieser Lösung verbundenen Fehler (EE, „Error Elimination“) gelangt man zu einem weiteren Problem (P_2). Die Laufindizes der Probleme bringen zum Ausdruck, dass eine Problemlösung stets eine *erste* Problemsicht mit einem vorläufigen und versuchsweisen Charakter darstellt, was ebenfalls für die darauf folgende versuchsweise Lösung gilt. Das Ende des Prozesses stellt keine gesicherte und definitive Lösung dar, sondern vielmehr eine neue Problemsicht auf das ursprünglich spezifizierte Problem. Anfang und Ende im Problemlösungsprozess stellen somit nach Popper stets Probleme dar. Ein weit verbreitetes Vorurteil besteht darin, dass die Methode des Versuchs und Irrtums aufgrund des Ausdrucks „Versuch“ („trial“) als trivial anzusehen sei, weil von der falschen Vorstellung ausgegangen wird, dass die Versuche zufällig durchgeführt werden. Popper meinte jedoch keineswegs einen zufälligen Versuch: “I looked on this method of theory formation as a method of learning by trial and error. But when I called the formation of a theoretical dogma a ‘trial’ I did not mean a random trial” [Gomez/Malik/Oeller1975a, S. 24]. Gemeint ist mit „Versuch“ somit vielmehr, dass dieser ohne vorherige Kenntnis des mit dem Vorgehen verbundenen Erfolgs unternommen wird, was aber nicht bedeutet, dass die Vorgehensweise zufällig gewählt wurde.

Auch ein solches Problemlösungsverhalten, das darauf hinausläuft, Versuche zu unternehmen, die von vornherein mit guten Erfolgsaussichten verbunden zu sein scheinen und somit vermeintlich gerichtet oder zielorientiert ablaufen, scheint nur auf den ersten Blick nicht in den dargestellten Prozess des Versuchs und Irrtums hineinzupassen. Bei einer detaillierten Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die zielorientierte Auswahl von Versuchen bereits das Ergebnis früherer Versuchs- und Irrtums-Prozesse darstellt, in welchen entsprechendes Wissen erworben wurde. Somit lassen sich auch zielorientierte Problemlösungsverhalten in den oben dargestellten Prozess des Versuchs und Irrtums einordnen²⁴⁰. Um von einem Versuch-und-Irrtum-Prozess zu sprechen, muss man also nicht Zufälligkeit voraussetzen²⁴¹.

Das oben dargestellte Schema Poppers ist jedoch eine vereinfachte Darstellung, weil es Probleme eindimensional betrachtet. Es ist entsprechend mehrdimensional zu erweitern, da davon auszugehen ist, dass für ein bestimmtes Problem nicht nur eine alleinige mögliche Lösung existiert. Entsprechend wächst auch die Zahl n an, welche die Anzahl beseitigter Fehler angibt. Gleichzeitig entsteht mit der vorläufigen Lösung eines

²³⁹ Die Methodik wird auch tetradisches Schema genannt.

²⁴⁰ Rückwirkend betrachtend, lässt sich auch die Problemdefinition und –abgrenzung („P“, vgl. Kapitel A.2), das Aufstellen des logischen Hypothesenmodells („TT“, vgl. Kapitel B.3.4) und die Validierung und Korrektur desgleichen („EE“, vgl. Kapitel B.4) dieser Arbeit in das Schema Poppers einordnen. Bei der Aufstellung des Hypothesenmodells wurde ebenfalls auf bereits vorhandenem Wissen – der dieser Arbeit vorausgegangenen Versuchs- und Irrtums-Prozesse anderer Forscher und Autoren – aufgebaut. Die Wahl der Hypothesen erfolgte somit nicht zufällig.

²⁴¹ Andere Autoren verwenden aufgrund dieser Verwechslungsgefahr daher auch eine andere Terminologie und sprechen von „Blind-Variation-and-Selective-Retention“, womit zum Ausdruck gebracht wird, dass die Versuche zwar nicht zufällig, aber blind mit Bezug auf das Problem sind (vgl. [Campbell1960]).

Problems auch eine Vielzahl neuer Probleme. Da im Folgenden eine mehrdimensionale Betrachtung der Methodik des Versuchs und Irrtums zur konkreten Anwendung auf den Untersuchungsgegenstand Verwendung finden wird, kann an dieser Stelle zunächst auf eine weitere abstrakte Darstellung eines mehrdimensionalen Falls verzichtet werden. Bevor die Systematik entwickelt wird, sollen jedoch noch die wesentlichen Schritte der Methodik Poppers dargestellt werden. Drei wesentliche Komponenten – die Situationsanalyse, die versuchsweise Problemlösung und die Fehlerelimination – stellen die wichtigsten Bestandteile dar.

Situationsanalyse (P)

Bevor die eigentliche versuchsweise Lösung eines Problems durchgeführt werden kann, hat eine Situationsanalyse zu erfolgen. Im oben dargestellten Schema können die Symbole P_1 und P_2 auch als Abkürzungen für Problemsituationen interpretiert werden (vgl. [Gomez/Malik/Oeller1975a, S. 67]). Popper verwendet hierfür auch die Bezeichnung „Situationsanalyse“ und ihr Ziel ist es, die Logik der Situation zu erfassen (vgl. [Popper1984, S. 122]). Eine Problemsituation kann als ein eigenes „Universum“ aufgefasst werden, das durch eigene „Gesetzmäßigkeiten“ charakterisiert ist. Popper bringt in seinen Ausführungen weiterhin zum Ausdruck, dass jede Situationsanalyse einen konjekturalen oder hypothetischen Charakter hat, somit eine Theorie darstellt, die sich zwar keinesfalls auf allgemeingültige Naturgesetze berufen kann, gegen die, wenn sie zur Erklärung von sozialen Verhaltensweisen dient, von einem methodologischen Standpunkt aus jedoch nichts einzuwenden ist²⁴². Wichtig hingegen ist, dass die Analyse sprachlich formuliert und argumentativ kritisierbar und verbesserbar ist (vgl. [Gomez/Malik/Oeller1975a, S. 70 ff.]). Die Durchführung einer Situationsanalyse lässt sich damit selbst in den Prozess des Versuchs und Irrtums eingliedern und erst wenn eine tentative Theorie für die Problemsituation gefunden ist, kann die Lösung des eigentlichen Ausgangsproblems vollzogen werden.

Versuchsweise Problemlösung (TT)

Im Rahmen der versuchsweisen Problemlösung gilt es, die für das definierte Problem geeigneten Mittel und Strategien zur Lösung zu finden. Hierbei sind aus einer großen Gesamtmenge möglicher Lösungen geeignet erscheinende zu selektieren und zu erproben. Die Auswahl repräsentiert damit eine tentative Theorie, die es zu überprüfen gilt. Wie bereits oben erwähnt, erfolgt dieser Selektionsprozess nicht zufällig. Vielmehr basiert er auf einer blinden Variation, die aber durch existierendes oder zugängliches Wissen, das der Problemlöser nutzbar macht, beeinflusst wird.

²⁴² Popper widerspricht damit klar der Behauptung und häufig kontroversen Diskussion, dass z. B. menschliche Handlungsweisen nicht wissenschaftlich erforschbar seien, da es hier keine allgemeinen Gesetze, wie in den Naturwissenschaften, gibt und keine Prognosen über dieses Verhalten abgegeben werden können. Für ihn ist eine solche Analyse sehr wohl mit einer richtig verstandenen Wissenschaftstheorie vereinbar. Er widerspricht damit sowohl einer theoretischen als auch einer praktischen Extremposition, die er beide gleichermaßen für falsch hält. Der Autor der Arbeit schließt sich dieser Wissenschaftsauffassung Poppers weitgehend an.

Fehlerelimination (EE)

“Die Beseitigung von Fehlern und Mängeln in der versuchsweisen Problemlösung ist ein wesentlicher und unabdingbarer Bestandteil der Problemlösungsmethode resp. der Methode des Wissenserwerbs“ [Gomez/Malik/Oeller1975a, S. 86]. Gomez et al. erwähnen zum Bereich der Fehlerelimination kritisch, dass dieser in der Wissenschaft wie auch in anderen Formen der Praxis vielfach vernachlässigt wird. „In der Wissenschaft hängt dies eindeutig mit bestimmten methodologischen Dogmen zusammen, die einer Philosophie entstammen, welche wissenschaftliches Wissen als gesichertes, wahres oder unbezweifelbares Wissen betrachtet, oder die zumindest eine derartige Art von Wissen als erstrebenswertes Ziel der Wissenschaft postuliert. [...] Aus induktivistischer Sicht muss der Wissenschaftler den Fehler fürchten und vermeiden [...]“²⁴³ [ebd.]. Die Methodik Poppers zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass Fehler systematisch gesucht werden, da nach seiner Auffassung nur ein Fehlerbewusstsein und die Fehlerelimination zum Wachstum von Wissen und zu guten Problemlösungen führen können. Die Elimination von Fehlern führt schließlich zu neuen Problemsituationen, ruft eine weitere Iteration der Methodik auf und führt zur sukzessiven Verbesserung der Lösung.

Die dargestellte Methodik Poppers und seine 3 Phasen liefern die Grundlage für die im Folgenden zu entwickelnde Systematik zur Bestimmung situativer Lenkungsempfehlungen.

3.1.2 Systematik zur Bestimmung situativer Lenkungsempfehlungen in komplexen Systemen

Dem Verfasser ist kein systemtheoretisches oder aus einer anderen Disziplin stammendes Vorgehen bekannt, das beschreibt, wie aus einem vorhandenen Wirkungsnetz systematisch geeignete Lenkungsempfehlungen zu bestimmen sind. Im Folgenden wird daher zunächst eine Systematik entwickelt, die den dargestellten allgemeingültigen Versuch-und-Irrtum-Prozess Poppers zur Bestimmung geeigneter Lenkungsoptionen für komplexe Systeme verwendet.

Die Systematik kann in vier Phasen unterteilt werden. Drei dieser Phasen dienen zur Entwicklung eines Entscheidungsunterstützungsinstruments, in der vierten Phase erfolgt die eigentliche Bestimmung der Lenkungsempfehlungen:

In der ersten Phase gilt es, ausgewählte Subsysteme²⁴⁴ des logischen Erklärungsmodells auf direkte und indirekte Lenkungsmöglichkeiten hinsichtlich der Indikatorelemente, d. h. der Beratungseffizienz zu untersuchen. Hier werden die Situationen als Konstante betrachtet, d. h. es werden zur Findung von Lenkungsoptionen zunächst nicht die situationsspezifischen Zustandsausprägungen der Elemente des Modells berücksichtigt. (Kapitel C.3.1.2.1).

²⁴³ Diese Form einer fehlerfeindlichen Einstellung ist nicht nur in der Wissenschaft, sondern in vielen anderen Bereichen, wie z. B. der Wirtschaft, weit verbreitet.

²⁴⁴ Der Begriff des Subsystems wird bei der detaillierten Erklärung der ersten Phase der Systematik in Kapitel C.3.1.2.1 erläutert.

In der zweiten Phase werden verschiedene Lenkungsoptionen mittels eines noch zu spezifizierenden Simulationsmodells unter Berücksichtigung der definierten Beratungssituationen im Gesamtsystem evaluiert. Die Ergebnisse werden in Form einer Simulationsmatrix zusammengefasst (Kapitel C.3.1.2.2).

In einem Zwischenschritt werden die Ergebnisse der ersten und zweiten Phase zu so genannten Lenkungsentscheidungsunterstützungsmatrizen (LEUM) konsolidiert. Die Matrizen stellen ein Entscheidungsunterstützungsinstrument dar, das durch die Überlagerung der Erkenntnisse aus Phase 1 und 2 gewonnen wird (Kapitel C.3.1.2.3). In der dritten und letzten Phase erfolgt die Anwendung der LEUM zur Ableitung von Lenkungsentscheidungsempfehlungen. Auch in dieser Phase kann erneut eine Situationsanalyse vorgenommen werden und tentative Theorien zur Lenkungseignung bestimmter Stellhebel können aufgestellt werden. Durch die Berücksichtigung projektspezifischer Parameter können einige der Lenkungsoptionen ausgeschlossen werden (Kapitel C.3.1.2.4). Eine zusammenfassende, eng an das tetradische Schema Poppers angelehnte, formalisierte Beschreibung der Systematik dient dem bessern Verständnis dieser (Kapitel C.3.1.2.5).

3.1.2.1 Phase 1: Situationsunspezifisches Versuch-und-Irrtum-Verfahren in Subsystemen

Der erste Analyseschritt geht von ausgewählten Subsystemen des Gesamtmodells aus. Dazu wird das Gesamtnetzwerk temporär ausgeblendet und nur die Wirkungen von einem Teilausschnitt des Gesamtmodells betrachtet. Subsysteme stellen somit eine beliebige Anzahl von Elementen des gesamten logischen Erklärungsmodells dar, die über direkte oder indirekte Wirkungsbeziehungen miteinander verbunden sind. Dieses Vorgehen bietet sich an, da die hochgradige Vernetzung des Gesamtmodells bzw. die gleichzeitige Betrachtung aller Modellelemente und Wirkungsbeziehungen den Blick auf einzelne wichtige Effekte versperren kann. Die Subsysteme bieten mit ihren Aussagen ein Kernstück der Interpretation des Modells, da die so detaillierte Betrachtung die Wirkungen von Lenkungs Eingriffen aufdeckt. Der Zusammenhang des gesamten Wirkungsgefüges geht dabei trotzdem nicht verloren, da die Subsysteme aus dem Gesamtmodell hervorgehen und eine gegenseitige Überlappung besitzen.

Die Beratungssituationen werden in dieser Phase zunächst nicht berücksichtigt und entsprechend in einer neutralen Startausprägung gehalten. Bestandteil der in dieser Phase zu analysierenden Subsysteme sind stets mindestens ein Indikatorelement und ein lenkbares Element. Für eine erste vorläufige Lösungen wird zunächst davon ausgegangen, dass alle lenkbaren Elemente eine Beeinflussung des jeweils betrachteten Indikatorelements hervorrufen können. Die Überprüfung dieser tentativen Theorie erfolgt durch das logische Erklärungsmodell, indem überprüft wird ob eine direkte oder indirekte Verbindung²⁴⁵ von einem lenkbaren Element zu einem Indikatorelement im Gesamtmodell vorhanden ist. Nur wenn eine oder mehrere Verbindungen existieren, kann eine Lenkung erfolgen. Jedoch existieren durch die Vernetztheit des Modells i. d. R.

²⁴⁵ Eine solche Verbindung wird in der Graphentheorie auch als Weg bezeichnet. Das Erreichbarkeitsproblem in Graphen behandelt die Frage, ob es in einem Graphen G einen Weg von Knoten v nach Knoten w gibt, also ob w von v aus erreichbar ist.

mehrere Verbindungen von einem lenkbaren Element zu einem Indikatorelement. Jeder Verbindungspfad und alle involvierten Elemente bilden damit einzelne Subsysteme aus.

Durch die Ermittlung des kürzesten Wegs kann bestimmt werden, welcher der Verbindungen diejenige mit der geringsten Lenkungsverzögerung ist. Durch die Anwendung dieses Vorgehens für jedes der lenkbaren Elemente kann damit eine Klassifikation aller Lenkungsoptionen nach ihrer zeitlichen Lenkungsverzögerung und dem Lenkungsrisiko vorgenommen werden. So können jene Lenkungsoptionen, die lange Verzögerungen aufweisen oder die über eine Vielzahl weiterer Systemelemente laufen, systematisch von jenen getrennt werden, die direkt und ohne Einbeziehung weiterer Relationen auf einen Indikator einwirken. Im wortwörtlichen Sinne kann man in Phase 1 der Systematik nicht von Fehlerelimination sprechen, da die Lenkungsoptionen vielmehr nach ihren Lenkungeigenschaften klassifiziert werden, aber nicht vollständig aus dem Repertoire möglicher Lenkungsmöglichkeiten eliminiert werden. Eine Elimination wäre auch nicht sinnvoll, da z. B. eine längere Wirkungsverzögerung nicht automatisch auf eine schlechte Lenkungseignung schließen lässt.

Des Weiteren werden in Phase 1 Subsysteme des Erklärungsmodells auf Rückkopplungseffekte untersucht. Damit werden jene Lenkungsoptionen identifiziert, die in Wirkungskreisläufen mit Indikatorelementen liegen und damit positive oder negative Rückkopplungen bzw. ein stabilisierendes oder aufschaukelndes Effekte erzielen können. Auch bei der Analyse der Rückkopplungen existieren teilweise mehrfache Rückkopplungsmöglichkeiten eines lenkbaren Elements und eines Indikatorelements. Auch hier werden vereinfacht nur jene Rückkopplungen betrachtet, die die kürzeste Laufzeit besitzen.

Das Resultat des ersten Problemlösungsdurchlaufs stellt eine Basismatrix mit Kennzahlen aller Lenkungsoptionen für alle relevanten Modellindikatoren dar. Dem Entscheider werden damit die grundsätzlichen Lenkungsmöglichkeiten und die damit einhergehenden Bedingungen, wie die zu erwartenden Verzögerungen oder Risiken bei der Lenkung transparent gemacht. Keine Aussage liefert diese Phase jedoch darüber, in welcher Art die lenkbaren Elemente zur Erzielung bestimmter Effekte bei den Indikatoren zu verändern sind. Dieses ist die Funktion der Analysen in der zweiten Phase der Systematik, die des Einbezugs situativer Faktoren bedarf.

3.1.2.2 Phase 2: Situationsspezifisches Versuch-und-Irrtum-Verfahren im Gesamtsystem

In der zweiten Phase des Problemlösungsprozesses ist die Frage zu beantworten, welche Lenkungsoptionen für das Gesamtsystem und die Lenkung bestimmter Indikatoren grundsätzlich geeignet sind, bzw. welche Lenkungen unerwünschte Nebenwirkungen hervorrufen können. Für diese Form der Analyse sind das logische Erklärungsmodell und die vorerst getroffene Annahme von ausschließlich linearen Wirkungsbeziehungen nicht mehr ausreichend, da die inhärente Dynamik im Zeitablauf zu simulieren ist. Das logische Erklärungsmodell ist daher zum Simulationsmodell zu erweitern, bevor die Analysen durchgeführt werden können. Die Erweiterung wird durch die Modifikation der Wirkungsintensitäten zwischen den Elementen des Systems durchgeführt. Bisher wurde eine lineare, also konstante Funktionen in drei Abstufungen (schwach, mittel, stark) für die Wirkungsintensität verwendet. Durch die Verwendung realitätsnaher Funktionen wird das logische Erklärungsmodell zu einem simulationsfähigen Modell ausgebaut.

Nach diesen Vorarbeiten gilt es für das Gesamtmodell tentative Theorien zur Lenkung in den jeweiligen Situationen abzuleiten. Zunächst wird angenommen, dass eine Erhöhung oder eine Verringerung des Ausgangszustands eines lenkbaren Elements gleichermaßen gut zur Lenkung geeignet ist. Bezweckt eine Lenkungsoption durch die anschließende Simulation im Gesamtmodell jedoch nicht die gewünschte Wirkung bei einem Indikator oder verschlechtert sich der Gesamtsystemzustand, kann diese Lenkungsoption aus dem Modell eliminiert werden.

Das Ergebnis dieser zweiten Phase ist eine situationsbezogene Matrix, die anzeigt, welche Lenkungsoptionen in welcher Richtung zur Beeinflussung eines jeweiligen Indikators geeignet sind. Im folgenden Kapitel wird die Konsolidierung der beiden ersten Analyseergebnisse zu einem umfassenden Entscheidungsunterstützungsinstrument beschrieben.

3.1.2.3 Konsolidierung der Ergebnisse zu Lenkungsentscheidungsunterstützungsmatrizen (LEUM)

Durch das Zusammenführen der Ergebnisse der ersten und zweiten Phase wird schließlich eine neue Problemsituation bzw. -sicht mit entsprechenden tentativen Theorien für jede Situation und jeden Indikator kreiert. Aus den Ergebnissen der ersten zwei Phasen können entsprechende situationsbezogene Lenkungsentscheidungsunterstützungsmatrizen (LEUM) gebildet werden. Dadurch erhält der Entscheider vier wesentliche Informationen in einer konsolidierten Matrix, die ihm als Entscheidungsunterstützungsinstrument dienen soll:

1. **Lenkungseignung und -richtung:** Welche der lenkbaren Elemente sind in einer bestimmten Situation grundsätzlich geeignet, eine Veränderung der Indikatoren zu erzielen, und welche Zustandsänderungen der lenkbaren Elemente sind dafür vorzunehmen? Welche Änderungen bzw. Nebenwirkungen sind mit der Lenkung zu erwarten?
2. **Wirkungsverzögerung:** Wann ist mit dem Eintreffen der durch die Lenkung ausgelösten Wirkungen im System beim Indikator zu rechnen? Kann die Lenkung kurzfristige Effekte erzielen oder ist diese eher langfristig angelegt?
3. **Risiko der Lenkung:** Besteht das Risiko, dass durch die Dynamik des Gesamtsystems eine Lenkung nicht den ursprünglich anvisierten Effekt beim Indikator erzielen wird?
4. **Rückkopplungseffekte:** Nutzt eine Lenkungsoption die inhärente Dynamik des Systems und bewirkt eine kontinuierliche Rückkopplung auf einen bestimmten Indikator? Ist eine Verstärkung bzw. ein Aufschaukeln des Effekts zu erwarten oder stabilisiert sich das System?

Der Auffassung Poppers folgend ist der Problemlösungsprozess auch in und nach Phase 3 nicht grundsätzlich abgeschlossen und das vorliegende Ergebnis kann nicht dogmatisch behandelt werden. Vielmehr gilt es, die Lenkungsoptionen im Folgenden auf ihre Praxistauglichkeit zu überprüfen, was zu weiteren Iterationen führen würde, die jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit sind. Neue Erkenntnisse zu den tentativen Theorien können somit zukünftig zur weiteren Fehlerelimination und Modifikation der Theorien, des Erklärungsmodells bzw. der Matrizen führen, und sind explizit erwünscht.

Nachdem die Entwicklung eines geeigneten Entscheidungsunterstützungsinstruments beschrieben worden ist, kann in der dritten und letzten Phase der Systematik aufgezeigt werden, wie dieses sinnvoll zur Generierung von Lenkungsempfehlungen in spezifischen Beratungssituationen eingesetzt werden kann.

3.1.2.4 Phase 3: Anwendung der LEUM zur Bestimmung von Lenkungsempfehlungen

Zur Anwendung der LEUM sind wesentliche situative Merkmale des Beratungsvorhabens, wie der verbleibende Zeitraum bis zum Projektende und der Zustand der Beratungseffizienz in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Nur so kann eine zielgerichtete Wahl geeigneter Lenkungsoptionen durch die Entscheider erfolgen. Jeder der durch die LEUM dargestellten Lenkungsoptionen hat spezifische Merkmale wie z. B. das Risiko oder die Verzögerung. So empfiehlt es sich z. B. in einem Projekt, dem nur noch wenig Zeit bis zum Projektende verbleibt nicht, langfristig wirksame Lenkungsoptionen zu wählen, da diese im Projektzeitraum nicht mehr effizienzwirksam werden können.

Abschließend kann die vorgestellte Systematik formalisiert dargestellt werden.

3.1.2.5 Zusammenfassende Formalisierung der Systematik

Das vorliegende Kapitel dient dazu die bisherigen Erkenntnisse zusammenzufassen. Dies folgt in einer formalisierten Form in Anlehnung an die bereits dargestellte tetradische Methodik (vgl. Kapitel C.3.1.1). Diese wird um eine Dimension erweitert. Ebenfalls sind neue Indizes einzuführen. Sie werden am Beispiel der Problemsituation exemplarisch erläutert:

$$P_{nsdi}$$

mit

n: Index der Subsysteme

s: Index der Situationen

d: Index der Indikatoren

i: Index des Problemlösungsdurchlaufs

Durch die Verwendung der vier Indizes kann eindeutig festgelegt werden, welches Subsystem (n) in welcher spezifischen Situation (s) zur Lenkung welches Indikators (d) Gegenstand der Analyse ist. Der Index i zeigt an in welcher Phase sich der Problemlösungsdurchlaufs befindet.

Die Systematik ist formalisiert in Abbildung C-2-2 abgebildet. Zusätzlich werden die Zwischenergebnisse, eine Basismatrix situationsunabhängiger Lenkungsoptionen (Phase 1), die durch Simulation ermittelten situationsabhängigen Lenkungsoptionen (Phase 2), die aus der Konsolidierung resultierenden Lenkungsentscheidungsunterstützungsmatrizen, sowie die konkreten Lenkungsempfehlungen (Phase 3) dargestellt.

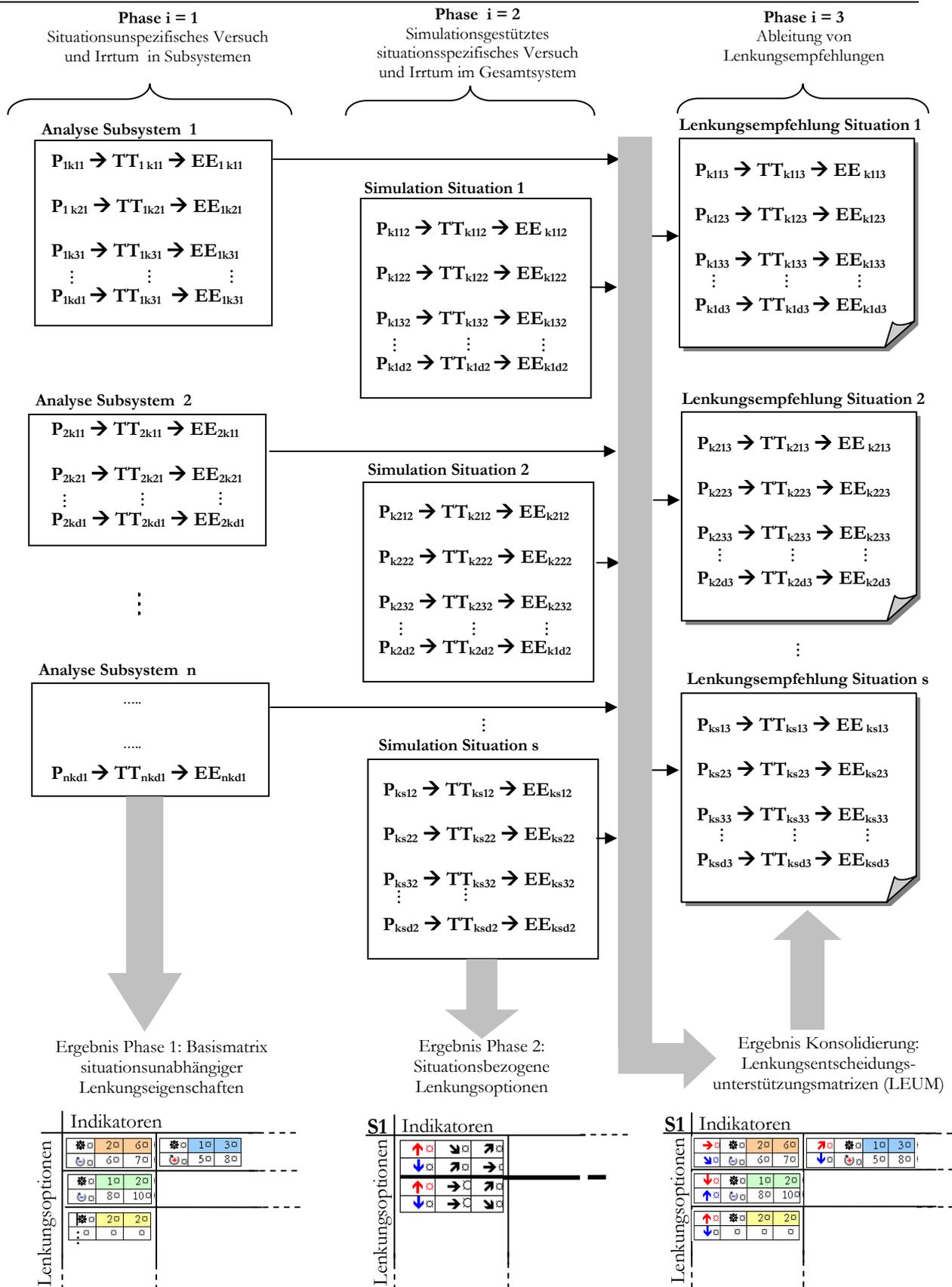


Abbildung C-2-2: Systematik zur Bestimmung situativer Lenkungsempfehlungen (Quelle: Eigene Darstellung)

Nachdem die auf Basis der tetradischen Methodik von Popper entwickelte Systematik vorgestellt worden ist, wird diese in den folgenden Kapiteln sukzessive auf die eingangs des Teil C abgeleiteten Beratungssituatio-

nen angewendet und konkretisiert. Als Instrument zur Überprüfung von Lenkungseingriffen und zum Aufdecken von Fehlern in der zweiten Phase der Systematik wurde bereits die Simulation als Hilfsmittel erwähnt. Vor der Anwendung, ist daher im folgenden Abschnitt das logische Erklärungsmodell aus Teil B zum Simulationsmodell zu erweitern und die Grundlagen einer systemtheoretischen Simulation zu erläutern.

3.2 Erweiterung des logischen Erklärungsmodells zum Simulationsmodell

Eine kurze Einführung dient dem vertieften Verständnis der systemtheoretischen Simulationsmethodik (Kapitel C.3.2.2). Anschließend erfolgt die Erweiterung der in Teil B zunächst vereinfachend als linear angenommenen Wirkungsbeziehungen des logischen Erklärungsmodells zu einem simulationsfähigen Modell (Kapitel C.3.2.1).

3.2.1 Systemtheoretische Simulationsmethodik

Simulationen ermöglichen es, künftige Entwicklungen in einem System zu antizipieren. Wie bereits erläutert wurde, ist zur Anwendung der Systematik das logische Erklärungsmodell zu einem Simulationsmodell zu erweitern. Vor dieser Fortentwicklung sind zunächst mögliche Alternativen der Simulation zu betrachten (Kapitel C.3.2.1.1), anschließend werden Anforderungen an die Simulation in dieser Arbeit beschrieben um auf Grundlage dieser eine geeignete Simulationsart auszuwählen (Kapitel C.3.2.1.2).

3.2.1.1 Simulationsarten

Gomez weist auf die grundlegenden Vor- und Nachteile verschiedener Simulationsarten hin (vgl. [Gomez1978, S. 141]). Gedankenexperimente stellen die einfachste Art auf der Ebene so genannter „Paper-and-Pencil-Modelle“ dar. Der Problemlöser denkt dabei mögliche Wirkungen von Lenkungseingriffen selbst durch und notiert diese. Alternativ kann er seine eigenen Erfahrungen bei ähnlichen Prozessen ins Spiel bringen. Während die Einfachheit und der geringe Aufwand dieses Verfahrens die wesentlichen Vorteile darstellen, überwiegt jedoch der Nachteil der schnellen Überforderung des Entscheiders bei der Beurteilung bzw. Berechnung der simultanen Interaktion mehrerer Elemente.

Realexperimente stellen die zweite Simulationsform dar. Sie laufen, wie der Name vermuten lässt, in einer realen, existenten Umgebung ab. Für den Forschungsgegenstand wäre dies der Test verschiedener Lenkungsoptionen in einem realen Beratungsprojekt. Realexperimente haben den wesentlichen Nachteil der Behaftung mit großen Risiken, d. h., irreversible Schäden können durch das Versuch-und-Irrtum-Verfahren am „lebenden Objekt bzw. Patienten“ hervorgerufen werden. Ebenfalls kann ein Realexperiment nicht beschleunigt werden und eine Beobachtung kann so viel Zeit in Anspruch nehmen.

Die dritte Variante stellen Computersimulationen dar. Dabei wird der Problemlöser bei der Modellierung, der Durchführung von Lenkungseingriffen sowie der Berechnung der Änderung am Modell durch eine Software visuell und verarbeitungskapazitiv unterstützt. Die Güte der Simulation hängt hier davon ab, wie gut das Modell vom Problemlöser spezifiziert und modelliert worden ist. Der Nachteil der Aufwändigkeit dieses Verfahrens wird, insbesondere bei komplexen und wichtigen Problemen, dadurch wettgemacht, dass die Nachteile von Paper-und-Pencil-Modellen vollständig entfallen. Der offensichtlichste Nutzen der Computersimulation ist die Unterstützung bei der Entscheidungsfindung. Entscheidungen sind schneller und

risikoärmer möglich, als wenn das Verhalten des Systems erst in der Realität beobachtet werden müsste. Ebenfalls spart die frühzeitige Kenntnis von Entwicklungen Zeit und Finanzressourcen. Computersimulationen können auch den Lernprozess verbessern, da die Entscheider beliebige Situation betrachten und analysieren können und so die Konsequenzen des Handelns direkt aufgezeigt werden.

Nachdem mögliche Alternativen der Simulation beschrieben worden sind, können im Folgenden die Simulationsanforderungen für diese Arbeit beschrieben und eine Simulationsart gewählt werden.

3.2.1.2 Anforderungen und Wahl der Simulationsart

Eine Simulation in einem systemtheoretischen Kontext hat die wichtige Aufgabe, die Systementwicklung zu beobachten bzw. die Dynamik des Systems bei Durchführung eines Lenkungeingriffs zu dokumentieren. Anders als z. B. bei einem System-Dynamics-Modell besteht die Aufgabe nicht darin, auf Basis bestimmter Ausgangswerte die Entwicklungen kommender Jahrzehnte oder exakte Daten zu prognostizieren. Entscheidend ist in der Systemtheorie der Trend der Entwicklung und nicht der exakt quantifizierte Wert zu einem festen Zeitpunkt. In der Systemtheorie wird davon ausgegangen, dass exakte Prognosen aufgrund der durch Modelle niemals exakt abbildbaren Realität nicht sinnvoll sind. Nicht eine Prognose ist damit das Ziel, sondern lediglich die Darstellung der Dynamik möglicher Verhaltensweisen. Verdeutlicht werden durch systemorientierte Simulationen z. B. generelle Kurz- und Langzeitentwicklungen, Grenzwerte, Risiken des Systemumkippen, lineare oder nicht lineare Entwicklungen.

Vielfach besteht die Auffassung, eine Simulation könne nur mit exakten Daten in ein mathematisches Beziehungssystem gebracht werden und qualitative, nicht exakt quantifizierbare Größen seien für eine Simulation ungeeignet. Wie die folgende Anwendung der systemtheoretischen Simulation noch zeigen wird, ist eine Simulation mit qualitativen und quantitativen Daten jedoch sehr wohl möglich und sinnvoll²⁴⁶.

Der Untersuchungsgegenstand zeichnet sich durch hohe Komplexität und eine starke Vernetzung des Systems aus. Die Entwicklung der Systematik hat weiterhin gezeigt, dass eine Vielzahl von Simulationsdurchläufen zum Testen der tentativen Theorien notwendig sind. Paper-and-Pencil Modelle eignen sich daher nur bedingt für die umfangreichen Berechnungen der simultanen Interaktionen aller Elemente. Auf Realexperimente wird im Rahmen der Arbeit aufgrund der damit verbundenen Risiken ebenfalls verzichtet. Geplant sind hingegen die praktische Anwendung und Evaluation der Erkenntnisse zur Systemlenkung nach Abschluss der Arbeit, wenn bereits sinnvolle Lenkungsoptionen als Simulationsergebnisse vorliegen. Damit qualifiziert sich die Computersimulation als geeignetes Forschungsinstrument, da diese eine Vielzahl von Wiederholungen ermöglicht und kein Risiko für das Realsystem darstellt.

²⁴⁶ Vester führt hierzu an: „Entfernt man nämlich die (ebenso realen) qualitativen Größen aus der Simulation, so entspricht das Ergebnis mit Sicherheit nicht der Wirklichkeit“ [Vester2003, S. 257].

Es wird der Netzmodellierer und -simulator HERAKLIT²⁴⁷ eingesetzt. Das Werkzeug ermöglicht die grafische Modellierung des Wirkungsnetzes, die Spezifikation von Startzuständen (Situationen) einzelner Elemente und die Abbildung funktionaler Beziehungen zwischen Wirkungsbeziehungen. Ebenso wird die Simulation des Gesamtsystems nach einer manuell zugeführten Lenkung²⁴⁸ unterstützt. Der zeitliche Verlauf des Zustands ausgewählter Elemente sowie des Gesamtsystemzustands kann mithilfe des Werkzeugs nach Ablauf der Simulation betrachtet werden. Kürzeste Wege zwischen Elementen lassen sich ebenfalls bestimmen. Die Software erfüllt damit alle Anforderungen, die durch die Systematik vorgegeben sind.

Nachdem eine geeignete Simulationsart gewählt worden ist, kann im Folgenden die Detaillierung der Wirkungsbeziehungen des logischen Erklärungsmodells und die damit einhergehende Entwicklung des Simulationsmodells beschrieben werden.

3.2.2 Detaillierung der Wirkungsbeziehungen des logischen Erklärungsmodells

Das gesamte Vorgehen in dieser Arbeit ist rekursiv ausgelegt. Das rekursive Vorgehen impliziert, dass die bis dato entwickelten Modelle detailliert werden können. Bis zum jetzigen Zeitpunkt wurden jegliche Wirkungsbeziehungen des Erklärungsmodells vereinfacht als lineare Beziehungen modelliert. Da bis zum jetzigen Zeitpunkt lediglich grundlegende Analysen der Systemeigenschaften vorgenommen worden sind, war diese Vereinfachung aus forschungsökonomischer Sicht sinnvoll und hinreichend. Für die dynamische Simulation ist es jedoch nun notwendig, die Beziehungen näher zu spezifizieren. Ziel dieser Spezifikation ist es, dass die Simulation der realen Dynamik des Systems Unternehmensberatung näher kommt. So ist es beispielsweise nicht realistisch, anzunehmen, dass die Veränderung der Beratungsfähigkeit des Klienten eine von seinem Zustand unabhängige, stets gleich bleibende, lineare Veränderung seines Arbeitsanteils im Projekt bewirken wird. Realistischer und praxisnäher ist es hier, von entsprechenden Sättigungseffekten auszugehen, die eintreten, wenn die Beratungsfähigkeit ein bestimmtes Zustandsniveau erreicht hat. Diese Effekte können über so genannte Intensitätsfunktionen²⁴⁹ im Modell abgebildet werden. In der Realität sind die meisten Beziehungen überwiegend nicht-linear und ebenfalls nicht (durchgängig) mathematisierbar²⁵⁰. Nach mathematischen Funktionen verlaufen diese meist nur in bestimmten Kurvenabschnitten (vgl. [Vester2003, S. 257]). Intensitätsfunktionen geben auch keinen (Funktions-) Wert für eine feste Ausgangsgröße an, sondern beschreiben, welchen Einfluss ein Element mit einem bestimmten Zustand bei Veränderung desselben auf ein anderes Element ausübt. Der Zustand des Zielelements ist dabei irrelevant. Damit ein möglichst übersichtliches Modell entsteht, ist es für die Simulation weiterhin auch möglich, bestimmte

²⁴⁷ Der Netzmodellierer ist ein Produkt einer Arbeitsgemeinschaft zum Modellversuch „Konzeption, Entwicklung und Erprobung von Lehr- und Lernarrangements zur Förderung des vernetzten Denkens und Handelns“. Der Modellversuch wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMFT) gefördert und vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) fachlich betreut.

²⁴⁸ In HERAKLIT auch als Ereignis bezeichnet.

²⁴⁹ Vester bezeichnet diese als Tabellenfunktionen.

²⁵⁰ Des Weiteren besteht durch die Verwendung mathematischer Formeln die Gefahr, dass fälschlicherweise angenommen bzw. interpretiert wird, dass diese auf exakten Messungen beruhen. Das System soll jedoch seinen qualitativen Charakter behalten und kann lediglich Trends aufzeigen und als Entscheidungsunterstützungsinstrument und nicht als automatisiertes Entscheidungsinstrument dienen.

Bereiche oder Elemente des Wirkungsgefüges zusammenzufassen. Bei der Zusammenfassung sollten jedoch keine Informationsverluste erfolgen und die mathematischen Funktionen berücksichtigt bleiben (vgl. [Vester/Hesler1980, S. 84]).

Intensitätsfunktionen beschreiben den Wirkungsverlauf zwischen zwei Elementen in Teilabschnitten und entsprechen nicht eindeutigen mathematischen Funktionsabbildungen, sondern einer Tabelle von einander zugeordneten diskreten Zahlenwerten. Diese ordnet daher nicht dem Ausgangszustand eines Quellelements einen festen Wert (Funktionswert) eines Zielelements zu, sondern bestimmt die jeweilige Wirkungsweitergabe in Abhängigkeit des jeweiligen Ausgangszustands des Quellelements.

Der aus der Befragung erhobene Wert für die Wirkungsintensität wird für die folgende Modifikation des Modells als Trend interpretiert, der den grundsätzlichen Charakter einer Wirkung beschreibt. Die aus der Expertenbefragung ermittelten Konsenswerte des Zeitverhaltens hingegen bleiben vollständig erhalten, da die Verzögerung für das Modell als konstante und zustandsunabhängige Funktion betrachtet wird.

Exemplarisch soll zunächst die Relation B-03 zwischen der Beratungserfahrung des Beraters und dem Einsatz standardisierter Beratungsmethoden betrachtet werden. Für diese Beziehung ist in der Praxis mit steigendem Erfahrungswert des Beraters ein Sättigungsverhalten anzunehmen. Es wird angenommen, dass sich durch zunehmende Methodenerfahrungen und -kenntnisse des Beraters die Einsatzoptionen von Beratungsmethoden zunächst relativ stark erhöhen lassen. Dieser Effekt tritt insbesondere bei Berufsanfängern auf, welche in den ersten Jahren ihrer Tätigkeiten eine Vielzahl verschiedener Methoden und Vorgehensweisen sowie Projektsituationen kennen lernen. Durch die Individualität von Projekten und die daraus resultierenden mangelnden universellen Einsatzmöglichkeiten existiert jedoch eine natürliche Grenze, sodass ab einem bestimmten Grad der Beratungserfahrung eine zunehmende Sättigung festzustellen ist. Abbildung C-2-3 verdeutlicht den Zusammenhang grafisch und stellt die zugrunde liegende Tabellenfunktion vor. Die in ihrer Höhe identischen Veränderungen ΔE_{31} sowie ΔE_{32} der Beratungserfahrung des Beraters führen in zwei verschiedenen Ausgangszuständen einmal zu überproportionalen (ΔE_{19_1}), andererseits nur zu geringen Veränderungen (ΔE_{19_2}) des Einsatzes standardisierter Beratungsmethoden.

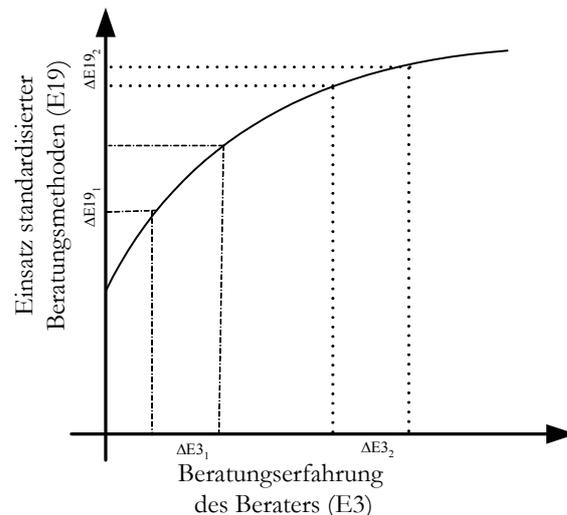


Abbildung C-2-3: Intensitätsfunktion B-04: Beratungserfahrung des Beraters und Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (Quelle: Eigene Darstellung)

Ein ähnlicher Zusammenhang kann für die Wirkung zwischen dem Indikator Beratungseffizienz und der Beratungsfähigkeit des Klienten angenommen werden. Es ist für die zeitliche Simulation nicht realistisch anzunehmen, dass sich die Beratungsfähigkeit des Klienten durch die Verbesserung der Beratungseffizienz stets kontinuierlich steigern lässt. Ein solcher Zusammenhang würde im Modell eine positive, aufschaukelnde Rückkopplung, somit eine Perpetuierung auslösen, die in der Praxis jedoch nicht anzutreffen ist. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Beratungsfähigkeitszuwächse begrenzt sind. Für das Simulationsmodell wird vereinfacht von der in Abbildung C-2-4 dargestellten Beziehung der Elemente ausgegangen. Dieser Verlauf erklärt auch die Sensibilität der Nachfrage bei Klienten mit einer geringen Beratungseffizienz als Ausgangssituation. Insbesondere bei KMU ist, wie Teil A gezeigt hat (vgl. Kapitel A.3.1.2), die durch den Klienten wahrgenommene Beratungseffizienz als gering einzustufen. Eine nur geringfügige weitere Verschlechterung der Beratungseffizienz durch ein nicht zufrieden stellendes Beratungsprojekt ($\Delta E35_1$) kann durch die überproportionale Wirkungsintensität in diesem Bereich die Beratungsfähigkeit des Klienten, dabei insbesondere das Subelement Grundeinstellung zur Beratung, stark reduzieren ($\Delta E8_1$). Ist dabei der Ausgangszustand der Beratungsfähigkeit bereits gering, so kann dies zur zukünftigen vollständigen Ablehnung von Unternehmensberatung aufgrund der negativen Erfahrungen führen. Andererseits bietet aber eben diese Ausgangssituation gleichwohl auch große Potenziale der signifikanten Erhöhung der Nachfrageintensität, was KMU zu potenziell interessanten Kunden für Beratungsunternehmen machen sollte.

Mit eher weniger sensiblen Auswirkungen ist hingegen bei Unternehmen zu rechnen, bei denen bereits eine relativ hohe Beratungseffizienz für ein Projekt vorliegt. Eine positive oder negative Veränderung der Effizienz ($\Delta E35_2$) führt hier nur zu geringen Veränderungen der Beratungsfähigkeit ($\Delta E8_2$), da ein grundsätzliches Vertrauen in den Nutzen von externer Beratung sowie Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit Beratungsleistungen vorhanden sind. Verschlechterungen des Projektzustands verringern zwar die Beratungsfähigkeit, jedoch nur geringfügig. Erst eine signifikante Verringerung der Beratungseffizienz, z. B. durch mehrere gescheiterte oder erfolglose Beratungsvorhaben, wirkt sich bei diesen Klienten spürbar auf ihre Beratungsfähigkeit aus.

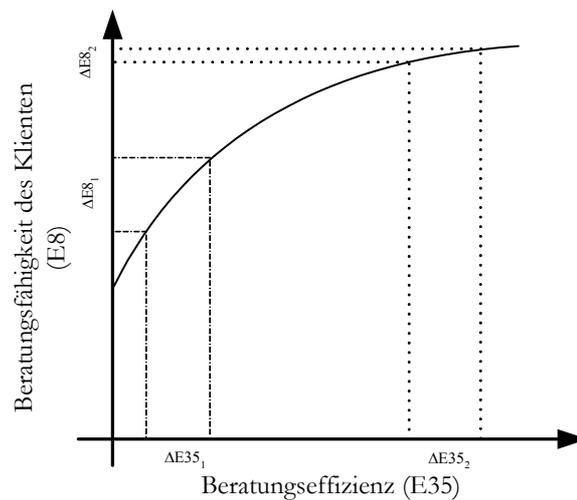


Abbildung C-2-4: Intensitätsfunktion BE-01: Beratungseffizienz und Beratungsfähigkeit des Klienten (Quelle: Eigene Darstellung)

Weiterhin diskutiert werden soll die Relation K-02, welche die Beziehung zwischen dem Arbeitsanteil des Klienten und der Qualität des Beratungsergebnisses beschreibt. Im logischen Erklärungsmodell konnte durch die Expertenbefragung bereits ein gleichgerichteter, mittelstarker Zusammenhang zwischen den Elementen festgestellt werden (vgl. Kapitel B.4.4.2). Jedoch ist anzunehmen, dass diese Relation nicht für alle Ausprägungen des Quellelements gilt. Für eine erhöhte Partizipation des Klienten ist zunächst von einer positiven Entwicklung auszugehen, die die Identifikation mit den Ergebnissen des Projekts erhöht. Jedoch besteht bei zu hoher Aufwandsübernahme seitens des Klienten die Gefahr, dass das für die Lösung notwendige externe Know-how in zu geringem Maße Einfluss auf die Lösungsfindung hat. Dieses kann sich dann negativ, somit gegengerichtet, auf die Qualität des Beratungsergebnisses auswirken. Es wird somit für das Simulationsmodell angenommen, dass ein situationsspezifischer optimaler Punkt der Verteilung der Arbeitsaufwände zwischen Berater und Klient existiert. Anders als für die bereits oben dargestellten und beschriebenen Wirkungsfunktionen kann für diese Relation somit nicht eine allgemein gültige Funktion für alle Beratungssituationen angegeben werden, da angenommen wird, dass die Wirkungsfunktion von weiteren Elementenzuständen bzw. von der jeweiligen Beratungssituation abhängig ist. Hier sind insbesondere die Beratungsfähigkeit des Klienten sowie die Komplexität der Beratungsaufgabe als sekundäre Einflüsse zu nennen. Abbildung C-2-5 verdeutlicht den Zusammenhang. Zu diesem ist ebenfalls anzumerken, dass für das Simulationsmodell vereinfachend ein substitutives Verhältnis zwischen dem Arbeitsanteil des Beraters und dem des Klienten angenommen und diese in einem neuen Element E4/9 zusammengefasst werden. Ein hoher Wert des Elements repräsentiert einen hohen Arbeitsanteil des Beraters und gleichzeitig einen geringen Arbeitsanteil des Klienten und umgekehrt. Der detaillierte Wirkungsverlauf ist primär von der Komplexität des Beratungsvorhabens und der Beratungsfähigkeit des Klienten abhängig und führt zu einer entsprechenden horizontalen Verschiebung der Intensitätsfunktion. Eine geringere Beratungsfähigkeit sowie eine höhere Komplexität der Aufgabenstellung führen dabei tendenziell zu einer rechtsseitigen Verschiebung (K-02₃), während eine höhere Beratungsfähigkeit des Klienten sowie eine geringe Komplexität eher zu einer linksseitigen Verschiebung führen (K-02₁). Die Abbildung zeigt weiterhin, dass sich für bestimmte Ausprägungen der Arbeitsanteilsverteilung wie E4/9₁ bzw. E4/9₂ in Abhängigkeit der Beratungssituation unterschiedliche Wirkungsrichtungen und -intensitäten einstellen können. Bei der Ausprägung E4/9₁ wirkt

sich eine Erhöhung des Arbeitsanteils des Beraters für den situationsbedingten Verlauf K-02₁ negativ auf die Qualität des Beratungsergebnisses aus, für K-02₂ und K-02₃ hingegen stellt sich hier eine Verbesserung der Qualität ein. Für E4/9₂ ergibt sich entsprechend eine Verbesserung bzw. ein Stillstand der Qualität für K-02₃ und eine Verschlechterung für K-02₁ und K-02₂ bei Erhöhung des Arbeitsanteils des Beraters.

Festzuhalten bleibt damit, dass bestimmte Intensitätsfunktionen des Simulationsmodells situativ zu betrachten sind. Vorgehend auf die noch folgende Erarbeitung von Lenkungsmaßnahmen ist somit zu beachten, dass für das System keine pauschalen Handlungsoptionen existieren können, sondern diese stets unter Berücksichtigung der Gesamtsituation zu entwickeln sind.

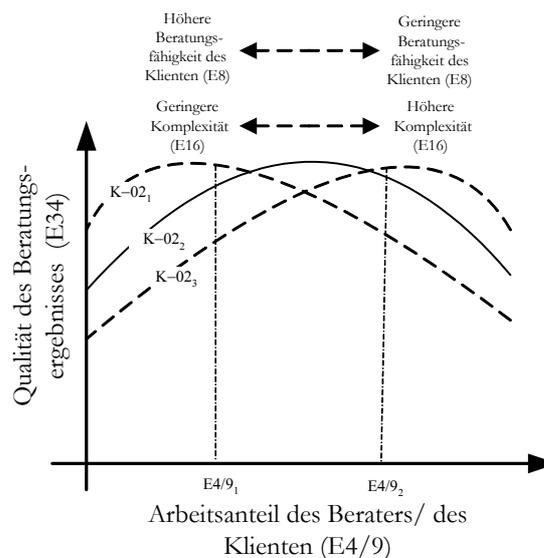


Abbildung C-2-5: Intensitätsfunktion K-02: Arbeitsanteil des Beraters/des Klienten und Qualität des Beratungsergebnisses (Quelle: Eigene Darstellung)

Die explizite Darstellung aller 32 Transformationen erfolgt im Anhang 5. Alle dargestellten Funktionen werden in das Simulationsmodell übernommen.

Nachdem das Erklärungsmodell mittels Tabellenfunktionen weiter detailliert wurde und damit einer realitätsnäheren Abbildung entspricht und nachdem eine Systematik zur Entwicklung situativer Lenkungsempfehlungen auf Basis von Versuch-und-Irrtum-Prozessen entwickelt wurde, kann diese nun, dem Phasenmodell der Systematik folgend, auf den Untersuchungsgegenstand angewendet werden.

3.3 Phase 1: Situationsunspezifisches Versuch-und-Irrtum-Verfahren in Subsystemen

Für die weitere Analyse der inneren Kybernetik des Erklärungsmodells werden Subsysteme herausgelöst und betrachtet. Diese Methodik bietet sich an, da die hochgradige Vernetzung des Systems bzw. die gleichzeitige Betrachtung aller Modellelemente und Wirkungsbeziehungen den Blick auf einzelne Effekte versperren können. Die Subsysteme bieten mit ihren Aussagen ein Kernstück der Interpretation des Modells, da die so detaillierte Betrachtung die Wirkungen von Lenkungseingriffen aufdeckt. Der Zusammenhang des gesamten Wirkungsgefüges geht dabei trotzdem nicht verloren, da die Subsysteme aus dem Gesamtmodell hervorgehen und gegenseitig überlappen.

Die Analyse deckt die Eigenschaften der Lenkungsoptionen auf die Systemindikatoren auf. Bevor die Lenkungsoptionen untersucht werden können, ist es jedoch unerlässlich, zunächst die lenkbaren Elemente des Systems zu bestimmen (Kapitel C.3.3.1). In den Subsystemen werden anschließend zunächst jene Lenkungsoptionen analysiert, die eine direkte oder indirekte Beeinflussung von Indikatoren bewirken können (Kapitel C.3.3.2). Zum anderen besitzt das System, wie bereits in Teil B analysiert wurde, eine Vielzahl von Regelkreisen (vgl. Kapitel B.5.2), die sich zur organischen Lenkung ebenfalls eignen und einer näheren Analyse bedürfen (Kapitel C.3.3.3). Aus den Untersuchungen kann dann abschließend eine Matrix generiert werden, die der Entscheidungsunterstützung dienen wird (Kapitel C.3.3.4).

3.3.1 Identifikation der lenkbaren Elemente des Systems

Das entwickelte Erklärungsmodell wurde bislang noch weitgehend unabhängig von seinen spezifischen Lenkungsmöglichkeiten²⁵¹ betrachtet²⁵². In der Praxis werden oftmals relativ schnell Lösungen entwickelt. Dabei wird kaum die Frage gestellt, wo die eigentlichen Ansatzpunkte der Lenkung des Systems liegen (vgl. [Gomez/Probst1999, S. 115]). Vielfach ist sogar festzustellen, dass eine Konzentration auf Systemelemente erfolgt, die der Entscheidungsträger nicht direkt beeinflussen kann. Damit besteht die Gefahr der Identifikation von ineffizienten bzw. nicht praktikablen Gestaltungsmöglichkeiten. Sehr wichtig für die Entscheider ist zu der grundsätzlichen Erkenntnis zu gelangen, dass im Wirkungsgefüge nicht, wie oftmals fälschlicherweise angenommen, der Großteil, sondern nur eine sehr beschränkte Zahl der Faktoren direkt lenkbar ist (vgl. [Gomez/Probst1999]). Insbesondere bei Managern ist oftmals der Irrglaube einer vollständigen Beeinflussbarkeit und damit Lenkbarkeit komplexer Systeme in allen Bereichen anzutreffen. Ein Problem ist daher stets unter Beachtung der Lenkungsmöglichkeiten des oder der Problemlöser abzubilden (vgl. [Gomez1978, S. 116]).

Das komplexe System der Unternehmensberatung lässt sich keineswegs vollständig durch seine Akteure beherrschen und direkt steuern, wie auch die zahlreichen Defizite und Problematiken in der Einleitung bereits zeigten (vgl. Kapitel A.1.2.3 und Kapitel A.3.1). Nur eine begrenzte Zahl der Elemente kann durch den Berater und Klienten direkt beeinflusst werden. Weiterhin ist die Lenkbarkeit von der entsprechenden Führungsebene des Akteurs bzw. Problemlösers abhängig. So ist es beispielsweise einem Juniorberater einer Unternehmensberatung nicht möglich, die Kooperationsbereitschaft bzw. Leitkultur der Beratungsinstitution, die auch in Form der Unternehmenskultur festgelegt ist, zu lenken bzw. durch sein Handeln maßgeblich zu beeinflussen. Gleichwohl wäre dies einem Akteur auf der Ebene der Geschäftsführung der Unternehmensberatung möglich. Bzgl. der Klienteninstitution und des Klienten gelten ähnliche Zusammenhänge. Für den Spezialfall der Beratung von KMU kann jedoch eine Lenkung auf verschiedenen Führungsebenen durch einen Akteur angenommen werden. So adressiert die KMU-Unternehmensberatung i. d. R. direkt die Geschäftsführung des Unternehmens, welche die Vollmacht besitzt, lenkend auf der Führungsebene des

²⁵¹ Die angloamerikanische Literatur spricht bzgl. der Lenkung von „control“. Neben dem Ausdruck „Lenkung“ werden – je nach Kontext – Formulierungen wie „unter Kontrolle befindlich“, „unter Einfluss stehend“ oder „beherrscht“ verwendet (vgl. [Gomez/Malik/Oeller1975a, S. 116]).

²⁵² Lediglich in Kapitel B.3.1 wurden erste Hinweise auf die generellen Systemeigenschaften der Elemente gegeben.

gesamten Unternehmens wie auch auf der operativen Ebene eines Projekts einzugreifen. Die gleiche Situation ist für Berater aus kleinen Beratungsunternehmen anzunehmen, die gleichzeitig in der Rolle des Geschäftsführers der Beratungsinstitution und des Beraters agieren. Diese Lenkungsconstellation ist oft bei Einzelberatern anzutreffen.

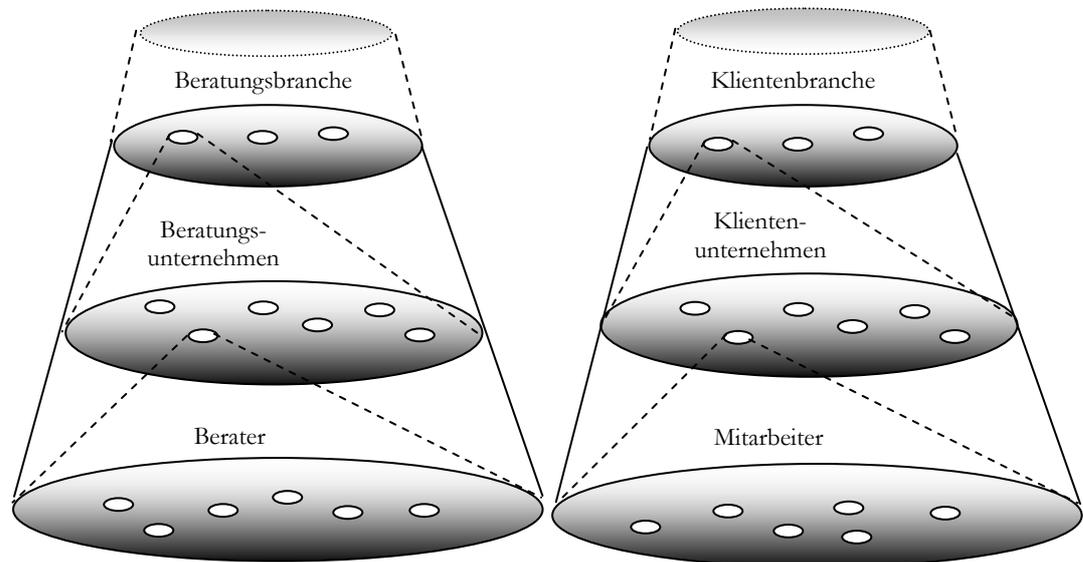


Abbildung C-2-6: Betrachtung verschiedener Lenkungsebenen des Systems Unternehmensberatung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Für die Festlegung der Lenkungsebene²⁵³ des betrachteten Systems wird der bisherigen Argumentation der Arbeit gefolgt. Als zentrale Akteure stehen der Klient und Berater im Betrachtungsmittelpunkt. Aus dieser Perspektive erfolgt die Bestimmung der lenkbaren Systemelemente. Für den Klienten wird zudem der o. a. Spezialfall eines KMU-Unternehmers berücksichtigt, der zusätzlich auch weitgehende Lenkungscompetenz auf primär der Institution zuzuordnende Modellelemente hat. Für den Berater wird hingegen eine nicht vorhandene direkte Lenkbarkeit der Elemente auf institutioneller Ebene des Beratungsunternehmens unterstellt²⁵⁴. Aus diesen Überlegungen resultiert die in Tabelle C-2-10 dargestellte Menge der lenkbaren Systemelemente²⁵⁵.

Tabelle C-2-10: Lenkbare Elemente des Systems und beeinflussende Akteure (Quelle: Eigene Darstellung)

Element Nr.	Elementbezeichnung	Beeinflussender Akteur/ Institution
E2	Direktivität des Beraterverhaltens	Berater
E4/9	Arbeitsanteil des Beraters/des Klienten	Berater/Klient
E7	Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	Klient
E14	Unternehmenskultur und –strategie der Klienteninstitution	Klient

²⁵³ Probst und Gomez bezeichnen die Selektion der Ebene der Lenkungsmöglichkeit auch als Auflösungskegel (vgl. [Probst/Gomez1989, S. 14]; [Ulrich/Probst1988, S. 175 f.]

²⁵⁴ Die bereits identifizierten Berater-Typen ③ und ④ gehen ebenfalls von angestellten Beratern aus (vgl. Kapitel C.2.2.2).

²⁵⁵ Der Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung zählt ebenfalls zu den lenkbaren Elementen des Systems. Nach der Validierung hat das Element jedoch keinerlei Wirkungen auf das System, sodass dieses Element aus der Menge der lenkbaren Elemente eliminiert werden kann.

Element Nr.	Elementbezeichnung	Beeinflussender Akteur/ Institution
E15	Kooperationsintensität	Berater/Klient
E19	Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	Berater
E20	Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	Berater
E21	Einsatz von IKT	Berater
E22	Intensität des Projektcontrollings	Berater/Klient
E12	Potenziale des Klientenunternehmens	Klient

Insgesamt bleibt somit festzustellen, dass nur ein sehr begrenzter Anteil von zehn Elementen durch die Akteure des Systems direkt lenkbar sind. Die Lenkungsoptionen sind relativ gleich auf den Berater und Klienten verteilt. So hat der Berater 7 Lenkungsoptionen, wovon 3 ebenfalls vom Klienten beeinflusst werden können, während der Klient 6 Lenkungsoptionen hat.

Nach der Bestimmung der lenkbaren Elemente des Systems kann nun die eigentliche Analyse der Lenkungsoptionen in Subsystemen, gemäß der ersten Phase der Systematik erfolgen.

3.3.2 Analyse und Klassifikation direkter und indirekter Lenkungsoptionen in Subsystemen

Durch die Analyse des Simulationsmodells können jene Modifikationen der lenkbaren Elemente untersucht werden, die eine direkte oder indirekte Wirkung auf die Indikatoren haben. Dazu wird das Gesamtnetzwerk temporär ausgeblendet und nur die Wirkungsweitergabe von einem Start- zu einem Zielelement als Subsystem betrachtet. Diese Betrachtung berücksichtigt bewusst zunächst keine Nebenwirkungen, die durch eine Lenkung im Gesamtsystem hervorgerufen werden können.

Zur Analyse der Einflussmöglichkeiten auf die Indikatoren kann das um die Tabellenfunktionen ergänzte logische Erklärungsmodell herangezogen werden. Untersucht werden müssen jene Verbindungswege im Netzwerk, die von lenkbaren Elementen ausgehend auf die Indikatoren einwirken können. Dabei besteht die Möglichkeit der direkten oder der Einwirkung über weitere Zwischenelemente. Wichtige Kenngrößen für indirekte Wirkungen sind die Anzahl der involvierten Elemente sowie die zeitliche Verzögerung bzw. die benötigte Laufzeit von der Veränderung des lenkbaren Elements bis zur Auswirkung auf das Indikatorelement.

Eine hohe Anzahl von Zwischenelementen stellt für die Lenkung ein Risiko dar, da aufgrund der Dynamik des Gesamtsystems nicht sichergestellt werden kann, dass die durch die Lenkung des Quellelements anvisierte Veränderung beim Zielelement tatsächlich in der gewünschten Form eintreten wird. Eine Veränderung des Zustands eines oder mehrerer Zwischenelemente auf dem Wirkungsweg kann eine Verstärkung oder Verringerung oder sogar die Umkehr der gewünschten Veränderung bewirken. Das Risiko nicht erwünschter Wirkungsweitergaben steigt mit der Anzahl der involvierten Zwischenbeziehungen mit nicht-linearen Wirkungsfunktionen und der Dauer der Wirkungsverzögerung an, da die Wahrscheinlichkeit der zwischenzeitlichen Zustandsveränderungen des Systems auch mit der Laufdauer der Wirkung ansteigt.

Es werden zwei neue Kennzahlen eingeführt, die es ermöglichen, diese Eigenschaften zu beschreiben: Das **Lenkungsrisiko** R_{ij} beschreibt die Anzahl der nicht-linearen Relationen $f_w(e_{ij})$, über welche eine Zustandsänderung von einem lenkbaren Quellelement v_i zu einem Indikator als Zielelement w_j läuft. Nur bei nicht-linearen Wirkungsbeziehungen besteht die Gefahr, dass durch die zwischenzeitlichen Zustandsänderungen von Zwischenelementen eine Wirkung nicht den angestrebten Effekt erzielen kann.

Die **Lenkungsverzögerung** V_{ij} beschreibt die Dauer der zu erwartenden zeitlichen Gesamtverzögerung zwischen der Lenkung des Quellelements und der Wirkung auf einen Indikator. Aus der Sicht des Netzwerks errechnet sich die Wirkungsverzögerung als Summe aller Gewichte $f_z(e_{ij})$ aller Zwischenrelationen, über welche eine Wirkung von einem lenkbaren Quellelement v_i zu einem Indikator als Zielelement w_j läuft.

Für einige der lenkbaren Elemente existieren im Verbindungsnetz vielfache Verbindungswege zu den Indikatoren²⁵⁶. Bei der Analyse werden jeweils nur jene Wege, die die geringste Wirkungsverzögerung aufweisen, berücksichtigt, da dem Entscheider die durch seine Lenkung am schnellsten wirksamen Veränderungen aufgezeigt werden sollen²⁵⁷. Betrachtet man das logische Erklärungsmodell als einen Graphen, die Elemente als Knoten und die zeitliche Wirkung als Kantengewichte, so ist der jeweils kürzeste Weg von allen lenkbaren Elementen zu dem jeweiligen Indikatorelement zu bestimmen. Für die Berechnung des kürzesten Weges bzw. der Verbindung mit der geringsten zeitlichen Verzögerung ist damit ein Kürzester-Wege-Algorithmus anwendbar.

Durch die Kennzahlen kann der Entscheider eine Lenkungsoption eindeutig klassifizieren. Abbildung C-2-7 zeigt eine zweidimensionale Einordnung der vier Klassen von Lenkungsoptionen durch die Kennzahlen R_{ij} und V_{ij} .

²⁵⁶ Im Erklärungsmodell existieren teils über 80 verschiedene Wege einzelner lenkbarer Elementen zu einzelnen Indikatoren.

²⁵⁷ Durch dieses Vorgehen werden dem Entscheider ggf. weitere, längerfristig Lenkungswirkungen nicht transparent gemacht. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass das zu entwickelnde Entscheidungsunterstützungsinstrument stets eine zeitpunktbezogene, situative Sicht auf die Entscheidungssituation liefert und für neue Situationen, d. h. nach einer zeitlichen Veränderung neue Analysen notwendig werden. Aus der Position des Entscheiders ist somit die Kenntnis, der am schnellsten eintretenden Veränderungen am wichtigsten zur Entscheidungsfindung.

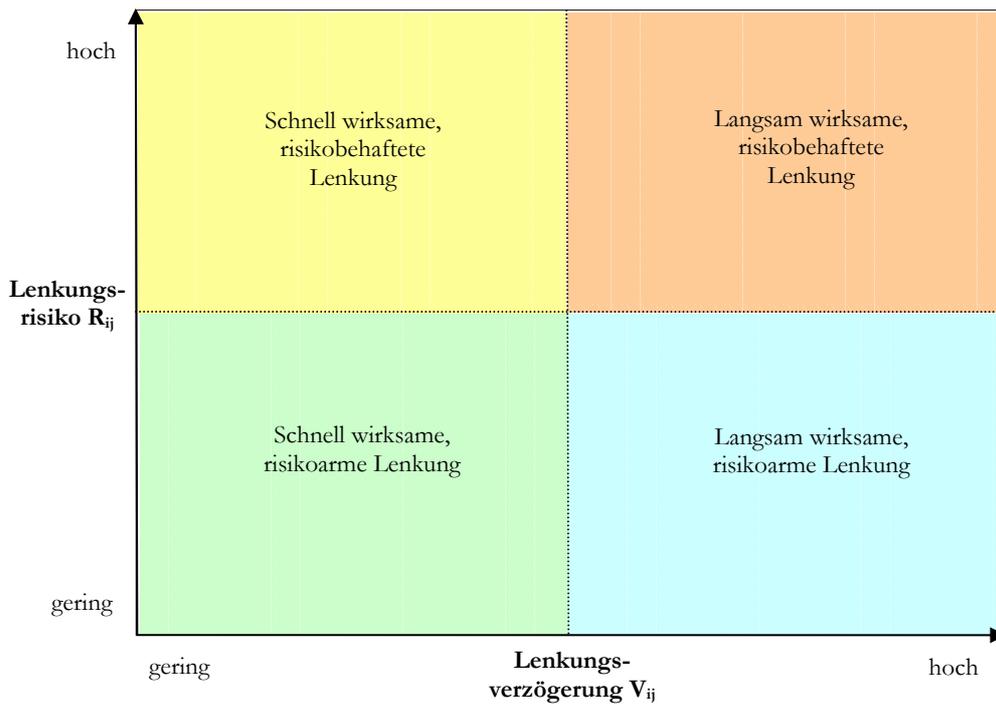


Abbildung C-2-7: Klassifikation der direkten und indirekten Lenkungsoptionen (Quelle: Eigene Darstellung)
 Die Angabe von Grenzwerten zur Einordnung in die vier Klassen ist in Tabelle C-2-11 dargestellt.

Tabelle C-2-11: Klassifikation der Lenkungsoptionen in Subsystemen nach Zwischenrelationen und Wirkungsverzögerung (Quelle: Eigene Darstellung)

Lenkungseignungsklassen	Eigenschaften der Lenkung	
	Lenkungsrisiko R_{ij}	Lenkungsverzögerung V_{ij}
Schnell wirksame, risikoarme Lenkung	≤ 1	≤ 2
Schnell wirksame, risikobehaftete Lenkung	> 1	≤ 2
Langsam wirksame, risikoarme Lenkung	≤ 1	> 2
Langsam wirksame, risikobehaftete Lenkung	> 1	> 2

Für kurzfristige, risikoarme Lenkungen gilt, dass diese relativ schnell eintreten und nur ein geringes Risiko besteht, dass die anvisierte Wirkung beim Zielelement nicht eintreten wird. Elemente der anderen Klassen eignen sich ebenfalls für die Lenkung, jedoch sind diese mit bestimmten Eigenschaften verbunden, die vom Entscheider bei der Wahl berücksichtigt werden sollten. Es wird durch die Klassifikation bewusst darauf verzichtet, eine Aufteilung in „gute“ und „schlechte“ Lenkungen vorzunehmen. Aus systemischer Perspektive ist es nicht angebracht, scheller eintretende Wirkungen als vorteilhafter anzusehen. In einigen Situationen können sich langsam fortpflanzende Wirkungen ebenso als vorteilhaft erweisen.

Nachdem eine geeignete Klassifizierung der Lenkungseigenschaften entwickelt worden ist, können alle Lenkungsoptionen der Qualitäts- (Kapitel C.3.3.2.1) und Kostenindikatoren (Kapitel C. 3.3.2.2) untersucht werden.

3.3.2.1 Analyse der Lenkungsoptionen für die Qualitätsindikatoren

Die Qualität von Unternehmensberatungsleistungen untergliedert sich gemäß der in Kapitel B.2.1.2 vorgenommenen Definitionen in Beratungspotenzialqualität, Beratungsprozessqualität und die Qualität des Beratungsergebnisses. Als wichtigster Einflussfaktor auf die Beratungseffizienz ist die Qualität des Beratungsergebnisses zu sehen. Hingegen ist die Beratungspotenzialqualität nur in der Anbahnung eines Beratungsprojekts von Relevanz, da die subjektive Wahrnehmung des Potenzials letztendlich über die Inanspruchnahme entscheidet. Im Beratungsprozess selbst besitzt dieser Indikator keine weitere Bedeutung, wie auch der geringe Impulsindex in den vorangegangenen Analysen (vgl. Kapitel B.3.3) veranschaulichte.

Abbildung C-2-8 zeigt die Ergebnisse der Analyse für die Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten und die Zuordnung zu den vier Lenkungsseignungsklassen.

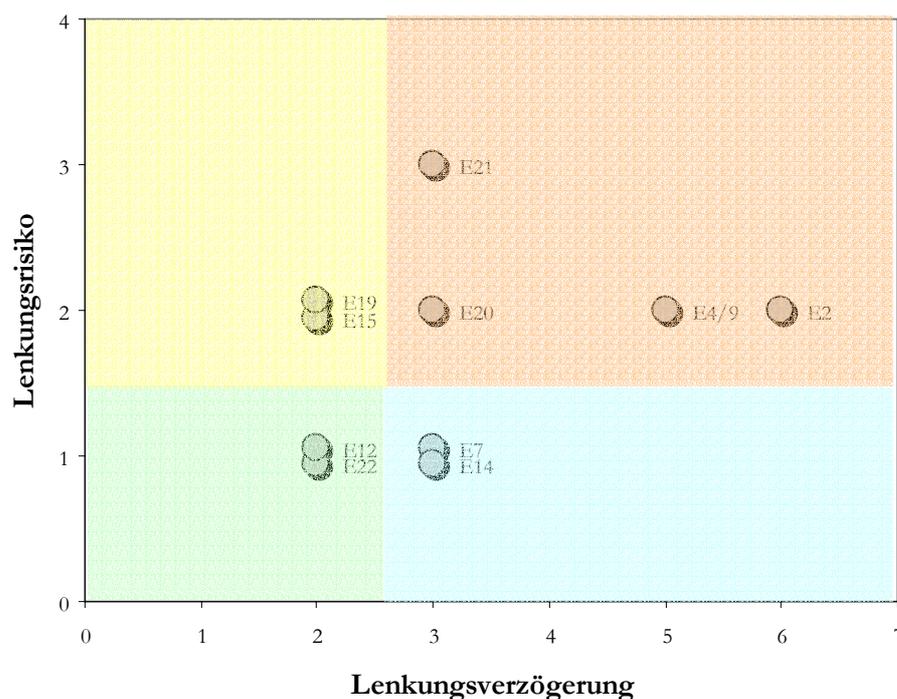


Abbildung C-2-8: Einflussanalyse lenkbarer Elemente auf die Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (Quelle: Eigene Darstellung)

Zur Lenkung der Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten konnten 10 Lenkungsoptionen identifiziert werden. Für alle lenkbaren Elemente existiert damit im Wirkungsnetz ein Weg zu diesem Indikator.

Wie die Abbildung zeigt, eignen sich die Intensität des Projektcontrollings (E22) sowie die Potenziale des Klientenunternehmens (E12) für eine zeitnahe und risikoarme Lenkung. Beide Elemente besitzen einen unmittelbaren Einfluss auf den Indikator. So kann durch die Veränderung der Potenziale des Klientenunternehmens, z. B. durch die Einstellung eines neuen spezialisierten Mitarbeiters, die Beratungsprozessqualität annähernd verzögerungsfrei verändert werden. Auch die Kooperationsintensität und der Einsatz stan-

standardisierter Beratungsmethoden eignen sich relativ gut zur zeitnahen Lenkung. Diese erfolgt indirekt über die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels.

Die Kooperationsintensität (E15) und der Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (E19) zählen zu den kurzfristigen, aber risikobehafteten Lenkungsoptionen. Sie eignen sich damit in sehr dynamischen Projekten nur bedingt als Stellhebel und die Wirkungseffekte sollten genau überwacht werden.

Die Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten (E7), sowie unternehmenskulturelle Aspekte der Klienteninstitution (E14), haben eine zeitliche Verzögerung von 3 Einheiten mit einem geringen Risiko. Sie wirken über andere Zwischenelemente mit nicht-linearen Relationen auf den Indikator, was zu Verstärkungen oder Abschwächungen bei der Wirkungsweitergabe führen kann.

Der Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (E20), der Arbeitsanteil des Beraters bzw. des Klienten (E4/9), die Direktivität des Beraterverhaltens (E2) und der Einsatz von IKT (E21) liegen im Bereich der risikobehafteten langfristigen Stellhebel. Mit einer zeitlichen Verzögerung und einem Wirkungsrisiko bei mindestens zwei Zwischenrelationen wird nur stark eingeschränkt eine zielgerichtete Lenkung der Indikatorgröße ermöglicht. Als nicht geeignet erweisen sich diese Stellgrößen daher insbesondere in Beratungssituationen, in welchen eine zeitnahe Änderung erzielt werden muss.

Für die Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers ergibt sich durch die Berechnung der kürzesten Wege im logischen Erklärungsmodell das in Abbildung C-2-9 dargestellte Bild.

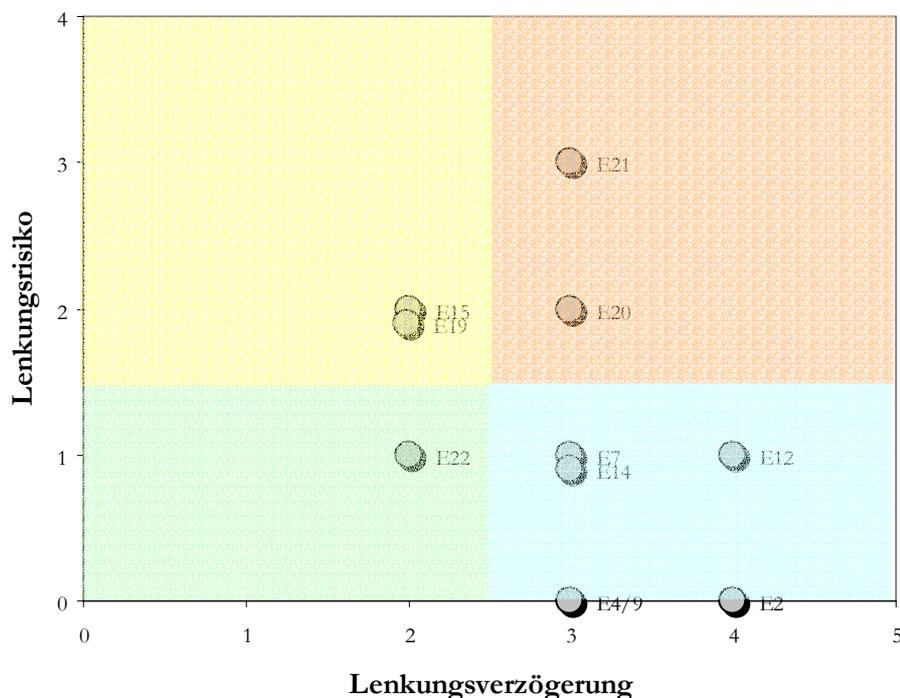


Abbildung C-2-9: Einflussanalyse lenkbarer Elemente auf Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers (Quelle: Eigene Darstellung)

Für die Lenkung spielt die Intensität des Projektcontrollings (E22) erneut eine wesentliche Rolle. Eine kontinuierliche Überwachung und Anpassung von Budget, Zeit und Kosten eines Projekts kann wesentlich dazu beitragen, dass alle Tätigkeiten und Beratungsprozesse stets auf die Projektziele ausgerichtet sind. Die Kooperationsintensität (E15), die über die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels auf den Indikator

wirkt, eignet sich ebenfalls gut als kurzfristige Lenkungsgröße. In Abhängigkeit von der Komplexität der Beratungsaufgabe ist eine mehr oder weniger intensive Abstimmung zwischen Berater und Klient sinnvoll und notwendig und trägt dazu bei, dass beide Akteure auf das gleiche Ergebnis hinarbeiten. Die Verwendung methodischer Standards (E19) bei der Erarbeitung von Beratungslösungen trägt dazu bei, dass die getätigten Analysen sowie Teilergebnisse einem einheitlichen und erprobten Vorgehen folgen und die Qualität bei der Erarbeitung sichergestellt ist. Alle weiteren lenkbaren Elemente sind ebenfalls für eine Lenkung des Indikators grundsätzlich geeignet, weisen aber eine höhere Wirkungsverzögerung auf.

Als dritter und letzter Qualitätsindikator werden die Lenkungsoptionen für die Qualität des Beratungsergebnisses untersucht.

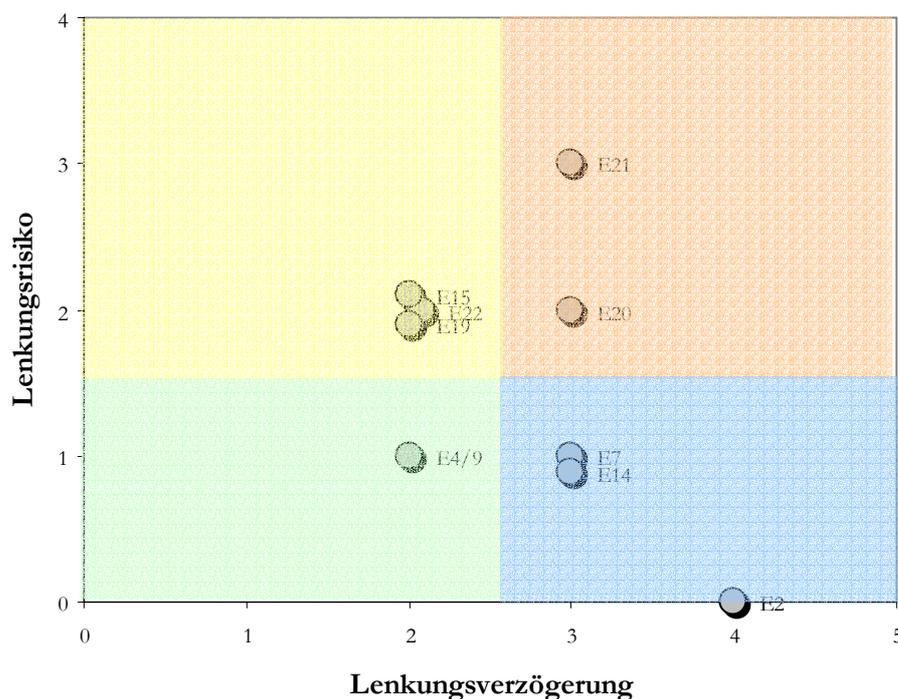


Abbildung C-2-10: Einflussanalyse der Lenkungsoptionen für die Qualität des Beratungsergebnisses (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie die Auswertung zeigt, bestehen insgesamt neun Lenkungsmöglichkeiten, die Einfluss auf die Qualität des Beratungsergebnisses haben. Der Arbeitsanteil des Beraters/des Klienten (E4/9) eignet sich besonders für eine zeitnahe und risikoarme Lenkung, da ein direkter Einfluss auf die Qualität des Beratungsergebnisses ausgeübt wird. Eine ausgeglichene Partizipation des Klienten im Projekt bewirkt nicht nur die messbare Qualitätssteigerung des Beratungsergebnisses. Zu berücksichtigen ist, dass die Qualität stets einen subjektiven Charakter hat. Die Wahrnehmung von Qualität hängt daher eng mit der persönlichen Identifikationsmöglichkeit des Klienten mit dem Ergebnissen zusammen (vgl. Kapitel B.2.1.2.3). Diese Identifikation kann durch die Optimierung der Arbeitsverteilung und der Einflussnahme seitens des Klienten bei der Erarbeitung von Ergebnissen verbessert werden. Zu berücksichtigen bei der Lenkung über den Arbeitsanteil sind jedoch stets die situativen Ausprägungen weiterer Elemente des Modells. Ein zu hoher oder zu geringer Arbeitsanteil kann in bestimmten Beratungssituationen auch eine Verschlechterung der qualitativen Ergebniswahrnehmung bewirken, wie die noch folgende situationsgebundene Analyse der Lenkungsoptionen zeigen wird. Die Eignung der weiteren Lenkungsoptionen können der Abbildung C-2-10 direkt entnommen

werden. Nach der situationsunabhängigen Untersuchung der Lenkungsoptionen auf wesentliche Qualitätsindikatoren, erfolgt im folgenden Abschnitt die analoge Analyse für die Kostenindikatoren.

3.3.2.2 Analyse der Lenkungsoptionen für die Kostenindikatoren

Für die Kostenindikatoren erfolgt die Analyse der Lenkungsoptionen analog zum Vorgehen für die Qualitätsindikatoren durch die Bestimmung der kürzesten Wege und durch die Berechnung der Kennzahlen R_{ij} und V_{ij} . Die Kosten untergliedern sich in die Indikatoren Personalkosten, Nebenkosten, IKT-Kosten, Nutzungskosten, Ex-ante-Transaktionskosten, Ex-post-Transaktionskosten und Agency-Kosten (vgl. Kapitel B.2.1.1). Wie die Validierung zeigte, sind die IKT-Kosten, Nutzungskosten sowie Ex-ante-Transaktionskosten in das Wirkungsnetz sehr schwach eingebunden, was auch darauf hindeutet, dass diese Indikatoren keine wesentliche Bedeutung für die Beratungseffizienz haben. Sie werden daher als Indikatoren in den weiteren Analysen nicht explizit berücksichtigt. Sie dienen jedoch weiterhin bei der Bestimmung des Gesamtsystemzustands eingebunden. Die weitere Untersuchung konzentriert sich somit auf die Personalkosten, Nebenkosten, Ex-post-Transaktionskosten und Agency-Kosten. Exemplarisch werden die Analysen für die Personalkosten sowie die Ex-post-Transaktionskosten.

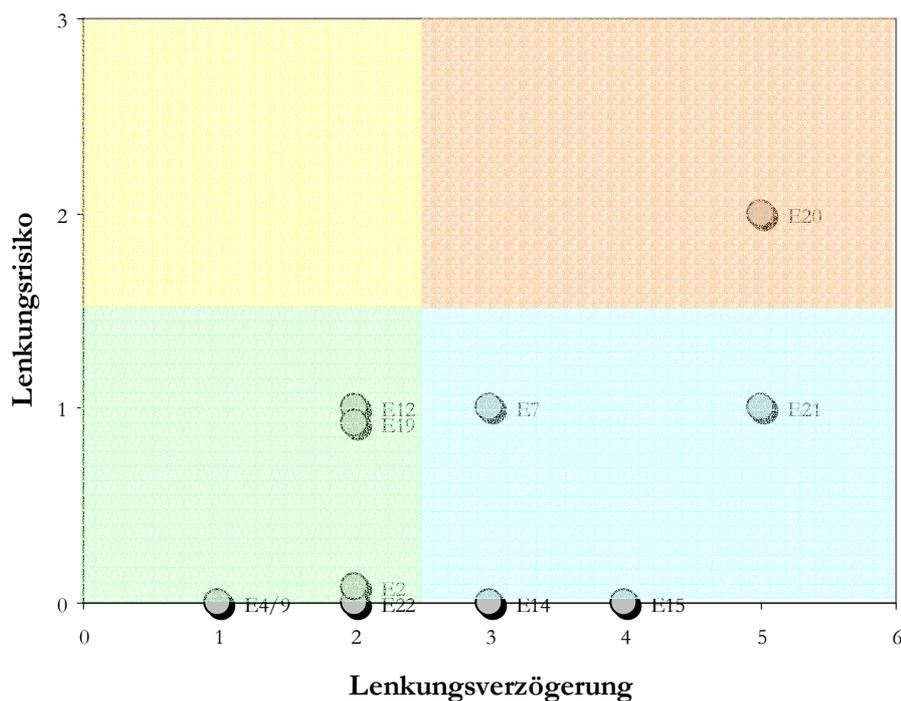


Abbildung C-2-11: Einflussanalyse lenkbarer Elemente auf die Personalkosten (Quelle: Eigene Darstellung)

Erwartungsgemäß eignet sich der Arbeitsanteil des Beraters bzw. des Klienten (E4/9) als wirksamer Stellhebel für die Personalkosten. Dieser wirkt nahezu ohne Verzögerung und risikolos auf den Indikator direkt ein. Zu berücksichtigen sind jedoch die weitreichenden Wirkungen im Gesamtsystem, die durch eine Arbeitsanteilsveränderung hervorgerufen werden können. Der Arbeitsanteil zählt, wie in Kapitel B.3.3 analysiert wurde, zu den hochaktiven Faktoren.

Weitere vier Elemente (Intensität des Projektcontrollings (E22), Direktivität des Beraterverhaltens (E2), Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (E19), Potenziale des Klientenunternehmens (E12)) eignen sich

ebenfalls für die risikoarme und verzögerungsfreie Lenkung des Indikators. Für die Personalkosten existieren keine schnellen und risikobehafteten Lenkungsmöglichkeiten. Vier weitere Lenkungsoptionen weisen eine Lenkungsverzögerung von 3 bis 5 Zeiteinheiten auf, bergen jedoch kaum Risiken. Der Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente weist das größte Risiko und die höchste Lenkungsverzögerung auf.

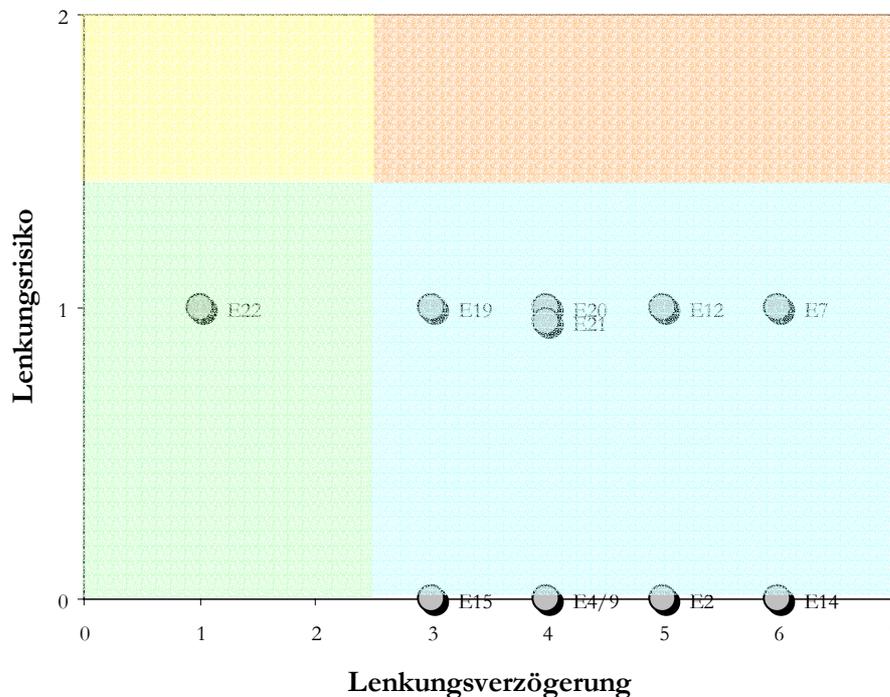


Abbildung C-2-12: Einflussanalyse lenkbarer Elemente auf die Ex-post-Transaktionskosten (Quelle: Eigene Darstellung)

Für die Ex-post-Transaktionskosten hat lediglich die Intensität des Projektcontrollings (E22) eine kurzfristige und risikoarme Wirkung. Alle weiteren Indikatoren zählen zur Klasse der langfristigen, risikoarmen Lenkungsoptionen. Für eine risikolose Lenkung mit Verzögerung von 3 bis 6 Zeiteinheiten eignen sich die Kooperationsintensität (E15), der Arbeitsanteil des Beraters bzw. des Klienten (E4/9), die Direktivität des Beraterverhaltens (E2) sowie die Unternehmenskultur der Klienteninstitution (E14).

Neben der direkten und indirekten Lenkungsoptionen sind in der ersten Phase der Systematik auch jene Lenkungsoptionen zu analysieren die Rückkopplungseffekte aufweisen.

3.3.3 Analyse von Lenkungsoptionen mit Rückkopplungseffekten

In der zweiten Analyse innerhalb der Subsysteme gilt es zu identifizieren, inwieweit eine Lenkung eine Rückkopplung mit einem Indikator auslösen kann. Dem Entscheider werden damit Hinweise gegeben, inwieweit er die innere Dynamik des Systems ausnutzen kann. Ebenfalls wird eine Aussage über die Art des Regelkreises, d. h. darüber, ob es sich um einen positiven, zeitlich verstärkenden Effekt, oder einen negativen, systemstabilisierenden Regelkreis handelt, gemacht.

Kennzahlen zu dem Regelkreisverhalten können dazu dienen eine Entscheidungsunterstützung bei der Selektion von Lenkungsmaßnahmen zu bieten. Bzgl. der Regelkreise ist es für den Entscheider wichtig zu wissen, welche Laufzeit dieser Regelkreis hat und wie viele weitere Elemente in die Rückkopplung involviert

sind. Als Kennzahlen werden somit die Ordnung O_{ij} sowie die Gesamtverzögerung RK_{ij} der Regelkreise berechnet. A_{ij} gibt die Art der Rückkopplung (+ oder -) an.

Erneut ist anzumerken, dass einige der Elemente mehrfache Regelkreise ausbilden, betrachtet wird in den folgenden Analysen stets nur der Regelkreis mit der kleinsten Ordnung und der kürzesten Laufzeit.

Da die genannten Kennzahlen im folgenden Abschnitt in einer übersichtlichen Matrix dargestellt werden, kann auf die explizite Darstellung der Berechnungsergebnisse an dieser Stelle verzichtet werden.

3.3.4 Basismatrix der situationsunabhängigen Lenkungsoptionen

Die bisherigen Kennzahlen zu direkten und indirekten Lenkungsoptionen sowie zu solchen mit Rückkopplungseffekten können in einer übersichtlichen Basismatrix situationsunabhängiger Lenkungseigenschaften zusammengefasst werden. Die Matrix ist das Ergebnis der ersten Phase der Systematik und dient als Entscheidungsunterstützungsinstrument.

Jede der zuvor beschriebenen Lenkungsoption-Indikator-Kombination kann mit den fünf zuvor abgeleiteten Kennzahlen eindeutig beschrieben werden. Der Entscheider kann aus der Matrix ableiten, welche der Lenkungsoptionen geeignet ist und welche Auswirkungen zu erwarten sind. So ist beispielsweise eine langfristige Lenkungsoption in einer Situation, in der kurzfristig eine Änderung herbeigeführt werden soll, eher ungeeignet.

Für jede Lenkungsoption-Indikator-Kombination werden die fünf Kennzahlen in Tabelle C-2-12 in einer übersichtlichen Matrixform dargestellt. Abbildung C-2-13 dient als Legende für die Basismatrix. In der oberen Zeile werden die Kennzahlen der Lenkung dargestellt, was durch das Symbol des Steuerrads ⚙ symbolisiert wird. Die Hintergrundfarbe der Zelle symbolisiert die Klassifikation gemäß der Abbildung C-2-7. Die untere Zeile zeigt die Rückkopplung, die bei einer Lenkung ggf. ausgelöst wird. Diese wird symbolisiert durch einen zirkulären Pfeil ↻ . Das Innere des Pfeils zeigt ob es sich um eine negative, stabilisierende Rückkopplung ↻- oder eine positive, aufschaukelnde Rückkopplung ↻+ handelt.

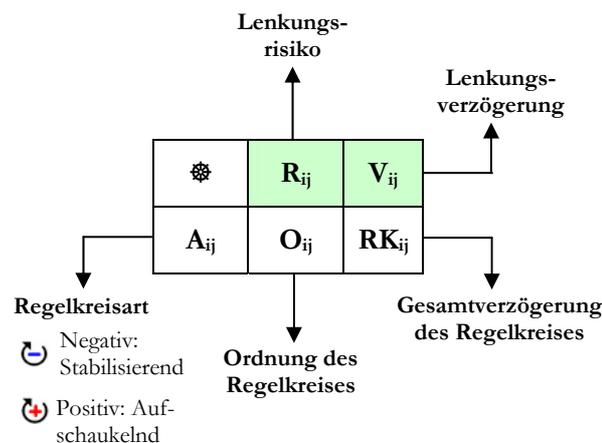


Abbildung C-2-13: Legende der Basismatrix situationsunabhängiger Lenkungseigenschaften (Quelle: Eigene Darstellung) (Quelle: Eigene Darstellung)

Tabelle C-2-12: Basismatrix situationsunabhängiger Lenkungseigenschaften des Systems Unternehmensberatung (Quelle: Eigene Darstellung)

	Qualitätsindikatoren						Kostenindikatoren						
	Beratungsprozess- qualität des Beratungs- adressaten		Beratungsprozess- qualität des Bera- tungsträgers		Qualität des Bera- tungsergebnisses		Personalkosten		Nebenkosten		Ex-post-Transaktions- kosten		Agency-Kosten
Direktivität des Beraterverhaltens	⚙️ 2 6 🔄 6 7	⚙️ 2 6 🔄 6 9	⚙️ 1 3 🔄 5 8	⚙️ 0 2 🔄 5 6	⚙️ 0 2 🔄 5 6	⚙️ 0 5 🔄 6 9	⚙️ 2 6 🔄 8 10						
Arbeitsanteil des Beraters/ des Klienten	⚙️ 2 5 🔄 5 7	⚙️ 0 3 🔄 6 9	⚙️ 1 2 🔄 4 8	⚙️ 0 1 🔄 4 6	⚙️ 0 1 🔄 4 6	⚙️ 0 4 🔄 6 9	⚙️ 2 5 🔄 8 10						
Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	⚙️ 1 3 🔄 10 15	⚙️ 1 3 🔄 10 15	⚙️ 1 3 🔄 9 14	⚙️ 1 3 🔄 9 12	⚙️ 1 3 🔄 9 12	⚙️ 1 6 🔄 12 19	⚙️ 1 3 🔄 10 14						
Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution	⚙️ 1 3 	⚙️ 1 3 	⚙️ 1 3 	⚙️ 0 3 	⚙️ 0 3 	⚙️ 0 6 	⚙️ 1 3 						
Kooperationsintensität	⚙️ 2 2 	⚙️ 2 2 	⚙️ 2 2 	⚙️ 0 4 	⚙️ 0 4 	⚙️ 0 3 	⚙️ 2 2 						
Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	⚙️ 2 2 🔄 5 7	⚙️ 2 2 🔄 8 11	⚙️ 2 2 🔄 8 11	⚙️ 1 2 🔄 8 10	⚙️ 1 2 🔄 8 10	⚙️ 1 3 🔄 8 11	⚙️ 2 2 🔄 8 10						
Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	⚙️ 2 3 🔄 9 13	⚙️ 2 3 🔄 9 13	⚙️ 2 3 🔄 10 15	⚙️ 2 5 🔄 10 14	⚙️ 2 5 🔄 11 14	⚙️ 1 4 🔄 9 13	⚙️ 2 3 🔄 9 12						
Einsatz von IKT	⚙️ 3 3 	⚙️ 3 3 	⚙️ 3 3 	⚙️ 1 5 	⚙️ 1 5 	⚙️ 1 4 	⚙️ 3 3 						
Intensität des Projektcontrollings	⚙️ 1 2 	⚙️ 1 2 	⚙️ 2 2 	⚙️ 0 2 	⚙️ 2 9 	⚙️ 1 1 	⚙️ 1 2 						
Potentiale des Klientenunternehmens	⚙️ 1 2 	⚙️ 1 4 	⚙️ 2 3 	⚙️ 1 2 	⚙️ 1 2 	⚙️ 1 5 	⚙️ 3 6 						

Die Analyseergebnisse der ersten Phase lassen offen, welche Lenkungsrichtung für die Verbesserung der Indikatorzustände sinnvoll sind. Für diese Aussage muss zusätzlich die Situation in die Analysen miteinbezogen werden. Die folgende zweite Phase der Systematik widmet sich dieser Fragestellung ausführlich.

3.4 Phase 2: Situationsspezifisches Versuch-und-Irrtum-Verfahren im Gesamtsystem

Nachdem die grundsätzlichen Eigenschaften der Lenkungsoptionen durch die Untersuchung in Subsystemen ermittelt wurden, gilt es, die Lenkungseffekte unter Berücksichtigung der spezifischen Beratungssituationen im Gesamtsystem zu untersuchen. Das gesamte logische Erklärungsmodell und sämtliche Tabellenfunktionen wurden dazu in der Netz- und Simulationssoftware HERAKLIT abgebildet (vgl. Abbildung C-2-14).

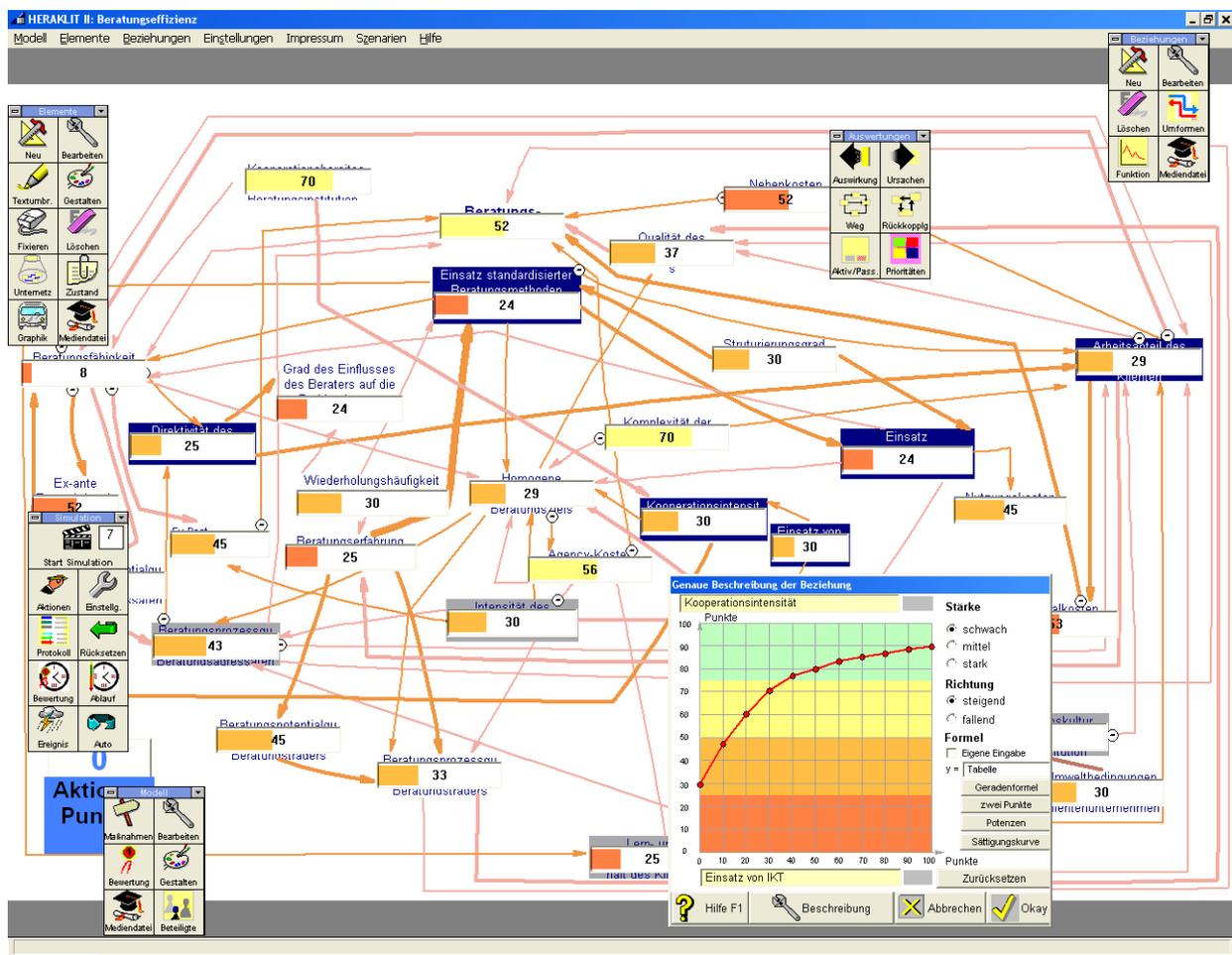


Abbildung C-2-14: Entwicklung des Simulationsmodell in HERAKLIT (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Software ermöglicht neben der Modellierung die dynamische Simulation der Zustandsänderung des gesamten Modells und die Betrachtung der Veränderung ausgewählter Elemente im Zeitablauf. Zusätzlich kann ein Gesamtindikator konstruiert werden, der sich aus den Zuständen ausgesuchter Elemente des Systems zusammensetzt. Für die konsolidierte Bestimmung des Gesamtzustands wird für das Modell die Beratungseffizienz gewählt. Diese wird aus den Indikatorelementen gebildet, die jeweils mit ihrer Wirkungsintensität auf die Beratungseffizienz gewichtet werden. Den größten Einfluss haben damit die Personalkosten, die

Qualität des Beratungsergebnisses sowie die Beratungsprozessqualitäten von Beratungsträger und Beratungsadressat.

Das Simulationsmodell wurde für die folgende Analyse zunächst mit den spezifischen Ausprägungen der Situation S1 konfiguriert (vgl. Kapitel C.2.5). HERAKLIT unterstützt die Angabe eines spezifischen Startzustands für alle Elemente des Modells. Abbildung C-2-15 zeigt diesen Konfigurationsprozess exemplarisch für die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels.

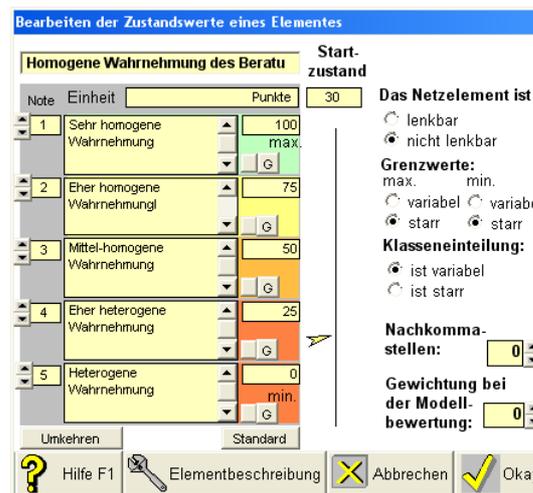


Abbildung C-2-15: Konfiguration des Simulationsmodells mit situationspezifischen Zustandswerten der Elemente (Quelle: Eigene Darstellung)

Systematisch können durch die Computersimulation gemäß Phase 2 der Systematik sämtliche Lenkungsoptionen im Gesamtsystem getestet werden. Neben der Untersuchung der Wirkung einer Lenkung auf die Indikatorelemente wird zusätzlich die Veränderung des Gesamtindicators Beratungseffizienz betrachtet. Abbildung C-2-16 zeigt exemplarisch ein Simulationsergebnis. Der Verlauf des Gesamtsystemzustands ist links angegeben, der des Indicators Personalkosten rechts. Eine Verringerung des Arbeitanteils des Beraters führte zur Verringerung der Personalkosten im Zeitverlauf und damit ebenfalls zu einer Verbesserung des Gesamtsystemzustands.

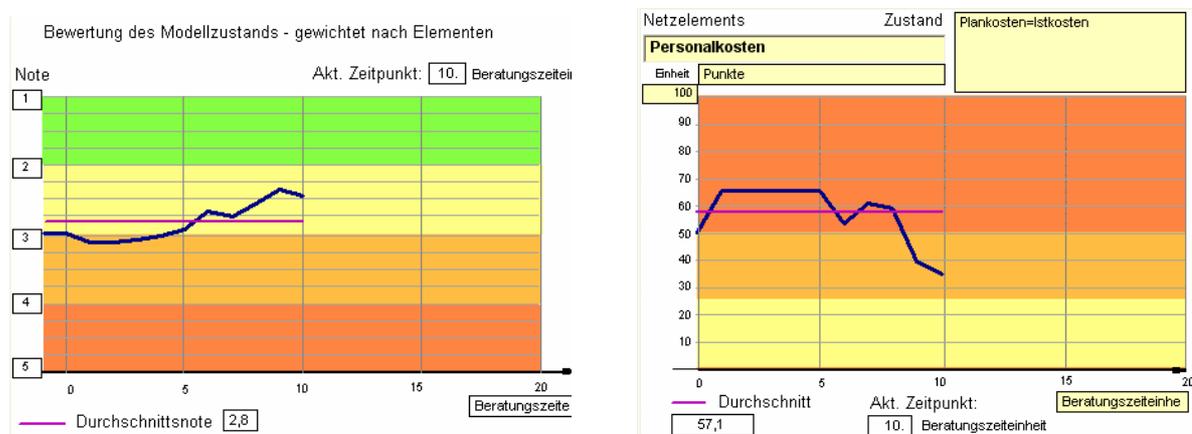


Abbildung C-2-16: Exemplarische Darstellung der qualitativen Simulation des Gesamtsystemzustands und des Indicators Personalkosten (Quelle: Eigene Darstellung)

Tabelle C-2-13 zeigt die Ergebnisse der Simulation für sämtliche Lenkungsoption-Indikator-Kombinationen für die in Kapitel C.2.5 konstruierte Situation S1. Die Matrix liefert eine ganzheitliche Übersicht über die

Auswirkungen von Lenkungseingriffen im System. Die Pfeile zeigen einen Trend an in welcher Richtung sich der Wert eines Indikators bei der Verringerung (↓) bzw. der Erhöhung (↑) des Zustands eines der lenkbaren Elemente verändern wird²⁵⁸. Die Simulation stellt eine *ceteris paribus*-Betrachtung dar, d. h. für einen Simulationslauf wird stets nur eines der lenkbaren Elemente verändert, und betrachtet wie sich diese Lenkung auf die Indikatorelemente auswirkt. Nachdem die Simulationsergebnisse dokumentiert sind, wird das Modell wieder in den Ausgangszustand der spezifischen Situation zurückversetzt und die Simulation durch die Veränderung des nächsten lenkbaren Elements erneut gestartet. Ebenfalls wird bei jedem Simulationslauf der Trend der Entwicklung des Gesamtsystems dokumentiert. Für die Dokumentation der Veränderungen der Zustände der Indikatorelemente und des Gesamtsystemzustands werden fünf Änderungsformen unterschieden. Diese sind für die Entscheidungsunterstützung ausreichend:

- ↑ Starke Erhöhung des Indikatorwerts oder des Gesamtsystemzustands
- ↗ Geringe Erhöhung des Indikatorwerts oder des Gesamtsystemzustands
- ↘ Geringe Verringerung des Indikatorwerts oder des Gesamtsystemzustands
- ↓ Starke Verringerung des Indikatorwerts oder des Gesamtsystemzustands
- Nicht vorhandene oder kaum wahrnehmbare Veränderung des Indikatorwerts oder des Gesamtsystemzustands

²⁵⁸ Für die Simulation diente eine Verringerung bzw. Erhöhung von jeweils 10 Zustandseinheiten des lenkbaren Elements als Ausgangspunkt.

Tabelle C-2-13: Simulationsergebnisse für Situation S1 (Quelle: Eigene Darstellung)

		Qualitätsindikatoren			Kostenindikatoren				Gesamt-system-verhalten
		Beratungsprozess-qualität des Beratungs-adressaten	Beratungs-prozess-qualität des Beratungs-trägers	Qualität des Beratungs-ergebnisses	Personal-kosten	Neben-kosten	Ex-post-Transaktions-kosten	Agency-Kosten	
Direktivität des Beraterverhaltens	↑	→	↑	↗	↗	↗	↗	→	→
	↓	↘	↓	↓	↘	↘	↘	↗	→
Arbeitsanteil des Beraters/ des Klienten	↑	→	↑	↗	↗	↗	↗	→	→
	↓	↘	↓	↓	↘	↘	↘	↘	↘
Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	↑	↗	→	↗	↘	↘	→	↘	→
	↓	↘	→	↘	↗	↗	→	↗	↘
Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution	↑	↗	↗	↗	↘	↘	→	↘	↗
	↓	↘	↘	↘	↗	↗	→	↗	↘
Kooperationsintensität	↑	↑	↗	↗	↘	↘	↘	↘	↗
	↓	↓	↓	↓	↗	↗	↗	↑	↓
Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	↑	↑	↘	→	↓	↓	↓	↘	↗
	↓	↘	↗	↓	↑	↑	↗	↗	↘
Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	↑	↗	↗	↗	↘	↘	↘	↘	↗
	↓	↓	↓	↓	↗	↗	↗	↑	↘
Einsatz von IKT	↑	↗	↗	↗	↘	↘	↘	↘	↗
	↓	↓	↓	↓	↗	↗	↗	↑	↘
Intensität des Projektcontrollings	↑	↑	↗	↑	↗	→	↘	↓	↗
	↓	↓	↓	↓	→	↗	↑	↑	↓
Potenziale des Klientenunternehmens	↑	→	↘	↘	↘	↘	→	→	→
	↓	→	↗	↗	↗	↗	→	→	→

Die situationspezifischen Simulationsergebnisse stellen das Ergebnis der Phase 2 der Systematik dar. Sie können den Akteuren des Systems bereits in vielerlei Hinsicht zur Entscheidungsunterstützung dienen. Einerseits sind durch die Ablesung in Zeilen die verschiedenen Auswirkungen einer Lenkung auf die Indikatoren ablesbar. Andererseits wird durch die spaltenweise Ablesung veranschaulicht, welche der Indikatoren durch welche Lenkungsoption in der gewünschten Richtung verändert werden können. Die zeilenweise Ablesung zeigt zudem an, dass durch eine Lenkung mehrere der Indikatoren parallel verändert werden. So bewirkt beispielsweise die Erhöhung der Direktivität des Beraterverhaltens eine Verbesserung der Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers, gleichzeitig erhöhen sich jedoch auch Personalkosten, Nebenkosten und Ex-post-Transaktionskosten. Der Entscheidungsträger kann so vor einer monokausalen Denkweise und monokausalen Lenkungsentscheidungen bewahrt werden, da die Matrix stets die Konsequenzen einer Lenkung ganzheitlich für alle Indikatoren aufzeigt. So können auch die von einer Lenkung ausgehen-

den unerwünschten Effekte erkannt werden und es kann ggf. eine andere Lenkungsoption gewählt werden. Da die Simulationsergebnisse für die zwei zu untersuchenden Situationen im folgenden Kapitel konsolidiert dargestellt werden, sind die Simulationsergebnisse für Situation S16 in Anhang 6 abgebildet.

Während in Phase 1 die Situation aus der Analyse ausgeblendet wurde und grundlegende Lenkungseigenschaften des Modells untersucht worden sind, lieferte die Simulation in Phase 2 der Systematik wesentliche Erkenntnisse über sinnvolle Lenkungsoptionen in spezifischen Beratungssituationen. Die Kombination der Ergebnisse aus Phase 1 und 2, die im folgenden Abschnitt vollzogen wird, ermöglicht die Abbildung eines ganzheitlichen Entscheidungsunterstützungsinstruments.

3.5 Konsolidierung der Ergebnisse zu situationspezifischen Lenkungsentscheidungsunterstützungsmatrizen (LEUM)

Die Konsolidierung der Ergebnisse der vorangegangenen zwei Analyseschritte ermöglicht die Aufstellung von so genannten Lenkungsentscheidungsunterstützungsmatrizen (LEUM), die den Entscheider in einer spezifischen Situation bei der Wahl geeigneter Lenkungsmaßnahmen unterstützen können. Die erste Phase lieferte situationsunabhängige Informationen zu der Wirkungsverzögerung, dem Wirkungsrisiko sowie dem Vorhandensein von Regelkreisen. Phase 2 lieferte situationsabhängige Lenkungsempfehlungen und zeigte konkret, welche Änderungsrichtung zur Erzielung eines Effektes auf die Indikatoren zu wählen ist. Eine Kombination der Informationen der ersten und zweiten Phase liefert für den Entscheidungsträger eine – wenn auch temporäre – ganzheitliche Sicht auf eine Entscheidungssituation. So ist es durch die Aggregation der Informationen möglich, eine Aussage darüber zu treffen, welche Lenkungsoptionen in einer spezifischen Situation mit welchem Risiko und welcher zu erwartenden zeitlichen Dauer gewählt werden können. Dazu ist die Matrix der ersten Phase mit den Matrizen der zweiten Phasen zu überlagern. Es entsteht damit je Situation eine individuelle Matrix. Jede LEUM enthält für jede Lenkungsoption-Indikator-Kombination die bisher errechneten Kennzahlen sowie die Ergebnisse der Simulation.

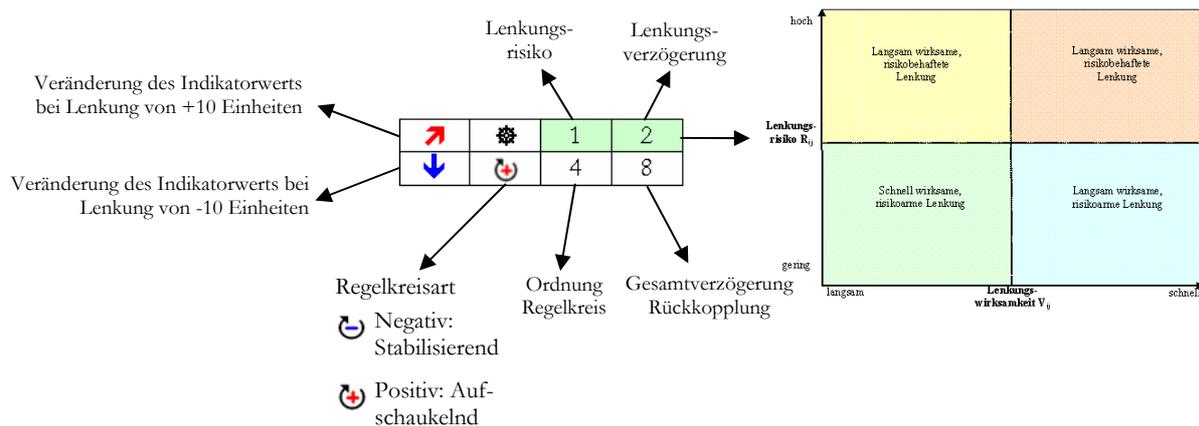


Abbildung C-2-17: Legende der LEUM (Quelle: Eigene Darstellung)

Die LEUM für die Situationen S1 und S16 sind in Tabelle C-2-14 und Tabelle C-2-15 dargestellt.

Tabelle C-2-14: LEUM für Situation S1 (Quelle: Eigene Darstellung)

<i>LEUM_{S1}</i>	Qualitätsindikatoren						Kostenindikatoren				Gesamt-System
	Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	Qualität des Beratungsergebnisses	Personalkosten	Nebenkosten	Ex-post-Transaktionskosten	Agency-Kosten				
Direktivität des Beraterverhaltens											
Arbeitsanteil des Beraters/ des Klienten											
Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten											
Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution											
Kooperationsintensität											
Einsatz standardisierter Beratungsmethoden											
Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente											
Einsatz von IKT											
Intensität des Projektcontrollings											
Potentiale des Klientenunternehmens											

Tabelle C-2-15: LEUM für Situation S16 (Quelle: Eigene Darstellung)

<i>LEUM</i> _{S16}	Qualitätsindikatoren						Kostenindikatoren						Gesamt-System		
	Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten		Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers		Qualität des Beratungsergebnisses		Personalkosten		Nebenkosten		Ex-post-Transaktionskosten			Agency-Kosten	
Direktivität des Beraterverhaltens	→ ⚙ 2 6 → ⚙ 6 7	→ ⚙ 2 6 ↓ ⚙ 6 9	→ ⚙ 1 3 → ⚙ 5 8	→ ⚙ 0 2 ↓ ⚙ 5 6	→ ⚙ 0 2 ↓ ⚙ 5 6	→ ⚙ 0 5 ↓ ⚙ 6 9	→ ⚙ 2 6 → ⚙ 8 10	→	↓						→ ↓
Arbeitsanteil des Beraters/ des Klienten	→ ⚙ 2 5 → ⚙ 5 7	→ ⚙ 0 3 ↓ ⚙ 6 9	→ ⚙ 1 2 → ⚙ 4 8	→ ⚙ 0 1 ↓ ⚙ 4 6	→ ⚙ 0 1 ↓ ⚙ 4 6	→ ⚙ 0 4 ↓ ⚙ 6 9	→ ⚙ 2 5 → ⚙ 8 10	→	↓						→ ↓
Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	→ ⚙ 1 3 → ⚙ 10 15	→ ⚙ 1 3 → ⚙ 10 15	→ ⚙ 1 3 ↓ ⚙ 9 14	→ ⚙ 1 3 → ⚙ 9 12	→ ⚙ 1 3 → ⚙ 9 12	→ ⚙ 1 6 → ⚙ 12 19	→ ⚙ 1 3 → ⚙ 10 14	→	↓						→ ↓
Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution	→ ⚙ 1 3 →	→ ⚙ 1 3 →	→ ⚙ 1 3 ↓	→ ⚙ 0 3 →	→ ⚙ 0 3 →	→ ⚙ 0 6 →	→ ⚙ 1 3 →	→	↓						→ ↓
Kooperationsintensität	→ ⚙ 2 2 ↓	→ ⚙ 2 2 →	→ ⚙ 2 2 ↓	→ ⚙ 0 4 →	→ ⚙ 0 4 →	→ ⚙ 0 3 →	→ ⚙ 2 2 →	→	↓						→ ↓
Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	→ ⚙ 2 2 → ⚙ 5 7	→ ⚙ 2 2 → ⚙ 8 11	→ ⚙ 2 2 → ⚙ 8 11	→ ⚙ 1 2 → ⚙ 8 10	→ ⚙ 1 2 → ⚙ 8 10	→ ⚙ 1 3 → ⚙ 8 11	→ ⚙ 2 2 → ⚙ 8 10	→	↓						→ ↓
Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	→ ⚙ 2 3 → ⚙ 9 13	→ ⚙ 2 3 → ⚙ 9 13	→ ⚙ 2 3 → ⚙ 10 15	→ ⚙ 2 5 → ⚙ 10 14	→ ⚙ 2 5 → ⚙ 11 14	→ ⚙ 1 4 → ⚙ 9 13	→ ⚙ 2 3 → ⚙ 9 12	→	↓						→ ↓
Einsatz von IKT	→ ⚙ 3 3 →	→ ⚙ 3 3 →	→ ⚙ 3 3 →	→ ⚙ 1 5 →	→ ⚙ 1 5 →	→ ⚙ 1 4 →	→ ⚙ 3 3 →	→	↓						→ ↓
Intensität des Projektcontrollings	→ ⚙ 1 2 →	→ ⚙ 1 2 →	→ ⚙ 2 2 →	→ ⚙ 0 2 →	→ ⚙ 2 9 →	→ ⚙ 1 1 →	→ ⚙ 1 2 →	→	↓						→ ↓
Potentiale des Klientenunternehmens	→ ⚙ 1 2 ↓	→ ⚙ 1 4 →	→ ⚙ 2 3 ↓	→ ⚙ 1 2 →	→ ⚙ 1 2 →	→ ⚙ 1 5 →	→ ⚙ 3 6 →	→	↓						→ ↓

Die Matrizen stellen ein umfangreiches Instrument zur Ableitung ganzheitlicher Lenkungsentscheidungen in spezifischen Beratungssituationen dar. Dem Entscheider wird für jede mögliche Lenkungsoptionen aufgezeigt, welche Veränderungen diese bzgl. der Zustände der Indikatoren hervorrufen wird. Darüber hinaus zeigt die Matrix mit welcher Verzögerung die Wirkung eintreten wird und welches Risiko besteht, dass aufgrund der inhärenten Dynamik des Systems eine Lenkung seine Wirkung nicht erzielt. Ebenso zeigt die LEUM die Involvierung einer Lenkung in positive oder negative Regelkreise, die das System aufschaukeln oder stabilisieren können.

Wie die Durchführung der vierten und letzte Phase der Systematik im folgenden Kapitel zeigen wird, können die vorliegenden Informationen der LEUM wesentlich dazu beitragen zielgerichtete Lenkungsentscheidungen zu treffen um die Beratungseffizienz zu verbessern.

3.6 Phase 3: Anwendung der LEUM zur Bestimmung von Lenkungsempfehlungen

Mittels der entwickelten LEUM können nun Lenkungsempfehlungen für die Situationen S1 und S16 abgeleitet werden (Kapitel C.3.6.2) Diese sollten jedoch stets im Kontext des situativen Zustands der Beratungseffizienz und der Beratungsprojektphase bzw. der verbleibenden Zeit bis zum Projektende betrachtet werden, was vor der Ableitung einige Vorüberlegungen zur Selektion geeigneter Lenkungsmaßnahmen notwendig macht (Kapitel C.3.6.1).

3.6.1 Vorüberlegungen zur Wahl der Lenkungsoptionen

Sollen von den Entscheidern in einer spezifischen Projektsituation Lenkungsmaßnahmen gewählt werden, so sollten stets der individuelle Zustand der Beratungseffizienz und die verbleibende Zeit bis zum Projektabschluss eine Berücksichtigung finden.

Projekte mit geringer Beratungseffizienz in welchen Kosten und/oder Qualität einen nicht zufrieden stellenden Zustand aufweisen, sind nicht geeignet für Lenkungsexperimente. Die Gefahr einer weiteren Verschlechterung des Systemzustands und damit des Projektabbruchs, sollten bei der Wahl der Lenkungsoptionen oberste Priorität genießen und daher sollten in einem derartigen Fall risikoarme und schnell wirksame Lenkungsoptionen gewählt werden. Auch langsam wirkende, risikoarme Lenkungsoptionen sind hier geeignet, jedoch sollte bedacht werden, dass der Zustand der geringen Beratungseffizienz durch die kontinuierliche Fortentwicklung des Systems und durch Rückkopplungen auch ohne Lenkung eine weitere Verschlechterung des Systemzustands bewirken kann.

Die Wahl langsamer oder schnell wirksamer Lenkungsoptionen wird auch von der Projektphase determiniert. In einer frühen Projektphase bzw. noch relativ langer Zeit bis zum Projektabschluss sind grundsätzlich langsame wie auch schnell wirksame Lenkungsmaßnahmen sinnvoll. Sollte das Projekt weiter fortgeschritten sein, sollten die Akteure nur solche Lenkungsoptionen wählen, die bis zum Projektende definitiv wirksam werden können. Dies gilt insbesondere auch für die Nutzung der durch Rückkopplungen ausgelösten Synergien und Zustandsverbesserungen in einem System. Gerade Rückkopplungsprozesse in Regelkreisen höherer Ordnung benötigen Zeit zur Entfaltung und sind für eine zeitnahe Veränderung des Systemzustands daher weitgehend ungeeignet.

So sind beispielsweise umfangreiche Schulungen, die die Beratungsfähigkeit des Klienten im Projekt kontinuierlich steigern sollen, in einer späten Projektphase wenig sinnvoll. Diese sollten vielmehr zum Projektbeginn eingeplant werden, damit sich positive Effekte auf die Beratungseffizienz einstellen können und das Schlungs-Know-how im Projekt auch genutzt und wirksam werden kann.

In der Praxis ist vielfach eine zu geringe Berücksichtigung der zeitlichen Wirksamkeit von Lenkungsmaßnahmen festzustellen oder von Lenkungen wird ein zu schnelles Eintreten der Wirkung erwartet. Wird der Wirkungseintritt zudem nicht abgewartet und werden bereits vorab weitere Lenkungsmaßnahmen getroffen, kann dies zu unvorhersehbaren Zustandsveränderungen des Systems führen.

Zusammenfassend lässt sich die Wahl geeigneter Lenkungsmaßnahmen für vier typische Projekttypen in einer Matrix darstellen (vgl. Abbildung C-2-18), aus der sich grundlegende Strategien zur Wahl geeigneter Lenkungsmaßnahmen ableiten lassen. Erneut sei darauf hingewiesen, dass die dargestellten Grenzen nicht fest, sondern fließend zu interpretieren sind und die Strategien von den Entscheidern entsprechend dieser Kenntnis gewählt werden sollten. Die Matrix zeigt auch, wie die Vielfalt sinnvoller Lenkungsmaßnahmen mit Fortschreiten des Projekts und Verschlechterung der Beratungseffizienz kontinuierlich abnimmt.

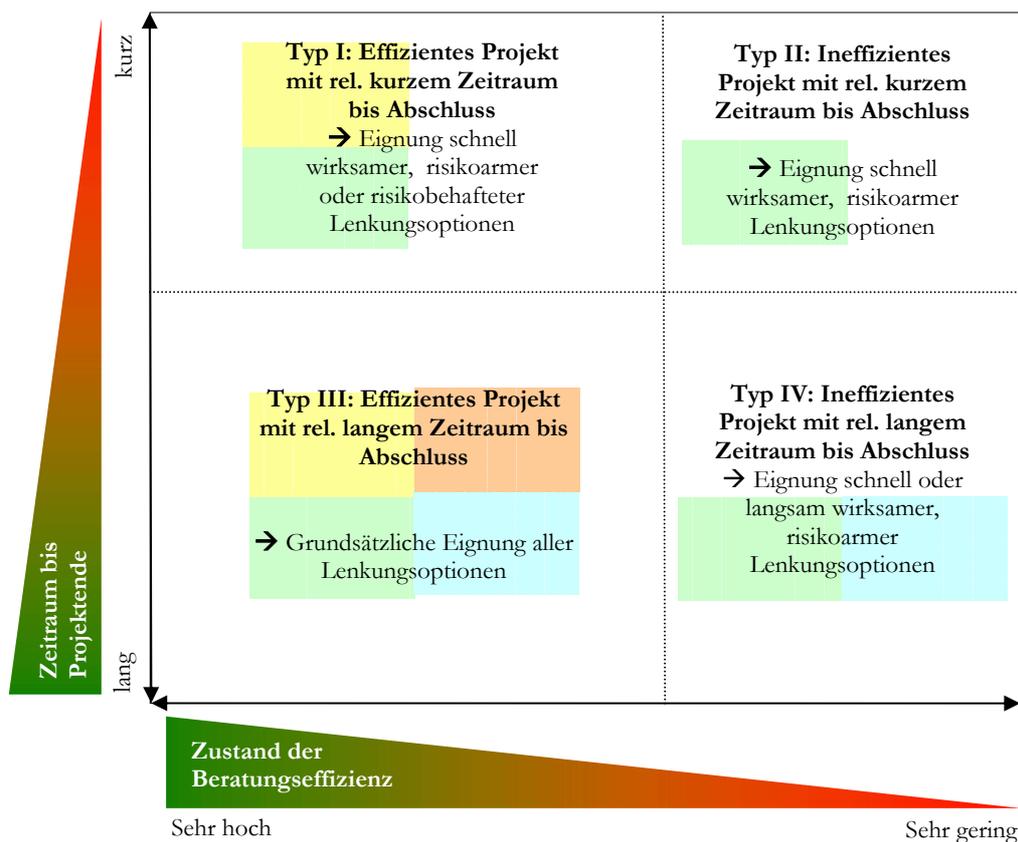


Abbildung C-2-18: Lenkungseignung in verschiedenen Beratungssituationen (Quelle: Eigene Darstellung)
 Der Wahl der Lenkungsmaßnahmen sollte somit stets die Analyse des Zeit- und Effizienzstatus vorausgehen, da erst durch diese der sinnvolle Einsatz der LEUM gewährleistet werden kann. Im folgenden Abschnitt können nun für die Situation S1 und S16 geeignete Lenkungsempfehlungen bestimmt werden.

3.6.2 Ableitung der situationsspezifischen Lenkungsempfehlungen

Aus den situationsspezifischen LEUM, sowie den Strategien zur Wahl von Lenkungsoptionen können nun exemplarisch für zwei Beratungssituationen Lenkungsempfehlungen abgeleitet werden. Sehr wichtig zu erwähnen ist, dass dieser Prozess nicht vollständig automatisierbar, sondern vielmehr ein weitgehend kreativer Vorgang ist, da eine Vielzahl möglicher Lenkungsoptionen existieren, die stets im Kontext der individuellen Situation und der Ziele des Projekts von den Entscheidern zu reflektieren sind. Es sei daher erneut explizit auf die Entscheidungsunterstützungsfunktion der LEUM hingewiesen, die das Denken der Entscheider nicht ersetzen kann und soll.

Zu berücksichtigen ist weiterhin, dass durch die LEUM eine Situation, die stets zeitpunktbezogen ist, betrachtet wird. Nachdem eine Lenkung durchgeführt wurde, verändern sich die Elementzustände im System und damit sind genau genommen auch die LEUM neu zu entwickeln. Somit kann im Folgenden aus den Matrizen stets nur eine initiale Empfehlung für die zielgerichtete Veränderung abgegeben werden, nicht aber eine Strategie für ein ganzes Beratungsprojekt.

Von besonderer Wichtigkeit ist es auch, die Lenkungen nicht als einmalige Maßnahmen zu begreifen und zu bedenken, dass sie sich nur auf einen spezifischen Zeitpunkt des Systems beziehen. Sobald ein Eingriff vorgenommen worden ist, hat dieser vielfache Auswirkungen auf das gesamte sozio-technische System und aus den sich neu entwickelten Situationen müssen sich wiederum neue, ggf. auch grundlegend andere Lenkungsmaßnahmen ergeben.

Für die folgende Ableitung der Lenkungsmaßnahmen auf Basis der LEUM wird somit das System sinnbildlich für einen kurzen Moment eingefroren, damit aus der Vogelperspektive betrachtet werden kann, welche Möglichkeiten zur weiteren zielgerichteten Lenkung bestehen. Wechselwirkungen, die durch die parallele Veränderung mehrerer Lenkungen hervorgerufen werden, können bei den folgenden Überlegungen nicht berücksichtigt werden. Es wird daher für jede der Lenkungen zunächst vereinfacht angenommen, dass sich das System im zuvor festgelegten situativen Ausgangszustand befindet^{259,260}.

Die Ableitung der Lenkungsempfehlungen erfolgt für Situation S1 (Kapitel C.3.6.2.1) und Situation S16 (Kapitel C.3.6.2.2).

3.6.2.1 Lenkungsempfehlungen für Situation S1

Nach der Beschreibung der Ausgangslage und einigen Vorüberlegungen (Kapitel C.3.6.2.1.1) erfolgt schließlich die Bestimmung der Lenkungsempfehlungen unter Zuhilfenahme der entwickelten Instrumentarien (Kapitel C.3.6.2.1.2).

²⁵⁹ Zu einem späteren Zeitpunkt wird ein weiterer Ansatz die vorgenommenen Empfehlungen in einen übergeordneten Kontext einordnen, der auch diese Problematik löst (vgl. Kapitel C.4.2).

²⁶⁰ Evaluiert und getestet werden können die Lenkungen, auch in Bezug auf die Dosierung, mit dem in der Arbeit entstandenen und beiliegenden Planspiel, das zu einem späteren Zeitpunkt vorgestellt werden wird (vgl. Kapitel C.4.3).

3.6.2.1.1 *Beschreibung der Ausgangslage*

S1 beschreibt die Situation eines Kleinunternehmens in einer wirtschaftlich schwierigen Lage. Der Klient besitzt keine Beratungserfahrungen und –fähigkeiten und weist intern ein eher geringes Potenzial zur Bewältigung und Unterstützung der gestellten Aufgaben auf. Die Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten ist eher als gering einzustufen, dafür weist er eine hohe Informationsbeschaffungsfähigkeit auf. Der Berater zeigt in der betrachteten Situation ein eher wenig-direktives Verhalten und ist bei einer Beratungsinstitution angestellt, die einen kooperationsorientierten Beratungsstil pflegt.

Die Beratungsprojektsituation zeichnet sich weiterhin dadurch aus, dass der Berater einen eher geringen Arbeitsanteil am gesamten Projektumfang hat, während für den Klienten hingegen der Großteil der Aufgaben vorgesehen ist. Das Beratungsziel wird aktuell von den Akteuren homogen wahrgenommen. Standardisierte Methoden und Instrumente sowie IKT werden im Beratungsprozess wenig bis kaum eingesetzt. Ein Projektcontrolling, das die laufende Überwachung der Ergebnisse und der zeitlichen und monetären Planung einschließt, wird nur rudimentär durchgeführt. Es wird eine eher geringe Kooperation und Abstimmung zwischen Berater und Klient praktiziert.

Das Vorhaben selbst – die Analyse und Optimierung der derzeitigen Geschäftsprozesse des Unternehmens sowie die Optimierung der informationstechnischen Unterstützung und der IT-Infrastruktur - stellt ein weitgehend neuartiges Unterfangen dar. Für den Klienten ergibt sich die Neuartigkeit, da eine solches Vorhaben zuvor noch nicht abgewickelt worden ist, für den Berater ergibt sich diese aus der Spezifität der Klientensituation.

Das Projekt befindet sich noch in einer relativ frühen Phase, die Zielgröße Beratungseffizienz ist auf einem neutralen Niveau, d. h. es sind keine Abweichungen der Ist- von den Plankosten bei den Kostenindikatoren und keine Abweichungen der Qualitätsindikatoren festzustellen.

Nach der Darstellung der Ausgangslage können nun unter Zuhilfenahme der LEUM geeignete Lenkungsmaßnahmen entwickelt werden, die darauf ausgerichtet sind, die Beratungseffizienz in der dargestellten Situation zu verbessern.

3.6.2.1.2 *Ableitung geeigneter Lenkungsmaßnahmen*

Die vorhandene Ausgangssituation lässt den Akteuren einen relativ großen Spielraum bei der Wahl der Lenkungsoptionen. Da sich das Beratungsprojekt in einer frühen Phase befindet und ein großer Zeitraum bis zum Projektende verbleibt, können auch solche Lenkungsoptionen gewählt werden, die eine größere zeitliche Verzögerung aufweisen. Ebenfalls können auch – sinnvoll eingesetzt – risikobehaftete Lenkungsoptionen einbezogen werden, da der Zustand der Beratungseffizienz zum Zeitpunkt der Betrachtung keine Gefahr des direkten Projektabbruchs im Falle einer Verringerung dieser darstellt. Gemäß Abbildung C-2-18 lässt sich die Ausgangslage somit wesentlich im linken, unteren Quadranten – „Typ III: Effizientes Projekt mit rel. langem Zeitraum bis Abschluss“ – einordnen.

Die seitens Berater und Klient gewählte Projektkonstellation stellt – wie sich auch bereits intuitiv ableiten lässt – keine optimale Ausgangslage dar. Insbesondere stellt der hohe Arbeitsanteil des Klienten, der keiner-

lei Erfahrungen mit dem eigentlichen Beratungsinhalt hat, ein potenzielles Risiko für die Qualität des Beratungsprozesses und die zu erwartende Qualität des Beratungsergebnisses dar.

Wie die LEUM der S1 zeigt, kann durch die Verlagerung des Arbeitsanteils des Beraters hin zum Klienten kurzfristig und risikoarm die Qualität des Beratungsergebnisses verbessert werden. Parallel, jedoch mit etwas größerer zeitlicher Verzögerung, wird durch diese Lenkung auch die Beratungsprozessqualität des Beraters verbessert werden, da der Berater sich mit seinen Erfahrungswerten besser in das Projekt einbringen kann. Die Beratungsprozessqualität des Klienten wird durch diese Lenkung hingegen nicht beeinträchtigt. Die Kosten (Personal-, Neben- und Ex-post-Transaktionskosten) werden zwar erhöht, diese werden aus Sicht der Beratungseffizienz jedoch durch die bereits dargestellte Verbesserung der Qualitätsindikatoren mehr als kompensiert, sodass insgesamt keine positive oder negative Veränderung des Gesamtsystemzustands zu erwarten ist.

Die zweite kurzfristig orientierte Maßnahme sollte in der Etablierung eines professionalisierten Projektcontrollings liegen. Die Erhöhung der Intensität liefert kurzfristig eine Verbesserung der Beratungsprozessqualität, auch für die Qualität des Beratungsergebnisses ist eine signifikante Verbesserung zu erwarten, wenngleich hier der Eintritt mit einem Risiko verbunden ist. Wie zwar die LEUM nicht zeigt, während der Simulation und bei Betrachtung aller Elemente des Systems jedoch ersichtlich wird, wirkt sich diese Lenkung direkt und zeitnah auf die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels beider Akteure aus. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Steigerung der Qualität.

Weitere beratungseffizienzsteigernde Effekte, die mit der Etablierung des Projektcontrollings einhergehen, liegen in der Verringerung der Ex-post-Transaktionskosten, welche aber durch die Erhöhung der Personalkosten weitgehend kompensiert werden. Mit einer kurzfristig eintretenden signifikanten Verringerung ist ebenfalls bei den Agency-Kosten zu rechnen, da durch die Institutionalisierung des Controllings zusätzliche aufwändige kostenverursachende Überwachungsarbeiten seitens des Klienten obsolet werden.

Die dritte wichtige Maßnahme liegt in der Verbesserung der Kooperationsintensität der Akteure. Die Notwendigkeit einer intensiven Abstimmung begründet sich schon daraus, dass die Akteure zuvor noch nicht intensiv miteinander gearbeitet haben und dies für die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels und für die darauf basierenden qualitativen Verbesserungen von Prozessen und Ergebnissen essenziell ist.

Ebenfalls empfiehlt sich in der Situation der Einsatz adäquater standardisierter Methoden, die die Beratungsfähigkeit des Klienten erhöhen und ebenfalls zu seiner verbesserten Projektpartizipation beitragen können. Angesichts der nicht vorhandenen bzw. geringen Beratungserfahrungen können – dem Stand der Kenntnisse des Klienten angepasste – standardisierte Beratungsmethoden zu einer verbesserten homogenen Wahrnehmung des Beratungsziels beitragen. Deren Einsatz verbessert damit sowohl das Prozessverhalten hinsichtlich der Integrationspotenziale als auch dasjenige hinsichtlich der Interaktivitätspotenziale und damit die Beratungsprozessqualität.

Eine Lenkung, die eher mittel- bis langfristig ausgerichtet ist, stellt die Veränderung der Unternehmenskultur dar. Die LEUM zeigt hier fast durchgängig positive Auswirkungen auf sämtliche Indikatoren und damit auch auf den Gesamtsystemzustand. Da eine Veränderung unternehmenskultureller Aspekte jedoch stets

einen langen Veränderungszeitraum benötigt, sollte diese Lenkung über das Projekt hinaus als paralleler und kontinuierlich laufender Prozess mit einer separaten Vision und speziellen Zielvorgaben versehen werden.

3.6.2.2 Lenkungsempfehlungen für Situation S16

Die Ableitung der Lenkungsempfehlungen für Situation S16 gestaltet sich analog dem Vorgehen für Situation S1: Nach der Beschreibung der Ausgangslage und einigen Vorüberlegungen (Kapitel C.3.6.2.2.1) erfolgt schließlich die Bestimmung der Lenkungsempfehlungen unter Zuhilfenahme der entwickelten Instrumentarien (Kapitel C.3.6.2.2.2).

3.6.2.2.1 Beschreibung der Ausgangslage

Situation S16 beschreibt die Situation eines expandierenden Kleinunternehmens in einer wirtschaftlich schwierigen Lage. Der Klient hat bereits Beratungserfahrungen und –fähigkeiten und weist intern ein gutes Potenzial zur Bewältigung und Unterstützung der gestellten Beratungsaufgaben auf. Die Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten ist ebenfalls als hoch einzustufen. Ein direkterer, erfahrener Berater wird eingesetzt. Seine Beratungsinstitution propagiert einen eher weniger kooperativen Beratungsstil.

Die Beratungsprojektsituation zeichnet sich weiterhin dadurch aus, dass der Berater einen eher hohen Arbeitsanteil am Projektvolumen hat, während für den Klienten hingegen weniger Aufgaben vorgesehen sind. Das Beratungsziel wird aktuell von den Akteuren noch relativ homogen wahrgenommen. Standardisierte Methoden und Instrumente sowie IKT werden im Beratungsprozess intensiv eingesetzt. Ein Projektcontrolling, das die laufende Überwachung der Ergebnisse und der zeitlichen und monetären Planung einschließt, wird ebenfalls praktiziert. Es wird eine intensive Kooperation und Abstimmung zwischen Berater und Klient praktiziert.

Das Vorhaben selbst – die Analyse der Geschäftsprozesse und der IT-Unterstützung und die Konzeption eines Vorgehens für eine zukunftssichere Erneuerung der gesamten Unternehmens-IT auf der Basis von State-of-the-art Technologien – stellt ein neuartiges Unterfangen dar, das sich durch sehr hohe Komplexität auszeichnet.

Das Projekt befindet sich in einer fortgeschrittenen Phase, es sind signifikante Abweichungen der Ist- von den Plankosten, ebenso wie größere Abweichungen der Qualität festzustellen. Es besteht daher die Gefahr des Projektabbruchs.

3.6.2.2.2 Ableitung geeigneter Lenkungsmaßnahmen

Wie die LEUM für diese Situation zeigt, existieren im Vergleich zur S1 bei Weitem weniger sinnvolle und auch andere Lenkungsoptionen zur Entwicklung des Systems. Eine Wahl ungeeigneter Lenkungsmaßnahmen kann das System in der vorliegenden kritischen Situation zur vollständigen Destabilisierung führen, was den Abbruch bedeuten würde. Des Weiteren befindet sich das Projekt bereits in einer späten Phase und einige der Wirkungen von Lenkungen sind daher nicht sinnvoll einsetzbar, da deren Effekte im System erst zu spät eintreten. Gemäß Abbildung C-2-18 lässt sich die Ausgangslage somit wesentlich im rechten, oberen Quadranten – „Typ II: Ineffizientes Projekt mit rel. kurzem Zeitraum bis Abschluss“ – einordnen.

Dieser Umstand sollte von den Entscheidern bei der Wahl der Lenkungsoptionen berücksichtigt werden. Für die Wahl von Lenkungsoptionen sollten daher insbesondere jene zum Einsatz kommen, die risikoarm und kurzfristig wirksam sind. Eher experimentelle, d. h. risikobehaftete Lenkungen, deren Wirkungen nicht mit Sicherheit eintreten, sollten nicht vor der signifikanten Verbesserung der Beratungseffizienz bzw. der Stabilisierung des Systemzustands Verwendung finden.

Eine wichtige Lenkung in dieser schwierigen Ausgangssituation ist zunächst darin zu sehen, dass der Berater die Direktivität seines Verhaltens verringert und somit mehr Möglichkeiten für den Klienten offeriert werden, sich in die Problemlösung einzubringen. Eine Verbesserung der Kostensituation kann durch diese Lenkung bewirkt werden. Gleichwohl ist eine Verschlechterung der Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers zu erwarten, wenn dieser in einer neuen Beraterrolle agieren muss, die er ggf. nicht beherrscht und die von ihm selbst noch erlernt werden muss.

Den gleichen Mechanismus nutzt auch eine Verlagerung des Arbeitsanteils vom Berater zum Klienten, die ebenfalls in der spezifischen Situation zu empfehlen ist. Auch aufgrund der vorhandenen Beratungserfahrungen des Klienten ist eine solche Verlagerung sinnvoll, da dieser einige der Aufgaben übernehmen kann und das unternehmensspezifische Know-how im Projekt damit erhöht wird.

Trotz einer bereits verhältnismäßig intensiven Kooperation der Akteure empfiehlt es sich, diese in der vorliegenden „Krisensituation“ noch zu erhöhen, um die Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten kurzfristig verbessern zu können, durch die weitere Arbeitsverlagerung mittelfristig eine Kostenreduzierung zu erreichen und positive Effekte auf die Beratungsqualität zu erzielen.

Besondere Beachtung sollte der Berater der Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten widmen. Dieser Größe, die auch stark an das Vertrauen des Klienten gekoppelt ist, kommt in der vorliegenden Situation eine zentrale Rolle zu. Sollte sie sich verschlechtern, ist eine Verringerung der homogenen Wahrnehmung des Beratungsziels zu erwarten, die Folge sind erhöhte Kosten und eine negative Tendenz bei der Qualitätsbeurteilung.

Weitere sinnvolle Lenkungsoptionen existieren für diese Situation nicht. Nachdem die angeführten Maßnahmen gegriffen haben und sich der Zustand des Systems, d. h. die Beratungseffizienz verbessert und stabilisiert hat, ist jedoch mit der Erhöhung der Varietät der Lenkungsoptionen zu rechnen, da dann auch solche mit leichten Wirkungsrisiken einbezogen werden können.

Wesentlich und wichtig ist, dass die Akteure den gewählten Lenkungsmaßnahmen Zeit für die Wirkung geben und nicht in einen blinden Aktionismus bei der Lenkung des Systems verfallen, wie es in solchen Situationen aufgrund der Fehleinschätzung der grundsätzlichen vollständigen Beherrschbarkeit des Systems, vielfach praktiziert wird. Die vollständige Destabilisierung und der Abbruch des Vorhabens, wie es in der Praxis ebenfalls oft vorzufinden ist, könnte ansonsten die Folge sein. Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, ist ein solcher Abbruch jedoch nicht notwendig, wenn die Situation aus einer ganzheitlichen Sicht betrachtet wird und sinnvolle Lenkungsempfehlungen gewählt werden.

Im folgenden Abschnitt werden die bisherigen Erkenntnisse zur simulationsgestützten Ableitung situativer Lenkungsempfehlungen nochmals resümiert und ein abschließendes Fazit gezogen.

3.7 Fazit und Schlussfolgerungen

Wie die Untersuchungen der Lenkungsoptionen zeigen konnten, ergeben sich für die konstruierten Situationen teils stark unterschiedliche Empfehlungen zur Lenkung. Diese Erkenntnis stützt die These der Wichtigkeit der Berücksichtigung der Individualität der Eigenschaften aller relevanten Elemente des Systems in der Unternehmensberatung, d. h. der Beratungssituation. Ein standardisiertes und in verschiedenen Situationen gleich angewendetes Vorgehensschema zur Lenkung verspricht damit keinen Erfolg.

Aus der Wichtigkeit der Situation für die Lenkung lässt sich ebenfalls ableiten, dass eine qualitative und quantitative Standort- bzw. Situationsbestimmung in der Unternehmensberatung essenziell ist. In der Regel erschöpft sich eine Situationsbestimmung zu Beginn oder während eines Beratungsvorhabens auf rein quantitative Aspekte wie Zeit oder Budgetvorgaben oder die Analyse von Prozessen. Eine alleinige Konzentration auf diese Aspekte kann dazu führen, dass im Beratungsprozess nicht geeignete Lenkungsmaßnahmen selektiert werden, da das System nicht ganzheitlich mit allen qualitativen und quantitativen Einflüssen betrachtet wird. Eine Fehlentscheidung kann fatale Folgen für den gesamten Systemzustand haben. So kann eine Verringerung der Kooperationsintensität und der Abstimmungen zwischen Berater und Klient bei Budgetüberschreitungen zwar kurzfristig die Personalkosten senken, in bestimmten Situationen kann dies aber zur signifikanten Verringerung der homogenen Wahrnehmung des Beratungsziels führen, was wiederum im schlechtesten Fall mittelfristig den Abbruch eines Projekts hervorrufen kann.

In der Praxis ist weiterhin auch festzustellen, dass die wahren Ursachen für Fehlentwicklungen in Beratungsprojekten nicht oder nur rudimentär aufgedeckt werden und andere Argumente, die eine bessere „Vermarktbarkeit“ von Fehlern für die Entscheidungsträger sicherstellen, vorgeschoben werden. Eine solche fehlerfeindliche Einstellung kann zwangsläufig nicht zu einer Verbesserung der Dienstleistung führen, da das tetradische Schema Poppers damit vor der Fehlerelimination durchbrochen wird.

Die Wichtigkeit der Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Einflüsse trifft in besonderem Maß für KMU zu. Zu Beginn der Arbeit wurde bereits bei der Charakterisierung dieser besonderen Unternehmensgruppe darauf hingewiesen, dass eine rein quantitative Charakterisierung nicht möglich und sinnvoll erscheint (vgl. Kapitel A.2.2.2). Vielmehr weisen diese Unternehmen eine Vielzahl von qualitativ höchst unterschiedlichen Merkmalen auf, die eine individuelle Behandlung und ein „Customizing“ der Dienstleistung Unternehmensberatung zwingend notwendig machen. Insbesondere sind in diesem Zusammenhang die individuellen Charakteristika des Eigentümer-Unternehmers zu benennen.

Bisherige Beratungsansätze und Vorgehensmodelle der Unternehmensberatung sparen die für KMU so wichtigen qualitativen Faktoren weitgehend aus. Dieser Umstand ist nicht weiter verwunderlich, da sich die Unternehmensberatung in den ersten Jahrzehnten fast ausschließlich auf Großunternehmen konzentrierte und hier eine Fokussierung auf quantitative Aspekte vorgenommen wurde. Aus Sicht des Autors lassen sich die eingangs festgestellten Defizite der Unternehmensberatung für KMU (vgl. Kapitel A.3.1.2) wesentlich darauf zurückführen.

Auch das Simulationsmodell liefert wichtige Hinweise für diese These. Bei der Betrachtung der ausgehenden und eingehenden Funktionen der Wirkungsbeziehungen des Klienten und der die Klienteninstitution charakterisierenden Elemente fällt auf, dass diese angesichts der typischen Wesensmerkmale der KMU eine bei

weitem höhere Sensibilität bei Zustandsänderungen aufweisen, als dies bei Großunternehmen der Fall ist. Besonders deutlich wird dies bei der Betrachtung des Schlüsselfaktors Beratungsfähigkeit des Klienten, der, wie die Analysen in Teil B.5.2 zeigten besonders stark in Regelkreise eingebunden ist. Die Beratungsfähigkeit, dabei insbesondere seine Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit Beratungsleistungen, ist bei KMU-Klienten i. d. R. sehr gering. Betrachtend die Intensitätsfunktionen (vgl. Anhang 6) bedeutet dies, dass Wirkungen, die über dieses Element laufen stark verstärkt werden. Bei Großunternehmen, die oftmals eine verhältnismäßig hohe Beratungsfähigkeit aufweisen, verhält sich das System hingegen mit größerer Trägheit wie die Intensitätsfunktionen zeigen. In KMU führt diese Systemeigenschaft dazu, dass durch situativ ungeeignete Lenkungen und Eingriffe in das System eine schnellere Verschlechterung des Gesamtsystemzustands hervorgerufen werden kann. Zwar bergen die Charakteristika von KMU grundsätzlich auch große Potenziale für die positive Entwicklung des Systemzustands, erfolgt die Wahl der Lenkungsoptionen durch die Akteure jedoch willkürlich und „blind“, d. h. ohne Betrachtung des Gesamtsystems sowie der individuellen Charakteristika der Situation, ist die Wahrscheinlichkeit der Verschlechterung durch die Wahl einer ungeeigneten Lenkungsoption höher als die einer „zufälligen“ Verbesserung. Auch diese Modelleigenschaft erklärt die eingangs festgestellten Probleme bei der Beratung von KMU.

Verstärkt wird dieser Effekt bei KMU, die eine geringe Beratungsfähigkeit aufweisen. Angesicht der bis heute relativ geringen Inanspruchnahme (vgl. Kapitel A.3.1.2) ist diese Eigenschaft bei vielen KMU bis heute typisch. Die Beratungsfähigkeit ist, wie die abschließenden Analysen im Kapitel B.5.2 zeigten, hochgradig in Regelkreise des Systems eingebunden und unterstützt überdurchschnittlich die Systemsensibilität und -volatilität bei Änderungen.

Auch das untersuchte Beratungsobjekt der IT-Beratung trägt zur Sensibilität des Systems bei, da sich solche Vorhaben insbesondere durch ihre Neuartigkeit und Unstrukturiertheit auszeichnen. Diese Eigenschaften bedingen die Erarbeitung individueller Konzepte, da vollständig vorgefertigte Lösungen keinen Erfolg versprechen. Die Komplexität solcher Vorhaben bewirkt auch, dass die Anzahl sinnvoller Lenkungsoptionen eingeschränkt wird. Eine unreflektierte Lenkungswahl ist damit mehr als in weniger komplizierten Vorhaben mit dem Risiko der Verschlechterung des Gesamtsystemzustands verbunden.

Die entwickelten Lenkungsempfehlungen sollen nicht nur eine zeitlich begrenzte Verbesserung im Beratungsprozess bewirken. Ebenso wichtig ist daher, wie auch die Schlussfolgerungen in diesem Abschnitt eindringlich zeigen, das langfristige Controlling der Beratungseffizienz, d. h. die permanente Überwachung und Regelung der Stabilität, um neuen Problemen in der Beratung frühzeitig vorzubeugen. Auf Basis der bisher erlangten Ergebnisse wird daher im letzten Schritt beschrieben, wie auf Grundlage der bisherigen Erkenntnisse ein systemisches Management und zeitlich kontinuierliches Controlling der Unternehmensberatung erfolgen kann.

4 Systemisches Management und Controlling der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen

Das letzte Kapitel des Teils C soll dazu dienen, aus den bisherigen Erkenntnissen einen Ansatz zum ganzheitlichen Management der Effizienz des komplexen Systems Unternehmensberatung zu entwickeln. In den vorangegangenen Abschnitten wurden durch die Entwicklung und Anwendung einer Methodik situationspezifische Lenkungsempfehlungen abgeleitet, die den Akteuren des Systems als Entscheidungsunterstützungsinstrument dienen können. Als konkretes Ergebnis konnten für ausgesuchte Beratungssituationen individuelle LEUM generiert werden, die sowohl dem Berater als auch dem Klienten zeigen, welche sinnvollen Lenkungsoptionen mit welchen Konsequenzen im System existieren. Dieses Entscheidungsunterstützungsinstrument gilt jedoch gemäß dem systemischen Grundgedanken der Arbeit stets nur für eine zeitpunktbezogene Beratungssituation. Nach Durchführung einer Lenkung verändert sich die Situation bzw. eine Vielzahl von Elementzuständen und die spezifische Matrix kann dann nicht oder nur noch eingeschränkt verwendet werden. Durch die Verwendung des logischen Erklärungsmodells und des Simulationsmodells sowie durch die dargestellte generische Methodik auf Basis von Versuch-und-Irrtum-Prozessen können jedoch jederzeit neue Lenkungsentscheidungsmatrizen für beliebige Situationen generiert werden.

Jede reale Entscheidung ist somit nur ein Ereignis in einer Kette von Entscheidungen oder, anders ausgedrückt, in einem Netz von vor-, neben- und nachgelagerten Problemsituationen und Entscheidungen. „Mit Ausnahme weniger, eher untypischer Fälle, muss der Problemlösungsprozess [...] daher als eine unbegrenzte Serie von Attacken auf Probleme angesehen werden, die sich unter Einfluss des Prozesses ständig verändern, die zum Teil durch den Prozess selbst hervorgebracht werden und wo man lediglich gewissermaßen als Nebenprodukt hin und wieder von einem ‚gelösten‘ Teilproblem sprechen kann“ [Malik2002, S. 330].

Der letzte Forschungsschritt dieser Arbeit besteht daher darin, ein Regelmodell zu konzipieren, das ein kontinuierliches Management und die Regelung der Beratungseffizienz ermöglichen soll. Während also bisher eine aktive Strategie verfolgt wurde, somit in einer gegebenen Situation durch den aktiven Eingriff versucht wurde eine Veränderung herbeizuführen, ist das Regelmodell hingegen reaktiv angelegt. Bestimmte Situationen sollen durch frühzeitige Diagnose definierter Zustände und Gegenlenkung erst gar nicht entstehen. Das Regelmodell befindet sich auf einer höheren, übergeordneten Ebene als das Erklärungsmodell bzw. das Simulationsmodell aus Teil B bzw. Teil C. Während die bisherigen Modelle dazu dienten, die dynamischen Veränderungen von Elementzuständen im Modell zu erklären und zu veranschaulichen und damit stets eine zeitpunktbezogene Sicht ermöglichen, bietet das zu spezifizierende Regelmodell die Möglichkeit, Lenkungseingriffe vorzubereiten und steht als ein kontinuierliches Kontrollinstrument der Beratungseffizienz zur Verfügung. Ein Ziel des Regelmodells ist es damit, die bisher entwickelten Entscheidungsunterstützungsinstrumente und Lenkungsempfehlungen in einen übergeordneten Kontext einzubetten.

Zur Entwicklung des Regelmodells wird, wie zuvor, eine systemische Perspektive eingenommen und die Methoden und das Verständnis der Systemtheorie werden auf den Untersuchungsgegenstand angewendet. Hierzu eignet sich erneut die Systemmethodik von Gomez, Malik und Oeller und ihre darauf aufbauenden

Forschungsarbeiten (vgl. u. a. [Gomez/Malik/Oeller1975a], [Gomez/Malik/Oeller1975b] und [Gomez1978]).

In Theorie und Praxis weit verbreitet ist bis heute ein konstruktivistisch orientiertes Verständnis und Management von Systemen. Kapitel C.4.1 liefert daher zunächst im Rahmen eines Exkurses eine detaillierte Differenzierung zwischen konstruktivistisch-technomorphen Ansätzen zum Management komplexer Systeme sowie dem in dieser Arbeit gewählten systemisch-evolutionären Ansatz. Im zweiten Schritt kann das Regelmodell dann konzipiert und für den Untersuchungsgegenstand näher spezifiziert werden (vgl. Kapitel C.4.2). Weiterhin wurde im Rahmen der Arbeit auf der Basis des Erklärungs- und Simulationsmodells ein Planspiel konzipiert und implementiert, das in Kapitel C.4.3 vorgestellt wird.

4.1 Konstruktivistisch-technomorphes versus systemisch-evolutionäres Management von Systemen

Zum Systemmanagement existieren bis heute verschiedene, in der Praxis angewendete Ansätze und Theorien, die sich fundamental voneinander unterscheiden. Zu betrachten ist hier einerseits ein konstruktivistisch-technomorphes (KT) und andererseits ein systemisch-evolutionäres (SE) Management.

Malik formulierte die Unterschiede anschaulich als Paare dichotomer Behauptungen, die in Tabelle C-2-16 wiedergegeben sind (vgl. [Malik2002, S. 49]). Diese Gegenüberstellung soll nicht der Wertung der Ansätze dienen. Der Autor beabsichtigt damit ein vertiefendes und differenzierendes Verständnis für das in dieser Arbeit fokussierte systemisch-evolutionäre Vorgehen zum ganzheitlichen Management der Effizienz der Unternehmensberatung. Dies ist insbesondere auch daher notwendig, da ein konstruktivistisch-technomorphes Management in der Praxis bis heute nach wie vor das dominierende Denkmuster darstellt.

Tabelle C-2-16: Gegenüberstellung konstruktivistisch-technomorpher und systemisch-evolutionärer Managementansätze (Quelle: [Malik2002, S. 49])

	Konstruktivistisch-technomorphe (KT) Denkweise	Systemisch-evolutionäre (SE) Denkweise
Management ist Menschenführung	... ist Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt
	... ist Führung Weniger	... ist Führung Vieler
	... ist Aufgabe Weniger	... ist Aufgabe Vieler
	... ist direktes Einwirken	... ist indirektes Einwirken
	... ist auf Optimierung ausgelegt	... ist auf Steuerbarkeit ausgerichtet
	... hat im Großen und Ganzen ausreichende Informationen	... hat nie ausreichende Informationen
	... hat das Ziel der Gewinnmaximierung	... hat das Ziel der Maximierung der Lebensfähigkeit

4.1.1 Management als Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt

Die konstruktivistisch-technomorphe Managementtheorie basiert auf der Annahme, dass Führung und Management als zielorientiertes Einwirken auf Menschen (Individuen oder Gruppen) zu verstehen ist. Eine

systemische Managementtheorie vertritt hingegen die Annahme, dass die menschenbezogene Perspektive zu kurz greift, weil das Verhalten des Menschen nicht allein aus der Interaktion von Führer und Geführtem heraus verstanden werden kann, sondern aus dem Kontext und der Situation zu begreifen ist, in denen sich die personale Führung abspielt. Der Kontext wird dabei durch die Charakteristika und den Zustand des Gesamtsystems bestimmt. Gleichwohl negiert die systemische Managementtheorie nicht die Erkenntnisse über die direkte personale Interaktion zwischen Führer und Geführtem.

Diese Erkenntnis ist für das System Unternehmensberatung ein zentraler Aspekt. Der Autor vertritt nicht die Auffassung einer konstruktivistisch-technomorphen Managementtheorie, dass das Verhalten von Klient und Berater ausschließlich durch die direkte Interaktion im Beratungsprojekt bestimmt ist, sondern er betrachtet als ebenfalls wesentlich die Gesamtsituation der Akteure, der Institutionen und der Umwelt. Das aufgestellte Erklärungsmodell und die anschließende Simulation konnten diese Auffassung in eindrucksvoller Weise stützen.

4.1.2 Management als Führung vieler Menschen

In engem Zusammenhang mit dem zuletzt genannten Punkt stehen die systemisch-evolutionären bzw. konstruktivistisch-technomorphen Auffassungen zur Anzahl der durch das Management geführten Menschen. Eine konstruktivistisch-technomorphe Denkweise geht davon aus, dass der Führer nur auf eine eingeschränkte, i. d. R. bei weitem kleinere Anzahl von Menschen einwirkt als die Unternehmung insgesamt umfasst. Das direkte Wirkungsfeld und die Sichtweise sind damit stark eingeschränkt. Nur in der direkten Interaktion mit Einzelpersonen oder kleinen Gruppen kann der Führer direkt wirken, seine Lenkungsoptionen sind damit auf diese Art der Interaktion beschränkt.

Ein systemisch-evolutionäres Management geht hingegen davon aus, dass durch direkte aber auch indirekte Lenkung geführt werden kann. Das Wirkungs- und Blickfeld eines Managers ist damit nicht auf die direkte Interaktion mit einzelnen Akteuren beschränkt. Eine Führung vieler Menschen impliziert die Hinzuziehung bestimmter Hilfsmittel und weiterer Lenkungsgrößen um überhaupt wirksam werden zu können. Der Blickwinkel und der Wirkungskreis des Managements sollten sich damit über alle Ebenen eines Unternehmens erstrecken.

4.1.3 Management als Aufgabe Vieler

„Der konstruktivistische Typ der Managementtheorie weist als dominierende Denkweise die Vorstellung auf, dass Management in jeder Unternehmung von relativ wenigen ausgeübt werde“ [Malik2002, S. 53]. Als Management wird damit in der Regel ausschließlich die Geschäftsführung bzw. das Top-Management in den Mittelpunkt der Betrachtungen gerückt²⁶¹.

Eine systemisch-evolutionäre Managementtheorie geht hingegen davon aus, dass allein die *Funktion* eines Mitarbeiters im gesamten Netzwerk entscheidend ist. Welche Bezeichnung und welchen Titel ein Mitarbei-

²⁶¹ Gleiches zeigt sich auch im Alltagsgebrauch des Begriffes Management, mit dem die obersten Führungskräfte bezeichnet werden.

ter trägt, welche juristischen Kompetenzen und welchen organisatorischen Rang er besitzt, spielt eine untergeordnete Rolle. Management findet damit auf vielen Ebenen einer Unternehmung statt, nicht nur auf derjenigen einiger weniger oberster Entscheidungsträger, sondern mittels vieler Menschen und durch ihr Zusammenspiel.

Erneut ist festzustellen, dass der systemisch-evolutionäre Ansatz für den Untersuchungsgegenstand eine höhere Eignung aufweist. Dies soll anhand von zwei Beispielen veranschaulicht werden. Für den Erfolg eines Beratungsvorhabens ist es essenziell, die Ausgangssituation zielgenau zu erfassen. Relevante Detailinformationen über die Situation einer Unternehmung bzw. über Teilbereiche derselben befinden sich oftmals nicht in ausreichend detaillierter Form in der Geschäftsführung, sondern bei den Mitarbeitern, die mit dem operativen Geschäft vertraut sind. Durch die Geschäftsführung kann nun das Einholen von Informationen veranlasst bzw. delegiert werden, letztendlich ist es aber die Aufgabe und das Ermessen des Mitarbeiters, seinen Teil zum Erfolg zum Beratungsvorhaben beizutragen. Gleiches gilt in Beratungsprojekten für die Umsetzung von Maßnahmen, die in diesem erarbeitet wurden. Die oberste Führungsebene entscheidet über die Umsetzung derselben, inwieweit sie aber tatsächlich erfolgreich umgesetzt werden können, wird letztendlich stark von jedem einzelnen Mitarbeiter bestimmt, d. h. jeder Mitarbeiter trägt zum Erfolg der Umsetzung bei und beeinflusst durch sein individuelles Handeln gleichwohl auch andere Mitarbeiter. Jeder im gesamten Netzwerk, der für die Leistung anderer Verantwortung trägt, ist damit in diesem Sinne ein Manager.

4.1.4 Management ist indirektes Einwirken auf der Metaebene

Die konstruktivistisch-technomorphe Managementtheorie geht davon aus, dass es im Prinzip möglich sei, in Unternehmensabläufe auf der Ebene des realen Geschehens einzugreifen. „Insbesondere wird davon ausgegangen, dass ein fehlerhaftes Resultat eines Prozesses durch direkte Korrektur des Resultates selbst [...] zu berichtigen sei. Zwar werden andere Möglichkeiten nicht explizit ausgeschlossen, aber sie werden auch nicht speziell betont“ [Malik2002, S. 58].

Ein systemisch-evolutionärer Ansatz geht hingegen davon aus, dass die Ausbringung stark von der Struktur des gesamten Systems, von den sein Verhalten bestimmenden Regeln und den Interaktionsmustern der Systemelemente und Subsysteme abhängig ist. Bei einem nicht erwartungskonformen Output macht es keinen Sinn, den Output direkt zu korrigieren oder in den den Output produzierenden Prozess einzugreifen. Der Lösungsansatz besteht hier darin, die Struktur des Systems und das Interaktionsmuster seiner Teile zu verändern. Festzustellen bleibt damit, dass der konstruktivistisch-technomorphe Ansatz sich vorwiegend auf der Objektebene, der systemisch-evolutionäre Ansatz hingegen sich auf einer Metaebene bewegt²⁶² (vgl. [ebd.]). Die Überlegungen zum systemisch-evolutionären Ansatz können erneut exemplarisch auf den Betrachtungsgegenstand Unternehmensberatung angewendet werden: Ein konstruktivistisch-technomorpher

²⁶² Malik kommt aufgrund seiner langjährigen praktischen Tätigkeit und Erfahrungen zu dem Schluss, dass ein Großteil der in Unternehmen täglich anfallenden Probleme letztlich nur gelöst werden kann, wenn die Entscheidung zwischen Objekt- und Metaebene ständig im Auge behalten wird. „Viel öfter als man meint, liegt die grundsätzliche Möglichkeit ein Problem überhaupt lösen zu können, auf der Metaebene“ [Malik2002, S. 60].

Denkansatz könnte angesichts der geringen Zufriedenheit von KMU mit Beratungsleistungen eine Verringerung der Beratungskosten in Form der Tagessätze der Berater avisieren. Die in dieser Arbeit bereits angewendete systemisch-evolutionäre Betrachtung zeigt jedoch, dass diese Veränderung auf Objektebene keine nachhaltige Verbesserung bewirken kann, da nicht die Ursachen sondern nur die Symptome eines Problems betrachtet werden. Eine systemisch-evolutionäre Betrachtung würde hingegen auf einer Metaebene versuchen die Systemstrukturen zu beleuchten und mittels dieser Erkenntnis Veränderungen vorzunehmen. Durch die ganzheitliche Systembetrachtung kann sich herausstellen, dass Lenkungsoptionen vorhanden sind, die ein Problem effizienter und nachhaltiger zu lösen vermögen.

Als Fazit lässt sich damit festhalten, dass im Rahmen dieser Arbeit bzgl. der Auffassung zum Management von Systemen der systemisch-evolutionären Denkweise gefolgt wird und der Output eines Systems damit als Funktion der Systemstrukturen aufgefasst wird, die aus der Interaktion der wesentlichen Elemente und Subsysteme entstehen und durch diese ständig produziert und perpetuiert werden. Nur auf der Metaebene kann eine nachhaltige Modifikation erfolgen.

4.1.5 Management verfügt nie über ausreichendes Wissen

Die konstruktivistisch-technomorphe Denkweise setzt eine im Großen und Ganzen zur Lösung der diskutierten Probleme ausreichende Menge von Informationen voraus²⁶³. Für Managementsysteme, -instrumente und -methoden wird von der Prognostizierbarkeit relevanter Variablen ausgegangen. Wichtige Planungsgrößen wie Absatzmengen oder Absatzpreise werden prognostiziert und auf Basis dieser antizipierten Entwicklungen werden unternehmerische Entscheidungen gefällt. Während hier somit auf die Richtigkeit von Prognosen weitgehend vertraut wird, wird bei einem systemisch-evolutionären Ansatz der Richtigkeit von Prognosen weitgehend misstraut. Hier wird von der Annahme ausgegangen, dass nie oder höchstens in Spezialfällen ausreichende Informationen zur Rechtfertigung von Entscheidungen vorliegen. Die Aufmerksamkeit gilt vielmehr der Entwicklung von Vorsorgemaßnahmen, die die grundsätzliche Steuerbarkeit des Systems gewährleisten können. Für die Entwicklung von steuernden Maßnahmen spielen die zukünftigen Entwicklungen damit ebenfalls eine wesentliche Rolle, es wird jedoch versucht, Strategien zur Reaktion auf verschiedene Entwicklungen, die nicht verlässlich prognostizierbar sind, zu entwickeln.

Erneut sei für das Management des Systems Unternehmensberatung die Wichtigkeit einer systemisch-evolutionären Denkweise angeführt. Wie bereits bei der Charakterisierung der Unternehmensberatung als komplexes System ausführlich beschrieben worden ist (vgl. Kapitel B.1.2.3), zeichnet sich Unternehmensberatung durch Unbestimmtheit, Vagheit und Unschärfe aus. Ein Großteil relevanter Variablen kann nicht im Vorfeld bestimmt werden. Wird trotzdem dem konstruktivistisch-technomorphen Ansatz der Prognostizierbarkeit gefolgt, so kann dies zur Instabilität eines Vorhabens führen, da die Flexibilität des Systems nicht

²⁶³ Malik führt hierzu ergänzend an: „Selbst der im Rahmen der Entscheidungstheorie berücksichtigte Fall der Entscheidung unter Unsicherheit wird derart behandelt, dass die Informationsleerstellen mit subjektiven Wahrscheinlichkeitsschätzungen gefüllt werden. Die scheinbare Sicherheit wird aber auch hier dadurch gewonnen, dass zumindest implizit ein Kontext unterstellt wird, dessen Beschaffenheit nur sehr begrenzt realen Situationen entspricht“ [Malik2002, S. 64].

mehr in ausreichendem Maße vorhanden ist und Fehlentwicklungen nicht frühzeitig entgegengewirkt werden kann²⁶⁴.

Fokussiert werden sollte sich bei der Betrachtung des Managements der Effizienz des Systems Unternehmensberatung hingegen auf die Steuerbarkeit und Lebensfähigkeit des Gesamtsystems, da sich relevante Einflussgrößen im permanenten Fluss befinden, was eine kontinuierliche Anpassung der Systemelemente zwingend erforderlich macht.

4.1.6 Management mit dem Ziel der Maximierung der Lebensfähigkeit

„Dem konstruktivistischen Typ der Managementtheorie ist nach wie vor das Gewinnmaximierungsdenken immanent. Zwar hat dieses Prinzip vielfältige Modifikationen im Detail erlebt, am Grundsätzlichen hat sich aber nichts geändert“ [Malik2002, S. 66]²⁶⁵.

Die letzten Jahre wirtschaftlicher Turbulenzen zeigten jedoch, dass die reine Orientierung am Gewinn irreführend sein kann und ein gewinnmaximierendes Verhalten allein die Existenz einer Unternehmung nicht gewährleisten kann. Ein systemisch-evolutionäres Management konzentriert sich hingegen auf die Lebensfähigkeit²⁶⁶ der Unternehmung. Verschiedene Kennzahlen wie Liquidität, Gewinn aber auch Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit müssen hier parallel betrachtet werden. Übertragen auf das Management des Systems bedeutet dies, dass es bei einer Unternehmung nicht nur um den optimalen Anpassungszustand für bestimmte Ausgangssituationen geht, sondern allgemeiner um die grundsätzliche Fähigkeit der Anpassungsfähigkeit einer Unternehmung, d. h. auch die Fähigkeit, jede Strategie zu ändern sobald sie sich als überholt erweist. Dieser Ansatz ist ebenfalls für das Management des Systems Unternehmensberatung essenziell, da dessen Daseinsberechtigung sich erst aus dem Vorhandensein komplexer Fragestellungen und mangelnder Anpassungsfähigkeit von Unternehmen ergibt. Zentraler Bestandteil von Unternehmensberatungsleistungen sollte es sein, die Unternehmung in einen Zustand der anhaltenden Lebensfähigkeit zu versetzen und nicht eine kurzfristige Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen zu schaffen.

Nachdem die konträren Auffassungen des Systemmanagements gegenübergestellt und wesentliche Unterschiede herausgearbeitet worden sind, kann im Folgenden ein erweitertes Modell konzipiert werden, das konsequent den systemisch-evolutionären Gedanken zur Sicherstellung der Beratungseffizienz des Systems Unternehmensberatung verfolgt und die bereits entwickelten Entscheidungsunterstützungsinstrumente so in einem übergeordneten Kontext zusammenführt.

²⁶⁴ Aus Sicht des Autors besteht in der bis heute weit verbreiteten Verwendung eines konstruktivistisch-technomorphen Denkweise bei der Abwicklung von Projekten ein wesentlicher Grund darin, wenn diese scheitern oder erst zu einem sehr späten Zeitpunkt Schwachstellen bei der Abwicklung aufgedeckt werden. Die Denkweise schließt aufgrund der Annahme ausreichender Informationen ein, dass einmal definierte Ziele in Projekten nicht oder nur in Ausnahmefällen angepasst werden, was dazu führen kann, dass sich wesentliche neue Erkenntnisse im Projektverlauf ergeben, diese sich jedoch nicht in der rechtzeitigen Modifikation der Zielsetzung niederschlagen.

²⁶⁵ Malik führt diese Entwicklung weitgehend auf die über lange Jahre nach dem zweiten Weltkrieg wirtschaftliche Prosperität zurück, die mit völlig ungesättigter Nachfrage auf allen Gebieten mit kommerzialisierbarem, technologischen Fortschritt mit stabilen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen dazu führte, dass angenommen wurde, dass Dinge, die sich wegen der zufälligen günstigen Konstellationen bewährten, generell richtig sein müssten (vgl. [Malik2002, S. 66 f.]).

²⁶⁶ „Lebensfähigkeit ist eine Struktureigenschaft von Systemen und hängt zusammen mit der Fähigkeit, die eigene Existenz zeitlich indefinit aufrecht zu erhalten“ [Malik2002, S. 69].

4.2 Konzeption eines Regelmodells der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen

Drei fundamentale Arten von Lenkungsmechanismen, auf die sich alle andere zurückführen lassen, können unterschieden werden: Diese sind der Servomechanismus, sowie der adaptive und der multistabile Lenkungsmechanismus²⁶⁷.

Ein Servomechanismus verwirklicht das grundlegende Prinzip einer einfachen Rückkopplung und bildet den Baustein für jeden Lenkungsmechanismus höherer Ordnung. Beer und Hodge/Hodgson setzen den Begriff Servomechanismus mit Feedback gleich (vgl. [Beer1967, S. 154]; [Hodge/Hodgson1971, S. 24 und S. 30]).

Forrester schlug eine andere, allgemeinere Definition vor: “An information-feedback system [Das Konzept des Servomechanismus, Anm. des Verfassers] exists whenever the environment leads to a decision that results in action which affects the environment and thereby influences future decisions” [Forrester1976, S. 14].

Porter adressierte hingegen insbesondere dessen verstärkende Wirkung: “A servomechanism is an automatic feedback control system in which the motion of an output member [...] is constrained to follow closely the motion of an input member, and in which power amplification is incorporated” [Porter1999]. Der Servomechanismus verfügt über eine verstärkende Wirkung, gemeint ist jedoch nicht die physische Verstärkung, sondern vielmehr eine Intelligenzverstärkung (vgl. [Gomez/Malik/Oeller1975b, S. 836 f.]). Nach Ashby liegt eine Intelligenzverstärkung dann vor, wenn ein Mechanismus gefunden wurde, der das Auftreten von Störungen überwacht und regulieren kann (vgl. [Ashby1970, S. 268]). Das Prinzip der Intelligenzverstärkung stellt den zentralen Aspekt des Servomechanismus dar. Er ermöglicht es, bestimmte Zustände frühzeitig zu erkennen und regulierend einzugreifen.

Die Funktion eines servomechanischen Regelmodells besteht somit einerseits darin, Strategien zur Problemlösung bereitzustellen und andererseits darin, den Erfolg dieser Strategien zu überwachen (vgl. [Gomez1978, S. 128]). Das Regelmodell ist damit ein Metamodell, welches das systemisch-evolutionäre Management methodisch unterstützt.

Ein für den Untersuchungsgegenstand angepasstes Regelmodell in einer ausgebauten Form zeigt die Abbildung C-2-19. Zusätzlich sind die in den vorangegangenen Kapiteln entwickelten Instrumente und Modelle dargestellt, die in das Regelmodell eingebettet werden können.

²⁶⁷ Auf eine ausführliche Darstellung des adaptiven und multistabilen Lenkungsmechanismus kann an dieser Stelle verzichtet werden, da sie in dieser Arbeit keine Anwendung finden. Dennoch sei hier auf eine ausführliche Darstellung derselben in [Gomez/Malik/Oeller1975a, S. 899 ff. und 939 ff.] verwiesen. Ebenfalls sei auf die Entscheidungskriterien für die Wahl von geeigneten Lenkungsmechanismen bei verschiedenen Problemsituationen bei Gomez verwiesen (vgl. [Gomez1978, S. 121]).

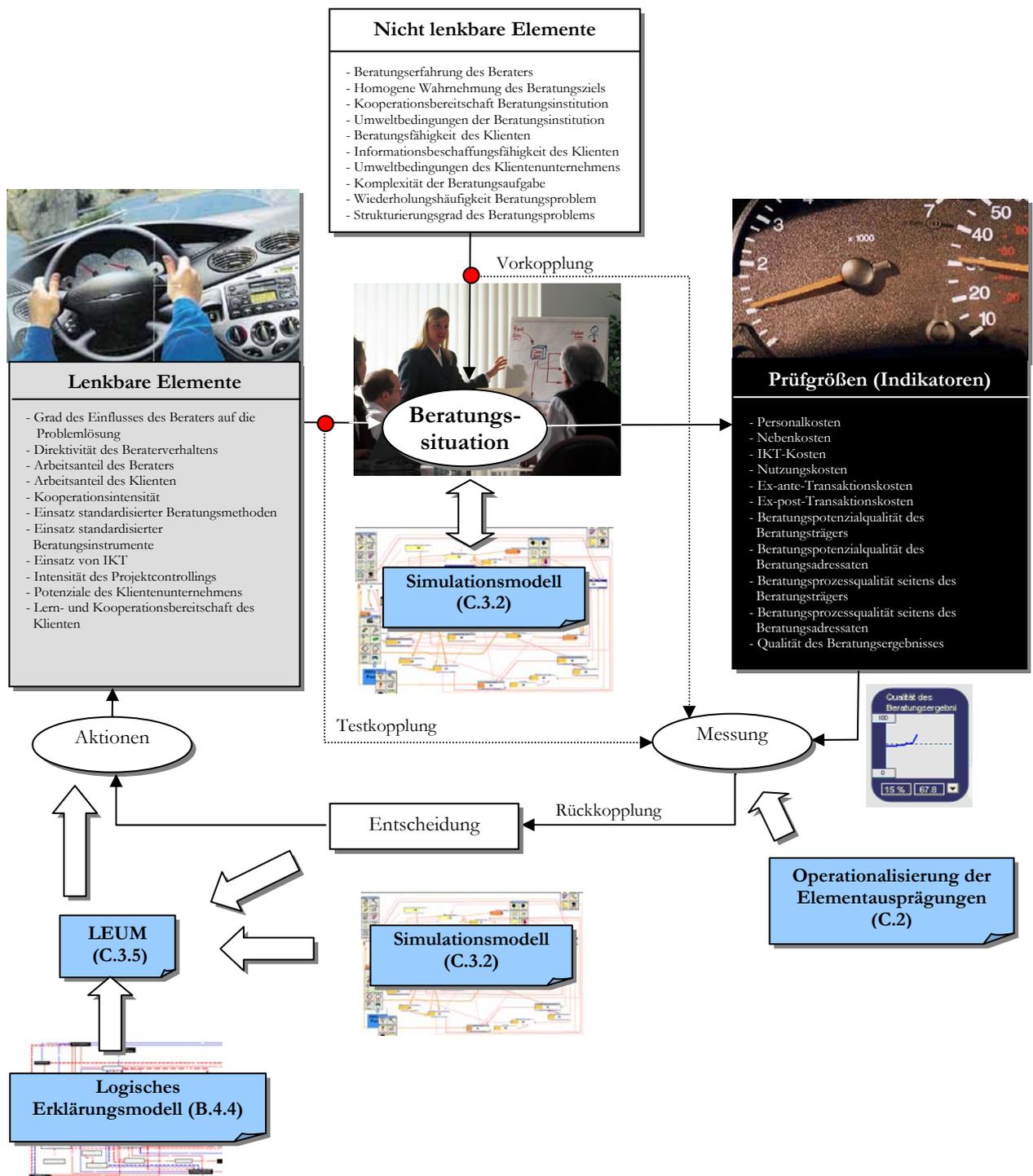


Abbildung C-2-19: Regelmodell der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen (Quelle: Eigene Darstellung)

Den zentralen Bestandteil des Lenkungsmodells stellt die zeitpunktbezogene Beratungssituation dar, deren Abbildung und Simulation durch das bereits entwickelte logische Erklärungsmodell (vgl. Kapitel B.4.5) bzw. das Simulationsmodell (vgl. Kapitel C.3.1.2.5) instrumentell unterstützt wird.

So genannte Prüfgrößen ermöglichen es, einen kritischen Zustand des Systems bzw. ausgewählter Elemente anzuzeigen. Diesen Größen ist daher stets besondere Beachtung zu schenken, d. h. diese sind kontinuierlich zu überwachen. Gemäß den ersten Überlegungen des Teils B der Arbeit zur Rolle einzelner Elemente des Systems repräsentieren die Prüfgrößen insbesondere jene Elemente, die zuvor bereits als Indikatoren einge-

stuft worden sind, d. h. alle Elemente, die die Zieldimension Beratungseffizienz operationalisieren. Jedoch können auch jederzeit weitere relevante Elemente zu den Prüfgrößen hinzugezogen werden, sollten diese besondere Relevanz besitzen und einer kontinuierlichen Überwachung bedürfen.

Das servomechanische Lenkungsmodell enthält weiterhin drei Kopplungsmechanismen, die der kontinuierlichen Überwachung und Lenkung dienen. Der erste Mechanismus ist die Rückkopplung, die eine Verbindung zwischen den Prüfgrößen und den lenkbaren Elementen herstellt. Der kontinuierlichen Messung der Prüfgrößen ist eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken, da diese frühzeitig kritische Entwicklungen des Systems anzeigen können. Für die Messung ist die Operationalisierung der Zustände der messbaren Elemente vonnöten. In Kapitel C.2 wurden alle Elementzustände des Erklärungsmodells inklusive der möglichen Zustände der Indikatoren näher spezifiziert.

Mittels einer Entscheidung können die Messwerte weiterverarbeitet werden. Die Entscheidung kann auch in Form von Regeln, die anhand von Messwerten verschiedene problemlösende Strategien selektieren, durchgeführt werden. Messregeln können, betrachtet man exemplarisch zwei extreme Ausprägungen, einerseits in Form determinierter mathematischer Funktionen oder andererseits in einem menschlichen Urteil vorliegen. Letztendlich sind zur Umsetzung der Lenkung konkrete Aktionen notwendig. Diese Aktionen spezifizieren die vorzunehmenden Änderungen der lenkbaren Elemente des Systems, da diese im direkten Einflussbereich des Problemlösers liegen. Im Rahmen der Arbeit wurde in den vorangegangenen Abschnitten durch die systematische Entwicklung der LEUM (vgl. Kapitel C.3.5) bereits ein Entscheidungsunterstützungsinstrument entwickelt, das es ermöglicht, situationsbezogene Entscheidungen zu treffen bzw. geeignete Lenkungsaktionen auszuwählen.

Der zweite Mechanismus im Lenkungsmodell, die Vorkopplung, stellt sicher, dass die nicht lenkbaren Elemente des Systems ebenfalls eine kontinuierliche Überwachung erfahren. Dazu müssen diese ebenfalls gemessen und auf die Überschreitung von Schwellenwerten hin untersucht werden. Analog zur Rückkopplung werden aufgrund der Messung mittels einer Entscheidungsregel problemlösende Strategien selektiert, die in Aktionen bzw. Lenkungs Eingriffe umgesetzt werden. Sinnvoll ist eine Vorkopplung insbesondere auch deshalb, weil so frühzeitig Fehlentwicklungen im System festgestellt werden können. Ohne sie wären unerwünschte Zustände der nicht lenkbaren Elemente durch Wirkungsverzögerungen erst zu einem späteren Zeitpunkt indirekt über die Entwicklung der Prüfgrößen feststellbar.

Der dritte Mechanismus - die Testkopplung - verhindert eine Fehldosierung der Lenkungs Eingriffe und soll dem Oszillieren nach einem Lenkungs Eingriff vorbeugen. Sie verwirklicht damit das Prinzip einer sukzessiven Annäherung und kann auch als Feinabstimmung der Rückkopplung interpretiert werden. Als Aktion bzw. Lenkungsmaßnahme kann z. B. durch die Akteure die Verringerung des Arbeitsanteils des Beraters vorgenommen werden. Lenkungs Eingriffe, die den Arbeitsanteil des Beraters stets in gleich großen Anteilen um z. B. jeweils 10 % verringern bzw. erhöhen, können zu einer permanenten Oszillation des Systems führen. Durch die Testkopplung wird diesem Effekt vorgebeugt, indem eine sukzessive Annäherung über entsprechend kleinere Anteilsgrößen umgesetzt wird. Je näher sich die Prüfgrößen einem gewünschten Zustand annähern, desto kleinere Arbeitsanteilsänderungen werden umgesetzt.

Das Lenkungsmodell realisiert ein systemisch-evolutionäres Management der Effizienz des Gesamtsystems Unternehmensberatung. Es ermöglicht damit Fehlentwicklungen frühzeitig aufzudecken.

Im folgenden Kapitel wird ein Planspiel vorgestellt, das die bisherigen Erkenntnisse unterstützend, im Rahmen der Arbeit konzipiert wurde.

4.3 Ganzheitliches Planspiel zur Simulation der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen

Im Rahmen der Arbeit wurde ein Planspiel für Berater und Klienten zum systemischen Management der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen konzipiert und mithilfe des Netz- und Simulationswerkzeugs HERAKLIT und seines integrierten Szenarienmanagers softwaretechnisch abgebildet. Das entwickelte Planspiel basiert auf dem im Rahmen der Arbeit entwickelten und mit Experten validierten Erklärungsmodell (vgl. Kapitel B.4.5) bzw. auf dem Simulationsmodell (vgl. Kapitel C.3.1.2.5).

Das Planspiel kann Beratern und Klienten gleichermaßen zur Sensibilisierung für Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Intensitäten im Beratungsprozess dienen. Während sich die klassischen Methoden und Instrumente in der Unternehmensberatung fast ausschließlich auf rein inhaltliche Aspekte, wie Projektmanagementmethodiken, Analysetechniken etc. konzentrieren, finden sich für die Unternehmensberatung kaum Ansätze, die über die der rein inhaltlichen Ebene zuzuordnenden Werkzeuge hinausgehen. Das Planspiel kann dazu dienen, die nicht quantitativ messbaren Ergebnisse und Prozesse des komplexen soziotechnischen Systems Unternehmensberatung zu analysieren und zu simulieren und damit einen Beitrag zur Verbesserung der den inhaltlichen Prozessen übergeordneten und parallel laufenden Vorgänge zu verbessern.

Die Entscheider sollen durch das Planspiel besonders für Zusammenhänge sensibilisiert werden und dadurch befähigt werden, Auswirkungen ihrer Handlungen frühzeitig zu erkennen. Strategien für Beratungsprojekte können durch das Modell getestet werden und eine gedachte Erfolgslogik kann evaluiert werden. Des Weiteren lernen die Benutzer einen spielerischen Umgang mit der Komplexität und Vernetztheit des Systems.

Das Planspiel kann weiterhin auch als Kommunikationsinstrument zwischen Berater und Klienten eingesetzt werden. Den Akteuren wird aufgezeigt, dass eine Konzentration auf den Beratungsinhalt und Kennzahlen wie Qualität, Zeit und Kosten allein den Erfolg eines Projekts nicht sichern kann und stets die individuelle Beratungssituation berücksichtigt werden sollte.

Es existieren jedoch auch Grenzen des Planspiels und der Simulation. Wie bereits aufgezeigt wurde, stellt das Modell eine Vereinfachung und einen Ausschnitt aus der Realität dar. Das Resultat der Simulation hängt ebenfalls stark von der Güte des Modells ab. Nicht sinnvoll und ratsam ist es daher, Entscheidungen vollständig auf der Grundlage von Simulationsergebnissen zu treffen. Wie das in der Arbeit entwickelte Simulationsmodell ist auch das Planspiel kein Werkzeug, das automatisch Lösungen generiert und den Entscheidern das Denken und Interpretieren abnehmen kann, vielmehr soll es das systemische Denken für ganzheitliche Prozesse fördern. Das Planspiel soll zum Denken anregen, kann dieses aber keinesfalls ersetzen. Das Urteilsvermögen der Entscheider bleibt stets der wichtigere Schritt zur Findung geeigneter Systemeingriffe. Benutzer können durch das Planspiel verschiedene Lenkungseingriffe in das System vornehmen

und die Entwicklung des Systemzustands sowie einzelner Elemente simulieren. Des Weiteren wurden die 16 im Rahmen der Arbeit konstruierten Ausgangssituationen im Planspiel abgebildet. Benutzern wird damit ermöglicht, beliebige Lenkungseingriffe und Lenkungsstrategien für weitere als die im Rahmen dieser Arbeit darstellbaren Situationen zu evaluieren.

Unterstützt werden auch Zufallsereignisse, die in der bisherigen Arbeit nicht zusätzlich betrachtet werden konnten. Somit können sich die Umweltbedingungen während des Beratungsprozesses verändern. Die Zufallsereignisse wurden in das Planspiel vorab integriert und können vom Anwender manuell ausgelöst werden. Die deterministische Simulation aus Kapitel C.3.4 wird damit zu einer stochastischen Simulation erweitert.

Ein übersichtliches Simulations-Cockpit (vgl. Abbildung C-2-20) visualisiert den zeitlichen Verlauf der verschiedenen Systemelemente bzw. Indikatoren. Die Darstellung verfolgt den Grundgedanken einer Balanced Scorecard (vgl. [Kaplan/Norton1997]), d. h. die Zustände ausgewählter Elemente des Systems werden durch die Multiplikation mit einem Gewicht zu einem aussagekräftigen Gesamtindikator verdichtet.

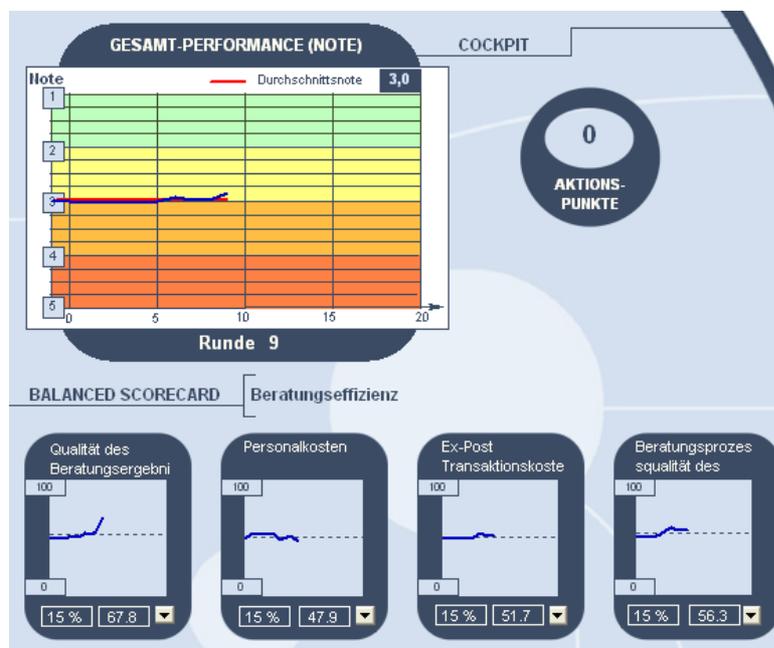


Abbildung C-2-20: Simulations-Cockpit für die dynamische Zustandsanzeige ausgewählter Indikatoren des Gesamtmodells (Quelle: Eigene Darstellung)

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass es das Planspiel ermöglicht den in den vorherigen Kapiteln praktizierten *ceteris paribus*-Ansatz zu überwinden. Lenkungen können durch das Planspiel parallel vorgenommen werden. Verschiedene Lenkungsmaßnahmen können im Zeitablauf am System erprobt werden und die Simulation zeigt die Auswirkungen auf die Beratungseffizienz kontinuierlich an.

Im folgenden Kapitel werden auf allen in dieser Forschungsarbeit bisher gewonnenen Erkenntnissen aufbauend, Handlungsempfehlungen gegeben, deren Verwendung durch die Akteure aus Sicht des Verfassers signifikante Verbesserung der Effizienz bewirken kann.

5 Handlungsempfehlungen zur originären Verbesserung der Effizienz von Beratungsprojekten

Aus den Erkenntnissen der vorangegangenen Kapitel zur Analyse, Modellierung und Lenkung in ausgewählten Situationen und den Überlegungen zur kontinuierlichen Regelung des komplexen Systems Unternehmensberatung lassen sich zusammenfassend einige wesentliche Implikationen für eine „systemische Unternehmensberatung“ extrahieren und verallgemeinern.

Die Berücksichtigung der als Handlungsempfehlungen definierten Erfolgsfaktoren kann aus Sicht des Autors in beliebigen Beratungssituationen zur wesentlichen Verbesserung der Zusammenarbeit, der Ergebnisse und der Qualität in der Unternehmensberatung führen. Sie gelten für alle Akteure des Systems und für alle Lenkungsebenen. Besondere Relevanz haben sie aber für die originäre Verbesserung der Beratungseffizienz und Beratungswahrnehmung in KMU und für komplexe Vorhaben, wie sie die IT-Beratung darstellt. Die IT-Beratung stellt, wie die vorausgegangenen Analysen eindrücklich zeigen konnten, ein besonders sensibles und sensibles System dar, das nach Meinung des Autors einen grundlegend neuen Beratungsansatz notwendig macht.

Neben Handlungsempfehlungen, die das in die Unternehmung eingebettete komplexe sozio-technische „Subsystem“ Unternehmensberatung fokussieren, beinhalten die Ausführungen auch weiterführende, für eine grundsätzliche Sichtweise auf das Gesamtsystem der Unternehmung geeignete Empfehlungen.

5.1 Systemische Unternehmensberatung bewahrt konsequent eine ganzheitliche Sichtweise

In der systemischen Unternehmensberatung werden Probleme nicht mit Fakten gleichgesetzt. Zur Analyse von Problemen werden Situationen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet um diese zu problematisieren. Infolge der Vernetztheit und Dynamik des Gesamtsystems Unternehmensberatung werden Probleme nicht in kleine, überschaubare Teilprobleme zerlegt, um für diese separate und isolierte Lösungen zu suchen, denn mit diesem Ansatz besteht die Gefahr der Entwicklung von inkompatiblen Lösungen. In der systemischen Unternehmensberatung wird daher der Blick für die Ganzheit eines Systems bewahrt. Zwar können auch Subsysteme betrachtet werden, doch bei der Konzeption von Lösungen ebenso wieder bei der organisatorischen Gestaltung werden stets die Auswirkungen auf das Gesamtsystem berücksichtigt und evaluiert, bevor eine Lösung realisiert wird.

5.2 Systemische Unternehmensberatung denkt vernetzt und in Kreisläufen

Das Verhalten des Systems und der Zustand bestimmter Elemente werden in der systemischen Unternehmensberatung stets aus den Eigenschaften des Systems erklärt. Monokausales Ursache-Wirkungs-Denken wird nicht praktiziert und bewusst vermieden. Eine Reduktion von Problemen auf eine singuläre Ursache wird somit weder angewendet noch benötigt.

Systemisch-orientierte Berater unterstützen den Klienten bei der vernetzten Sicht auf sein Unternehmen sowie auf das diesem eingebettete Subsystem der Beratung und die sich daraus ergebenden vielfältigen und vernetzt zusammenwirkenden Interdependenzen. Sie befürworten nicht isolierte Maßnahmen, die auf punktuelle Veränderungen ausgerichtet sind. Im komplexen System Unternehmensberatung muss zur Errei-

chung von Veränderungen vielmehr an mehreren Punkten unter ständiger Beachtung der zeitlichen Dynamik des Systems angesetzt werden. Berater und Klienten berücksichtigen dabei die zeitlichen Verzögerungen, die nach der Lenkung eintreten können. Dies gilt sowohl vor der Auswahl einer Lenkung, damit keine Maßnahmen selektiert werden, die aufgrund der Verzögerung im Projekt nicht mehr wirksam werden, als auch nach der Lenkung, indem genügend Zeit für das Eintreten der Wirkung gewährt wird.

Des Weiteren werden in der systemischen Beratung selbst verstärkende oder stabilisierende Kreisläufe verwendet. Eine Konsequenz der vernetzten, zirkulären Perspektive und der inhärenten Dynamik des Gesamtsystems ist es auch, dass erarbeitete Lösungen nicht dauerhaft als Langfristsperspektive akzeptiert werden können, da Problemsituationen und die sich darauf aufbauenden Lösungen beide als Resultat der Wechselwirkungen im System gesehen werden. Ziel der systemorientierten Unternehmensberatung ist es daher auch, spezifische Systemsituationen zu schaffen, die das Auftreten bestimmter Problemkonstellationen von vornherein verhindern.

5.3 Systemische Unternehmensberatung erkennt und berücksichtigt die Individualität der Problemsituation

Systemische Unternehmensberatung basiert auf der Prämisse, dass komplexe unternehmerische Probleme stets weitgehend einzigartigen Charakter aufweisen und Beratungskonzepte und -vorgehen daher nicht in verschiedenen Kontexten ohne eine Anpassung oder Modifikation angewendet werden können. Die individuellen und spezifischen Eigenschaften einer Problemsituation werden in der systemischen Unternehmensberatung stets explizit berücksichtigt. Bereits vorhandene Konzepte und Methoden können auch in der systemischen Unternehmensberatung angewendet werden, jedoch nicht ohne Prüfung und Einordnung in das vernetzte Gesamtsystem, was Modifikationen notwendig machen kann. Eine Modifikation bedeutet damit nicht zwangsläufig, dass z. B. Methoden inhaltlich verändert werden müssen, sondern vielmehr auch, dass die Art der Übermittlung und der Erarbeitung für die spezifische Situation und die Eigenschaften der Akteure angepasst werden muss.

5.4 Systemische Unternehmensberatung erkennt und berücksichtigt die Individualität der Systemakteure

Was für die inhaltliche Problemsituation gilt, wird in der systemischen Unternehmensberatung konsequent auch für die Systemakteure angewendet. Die Individualität derselben wird nicht auf ihre rein unternehmerische Funktion und die konstruktivistische These der theoretischen Austauschbarkeit reduziert, sondern alle grundlegenden primär qualitativen Eigenschaften des „Faktors Mensch“ sind zu berücksichtigen und ebenso in das komplexe Gesamtnetz zu integrieren wie quantitative Größen. Für den Erfolg eines Beratungsvorhabens sind insbesondere auch personenbezogene Charakteristika, wie z. B. eine geringe Beratungserfahrung des Beraters oder Beratungsfähigkeit des Klienten zu berücksichtigen und deren Existenz wird nicht geleugnet. Wichtig ist, dass dieses auch für den Berater gilt, der durch sein Verhalten und seine Eigenschaften das System maßgeblich prägt.

Die Eigenschaften und Fähigkeiten der Individuen werden auch nicht als statische Größen behandelt, sondern können sich, wie auch objektbezogene Größen, zeitlich dynamisch verändern.

5.5 Systemische Unternehmensberatung setzt eine quantitative und qualitative Standortbestimmung und -überwachung voraus

Die Anpassung des Beratungsvorgehens an situative Begebenheiten und das Auffinden geeigneter Stellhebel zur Verbesserung der Beratungseffizienz setzen die ausführliche Analyse des Standorts voraus. Diese Analyse umfasst, wie zuvor bereits angeführt wurde, nicht allein die reine Betrachtung von quantitativen und damit verhältnismäßig einfach messbaren Aspekten. Die Betrachtung qualitativer und quantitativer Eigenschaften gemeinsam ermöglicht erst die Durchdringung der komplexen Geschehnisse und bewirkt eine realitätsnahe Abbildung und keine idealisierte Schönung.

Zu Beginn eines Vorhabens ist daher eine detaillierte Standortbestimmung der Eigenschaften und Fähigkeiten der Systemakteure zu vollziehen. Ohne diese Analyse besteht die Gefahr der Wahl ungeeigneter Lenkungsmechanismen, was eine Destabilisierung des Systems hervorrufen kann. Seitens der Akteure besteht ohne eine Standortbestimmung die Gefahr, das komplexe System der Unternehmensberatung zu simplifizieren und Probleme stets auf einfache Symptome zu reduzieren, was wiederum die Wahl ungeeigneter Stellhebel weiter verstärken und im schlechtesten Fall zum Abbruch eines Vorhabens führen wird. Die Standortbestimmung ist insbesondere bei Unternehmen aus dem eher beratungsunerfahrenen KMU-Segment sowie bei besonders komplexen Vorhaben essenziell. Die Eigenschaften der Akteure und Elemente sind weiterhin nicht nur einmalig aufzunehmen und sie werden nicht statisch angesehen, sondern sind kontinuierlich über ein Regelmodell zu beobachten. Erst ein solcher Mechanismus ermöglicht eine frühzeitige Kenntnis von Abweichungen und die angemessene Regelung des Systemzustands durch Lenkung.

5.6 Systemische Unternehmensberatung berücksichtigt die Lenkungsebene und Lenkbarkeit

Zur Standortbestimmung zählen bei der systemischen Unternehmensberatung stets auch die Berücksichtigung der Lenkungsebene und der daraus ableitbaren lenkbaren Elemente durch die Entscheidungsträger. Dieses wirkt sich beratungseffizienzfördernd aus, da keine unnötigen Diskussionen über nicht lenk- bzw. änderbare Zustände geführt werden müssen. Ebenfalls können aus dieser Analyse Eskalationsmechanismen abgeleitet werden, sollte eine Lenkungsentscheidung auf einer dem Beratungssystem i. e. S. übergeordneten Entscheidungsebene notwendig werden. Die Analyse sollte im Vorfeld bzw. zu Beginn des Projekts und transparent für alle Akteure vorgenommen werden.

5.7 Systemische Unternehmensberatung begegnet Komplexität mit Flexibilität und Lebensfähigkeit

Sich hochdynamisch ändernden Umweltfaktoren, der zunehmenden Vernetzung wirtschaftlicher Geschehnisse und einer damit einhergehenden schwierigen Prognostizierbarkeit kann nur mit unternehmerischer Flexibilität und Reagibilität begegnet werden. Diese Regel kann bereits aus dem von Ashby formulierten Gesetz der erforderlichen Varietät abgeleitet werden²⁶⁸. Systemische Unternehmensberatung fokussiert

²⁶⁸ Ashby's Gesetz der erforderlichen Varietät ist eine der zentralen Erkenntnisse der Kybernetik. Es besagt, dass ein System A ein System B nur dann kontrollieren kann, wenn die Varietät des Systems A mindestens ebenso groß ist wie die Varietät des Systems B (vgl. [Ashby1970]).

daher nicht allein die reine Verbesserung des Status Quo, sondern fördert die Flexibilität, Offenheit und Handlungsfähigkeit der Unternehmung. Dadurch werden die Varietät und damit auch die Lebensfähigkeit der Unternehmung und der Akteure in der komplexen Umgebung erhöht. Diese Förderung kann insbesondere durch Lernprozesse ausgelöst werden. Lernprozesse schließen dabei auch das Loslassen und Verlernen ein, da es für eine Institution und die zugehörigen Menschen schwer ist, bekannte Strukturen und Verhaltensweisen aufzugeben, dies aber eine mögliche Problemlösung darstellen kann. Als Metaziel verfolgt eine systemische Unternehmensberatung damit stets auch die Entwicklung der Unternehmung als „lebensfähiges System“ und fördert auch sich selbst organisierende Tendenzen im System.

5.8 Systemische Unternehmensberatung fördert das Lernen und die Beratungsfähigkeit der Institution und seiner Akteure

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Beratung ist die adressatenadäquate Gestaltung der Prozesse und ebensolche Anwendung von Methoden und Instrumenten. Die Beratungsfähigkeit stellt diesbezüglich den wesentlichen Schlüsselfaktor dar, da sie in vielerlei Regelkreise des Systems Unternehmensberatung einbezogen ist. Die Förderung der Beratungsfähigkeit des Klienten ist für eine systemische Unternehmensberatung damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Systemische Unternehmensberater fördern und kultivieren daher das Lernen und die Beratungsfähigkeit ihrer Klienten. Sie haben aus der Vernetztheit und den zirkulären Wirkungsmechanismen erkannt, dass ein opportunistisches, wissenstransferfeindliches Handeln weder für den Klienten noch für sie selbst vorteilhaft sein kann und ein solches Vorgehen mittelfristig Rückkopplungen und eine Art „Boomerang-Effekt“ zeigt. Eine systemische Unternehmensberatung praktiziert und fördert damit nicht die Übernahme und den Verkauf fertiger Konzepte. Der Lernprozess wird erst durch eine kritische und wiederholte Auseinandersetzung aller Akteure und unter Berücksichtigung verschiedener Sichtweisen in Gang gebracht. Systemorientierte Unternehmensberatung fördert auch konsequent die Fähigkeit des Klienten eigenständig Probleme zu lösen.

5.9 Systemische Unternehmensberatung akzeptiert und berücksichtigt die Unbestimmtheit komplexer Systeme

Eine systemische Unternehmensberatung nimmt die Herausforderung komplexer Systeme an. Sie akzeptiert, dass diese unbestimmt sind und damit exakte Prognosen über den Verlauf nicht möglich sind. Systemische Unternehmensberatung glaubt nicht, durch scheinbar exakte Analysen möglichst genaue Vorhersagen vornehmen zu können, aus denen Lenkungsingriffe analytisch deduziert werden können. Vielmehr ist es durch die qualitative Simulation möglich, den Trend des Systemverhaltens zu antizipieren und daraus diskussionsfähige Empfehlungen abzuleiten.

Die aufgezeigten Handlungsempfehlungen wurden aus den vielfältigen Erkenntnissen, die im Rahmen der Forschungsarbeit gewonnen wurden, abgeleitet. Sie sind nicht dogmatisch oder als feste Leitlinien zu interpretieren. Vielmehr können sie aus Sicht des Verfassers in sensitiven Beratungsumgebungen, wie sie z. B. die IT-Beratung für KMU darstellt, durch ein ganzheitliches Verständnis des komplexen und hochdynamischen Systems dazu dienen, eine originäre Verbesserung der Beratungseffizienz zu erzielen. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Empfehlungen nicht an den Symptomen, sondern an

den eigentlichen Ursachen der derzeitigen Defizite von Unternehmensberatungsleistungen ansetzen. Für den weiteren Forschungsprozess ist es jedoch wichtig, dass die Handlungsempfehlungen in der Praxis evaluiert und validiert, sowie kontinuierlich fortentwickelt werden.

Im folgenden letzten Kapitel wird die Arbeit durch eine Würdigung der Ergebnisse und dem Aufzeigen weiterer Forschungsbedarfe abgerundet.

6 Ergebniswürdigung und weitere Forschungsbedarfe

Abschließend sollen die Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit kritisch gewürdigt (Kapitel C.6.1) und ein Ausblick auf weitere Forschungsbedarfe gegeben werden (Kapitel C.6.2).

6.1 Kritische Würdigung der Ergebnisse

Die Zielsetzung dieser Arbeit bestand zum einen darin ein ganzheitliches Erklärungsmodell der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen zu konzipieren, und zum anderen darin, situative Lenkungsempfehlungen für Beratungsprojekte in KMU abzuleiten. Beide Zielsetzungen konnten mit den vorliegenden Ergebnissen überzeugend erreicht werden. Der Forschungsprozess der Arbeit orientierte sich dabei anhand eines wissenschaftstheoretischen Vorgehens nach dem Entdeckungs-, Begründungs- und Verwertungszusammenhang.

Im Teil A der Arbeit, der dem Entdeckungszusammenhang zuzuordnen ist, erfolgte eine ausführliche Abgrenzung des mehrdimensionalen Problembereichs. Die multi-perspektivische Betrachtung und Analyse der komplexen Dienstleistung Unternehmensberatung stellte die wesentliche Grundlage der weiteren Detailanalysen der spezifischen Beratungsdisziplin IT-Beratung und des Beratungsadressaten KMU dar. Die nähere Untersuchung von KMU zeigte, dass diese nur qualitativ hinreichend charakterisiert werden können. Auf der Grundlage vorhandener Forschungsarbeiten und aktuellen Marktentwicklungen wurden Defizite, die sich bei der KMU-Beratung ergeben, systematisch deduziert. Darauf aufbauend erfolgte die systematische Ableitung der oben genannten Ziele. Mangels vorhandener Forschungsarbeiten für die Beratung von KMU und der IT-Beratung wurde ein zweistufiges Forschungsmodell konzipiert. Im ersten Schritt wurde ein für die Unternehmensberatung generisches Erklärungsmodell der Effizienz von Beratungsleistungen entwickelt. Dieses fand dann für die Ableitung spezifischer Lenkungsempfehlungen für die Beratung von KMU seine Anwendung.

Die systematische Entwicklung eines ganzheitlichen Erklärungsmodells für die Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen stellt den umfassenden Mittelteil B der Arbeit dar. Dieser folgte dem forschungslogischen Aufbau einer empirischen Untersuchung. Er lieferte detaillierte Erklärungs- und Begründungszusammenhänge, wie die Elemente des komplexen sozi-technischen Systems Unternehmensberatung aus einer ganzheitlichen Perspektive aller relevanten Akteure, Institutionen und Objekte betrachtet, dynamisch zusammenwirken.

Für die Auswahl der Systemelemente und der Modellierung der interdependenten Zusammenhänge wurde auf verschiedene Methoden und Konzepte der Systemtheorie zurückgegriffen. Die Entwicklung erfolgte dabei iterativ. Ein erstes konzeptionelles Modell umfasste die Operationalisierung des abstrakten Konstrukts der Beratungseffizienz und sämtlicher auf die Komponenten der Beratungseffizienz einwirkender Schlüsselfaktoren. Aus einer umfassenden Analyse relevanter quantitativer und qualitativer Beratungsforschungsarbeiten, qualitativen Experteninterviews sowie den Beratungserfahrungen des Verfassers, konnten anschließend die wechselseitigen Wirkungen der Elemente untersucht, und in einem zweiten, logischen Hypothesenmodell zusammengefasst werden. In einer dritten Iteration wurde das vorliegende Modell einer umfassenden Validierung mit Experten aus Beratungs- und Klientenunternehmen unterzogen. Das resultie-

rende Ergebnis des Teil B – ein logisches Erklärungsmodell – liefert einen wesentlichen und wichtigen Beitrag zur Beratungsforschung. Bislang war kein ganzheitliches Modell vorzufinden, das die teils sehr fragmentierte Beratungsforschung zusammenfassend darstellt. Bisherige Ansätze zeichneten sich durch eine mehr oder weniger monokausale Sicht aus und lieferten isolierte und vereinzelt Begründungen, welche Faktoren für ein Beratungsprojekt erfolgsbestimmend sind. Nicht betrachtet wurden in den bisherigen Ansätzen weiterhin die Perspektiven, Interessen und Einflüsse aller Akteure des komplexen Systems.

Das in Teil B entwickelte systemtheoretische Erklärungsmodell relativiert eine bislang vorherrschende Forschungssicht weitgehend und stellt einen Paradigmenwechsel dar. Nicht einzelne Faktoren determinieren dem Modell zufolge die Beratungseffizienz, sondern das komplexe, dynamische Zusammenspiel einer Vielzahl von Faktoren als Ganzes. Ebenfalls wurden in bisherigen Ansätzen qualitative Merkmale nur unzureichend berücksichtigt. Die Validierung mit Experten bestätigte eindrucksvoll die Wichtigkeit und den Einfluss jener Aspekte, die nicht monetär oder zeitlich messbar sind.

Das Modell besitzt weiterhin den wesentlichen Vorteil, dass es nicht für eine spezifische Beratungsdisziplin, einen spezifischen Beratungsträger oder Beratungsadressaten entwickelt worden ist. Es besitzt zunächst generischen Charakter und kann daher auf beliebige Beratungskonstellationen angewendet werden. Es erleichtert dadurch weitere Beratungsforschungsvorhaben wesentlich und kann wieder verwendet werden.

Aus Sicht des Verfassers ist kritisch anzumerken, dass die Elemente des Erklärungsmodells aus einer Vielzahl von Faktoren sukzessive auf einen relevanten Satz reduziert worden sind. Die Reduktion erfolgte dabei systematisch und unter Verwendung wissenschaftlicher Methoden der Systemtheorie und Kybernetik. Gleichwohl kann durch die Reduktion nicht gänzlich ausgeschlossen werden, dass das Modell eine teilweise simplifizierte Abbildung der Realität ist. Weiterhin basiert die Ermittlung der Wirkungsbeziehungen und der Elemente auf dem derzeit aktuellen Stand der Forschung, der Meinung von Experten und den Beratungserfahrungen des Verfassers. Das Modell ist daher kontinuierlich fortzuentwickeln und im Falle neuer Erkenntnisse oder der Falsifizierung einzelner Relationen zu modifizieren.

Teil C der Arbeit widmete sich dem zweiten Hauptziel der Arbeit, der Ableitung situativer Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für Beratungsprojekte in KMU. Dieser Teil ist dem Verwertungszusammenhang der Arbeit zuzuordnen. Das in Teil B entwickelte logische Erklärungsmodell wurde hier zur Ableitung von entscheidungsunterstützenden Empfehlungen für konkrete Beratungssituationen in KMU verwendet. Zunächst wurden vier morphologische Matrizen zur Beschreibung realitätsnaher Beratungssituationen entwickelt.

Da in der Systemtheorie bis dato kein Ansatz vorhanden ist, der beschreibt wie aus einem Wirkungsnetz systematisch Lenkungsentscheidungen für eine spezifische Situation abgeleitet werden können, wurde zunächst eine geeignete Systematik auf der Basis von Popper's tetradischen Schema entwickelt. Ebenso wurde das logische Erklärungsmodell zu einem simulationsfähigen, realitätsnäheren Modell erweitert.

Die Anwendung der Systematik auf den Forschungsgegenstand lieferte ein Entscheidungsunterstützungsinstrument, das den Akteuren des Systems wichtige situative Hinweise auf die Auswirkungen ihrer lenkenden Maßnahmen lieferte, und die Effizienz fördernde Gestaltung von Beratungsprojekten damit wesentlich erleichtern kann.

Die entwickelten Instrumente und die Simulationsergebnisse für verschiedene Lenkungsmaßnahmen konnten eindrucksvoll zeigen, dass solche Lenkungsmaßnahmen, die nicht die spezifische Beratungssituation berücksichtigen, mit einem hohen Risiko der Destabilisierung des gesamten Systems der Unternehmensberatung verbunden sind. Ebenfalls konnte aus der Konfiguration von typischen KMU-Situationen der Schluss gezogen werden, dass das System der KMU-Beratung aufgrund der oftmals geringen Beratungsfähigkeiten des Klienten ein besonders sensibles und sensibles System darstellt, das in bestimmten Situationen eine sehr hohe Volatilität und Tendenz zum Aufschaukeln aufweist, was in der Realität die Gefahr eines Projektabbruchs darstellt. Aus Sicht des Verfassers liefert dieser Zusammenhang auch wesentliche Erklärungsgründe für die eingangs geschilderten Effizienz- und Akzeptanzprobleme der Unternehmensberatung in KMU. Gleichzeitig zeigt er aber auf, mit welchen Lenkungsmaßnahmen in bestimmten KMU-Situationen eine Effizienz fördernde Wirkung auf den Prozess der Unternehmensberatung erzielt werden kann.

Auf diesen Erkenntnissen weiter aufbauend wurde ein übergeordnetes Regelmodell konzipiert, das die kontinuierliche Überwachung und Regelung des sensitiven Systems ermöglicht. Die Ergebnisse zusammenfassend, wurden wesentliche Handlungsempfehlungen für Berater und Klienten entwickelt, die eine grundlegende Verbesserung der Beratungseffizienz herbeiführen sollen. Ein ebenfalls im letzten Teil der Arbeit konzipiertes und implementiertes Planspiel der systemischen Unternehmensberatung kann Beratern und Klienten dabei helfen Lenkungseingriffe in das System in spezifischen Situationen zu evaluieren und so ein neues, systemisches Verständnis des komplexen Systems aufzubauen. Es stellt damit auch ein Kommunikationsinstrument zwischen Beratern und Klienten dar.

Wesentlich ist, dass die Akteure des Systems sich von der Vorstellung einer vom Prinzip her möglichen weitgehenden Systembeherrschung, wie sie ein konstruktivistisch-orientierter und bis heute am weitesten verbreiteter Managementtyp verfolgt, verabschieden. Der Anspruch einer systemisch-evolutionären Sicht ist bei Weitem bescheidener. Es ist zu akzeptieren, dass vieles nicht permanent unter Kontrolle zu halten und auch nicht vollständig unter Kontrolle zu bringen ist. Der Ansatz orientiert sich damit an natürlichen und biologischen Systemen.

Für den zweiten Teil der Arbeit ist kritisch anzumerken, dass die sich aus den entwickelten Entscheidungsunterstützungsinstrumenten ableitbaren Handlungsempfehlungen nicht ohne kritische Hinterfragung, und nur unter stetiger Reflexion der spezifischen Situation, d. h. der mannigfaltigen Merkmale der Akteure und des Beratungsobjekts, von den Entscheidungsträgern anzuwenden sind. Die Entscheidungen basieren auf einem Simulationsmodell, das die Realität – dem Sinn eines Modells entsprechend – nur in vereinfachter Form abbilden kann. Wichtigste Aufgabe des Entscheidungsträgers bleibt es daher alle realen Merkmale, die das Modell ggf. nicht abbilden kann und soll, in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen.

Ebenfalls kritisch anzumerken ist, dass das Modell keine grundsätzliche Handlungsanleitung gibt, inwieweit Unternehmensberatung in einer spezifischen Situation eines Unternehmens ein geeignetes Mittel zur Verbesserung dieser darstellt. So sind ebenfalls Situationen vorhanden, in welchen durch Unternehmensberatung keine oder nur eine sehr geringe Verbesserung der Situation eines Unternehmens erzielt werden kann oder der Einsatz gar die finanzielle Situation verschlechtert. Die grundsätzliche Entscheidung für oder gegen den Einsatz von Unternehmensberatung ist somit der Anwendung des Erklärungsmodells vorgelagert. Ein

Berater, der dem systemischen Gedanken folgt und ganzheitlich denkt, analysiert und berücksichtigt jedoch stets die Ausgangslage eines Unternehmens und eine Empfehlung kann somit auch gegen die Durchführung eines Beratungsprojekts ausgesprochen werden.

Wird dieses von den Akteuren im Beratungsprojekt beherzigt, liefern das Simulationsmodell und die Entscheidungsunterstützungsinstrumente einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung des Systemverständnisses und der Effizienz von Unternehmensberatungsleistungen für und in KMU.

6.2 Weitere Forschungsbedarfe

Aus der vorliegenden Arbeit ergibt sich – den systemischen Gedanken folgend – prinzipiell ein kontinuierlicher Forschungsbedarf. Hier ist insbesondere das primäre Ergebnis, das logische Erklärungsmodell und Simulationsmodell, zu nennen. Dieses stellt eine Zeitpunkt Betrachtung dar. Sollten neue Erkenntnisse zu Wirkungszusammenhängen oder effizienzrelevanten Aspekten erforscht und empirisch bestätigt werden, sollten diese kontinuierlich in das Modell eingearbeitet werden. Der Verfasser sieht das Modell – der Wissenschaftsauffassung Poppers' folgend – als eine vorläufige, tentative Theorie an, die es gilt kontinuierlich auf Fehler zu untersuchen um daraus verbesserte Modelle abzuleiten.

Eine Fortentwicklung kann dabei insbesondere durch die Erprobung des systemischen Ansatzes in praktischen Beratungssituationen erfolgen. Wichtig ist, dass die Erkenntnisse – das Modell bestätigende oder falsifizierende – diskutiert und in das Modell eingearbeitet werden.

Der Teil C der Arbeit liefert des Weiteren prinzipiell eine sehr gute Grundlage für die Konzeption und Implementierung eines Entscheidungsunterstützungssystems (EUS). Eine manuelle Generierung und Simulation der Entscheidungsunterstützungsmatrizen ist zeitaufwändig und für den Praxisalltag nicht oder nur schwer anwendbar, insbesondere, da sich in Projekten eine Vielzahl von Entscheidungssituationen ergeben, die, dem systemischen Ansatz folgend, eine stetige Neugenerierung der Instrumente notwendig machen.

Aus Sicht des Autors sollten die gewonnenen Erkenntnisse zur Wichtigkeit qualitativer und situativer Faktoren für Beratungsprojekte, die sich aus Sicht des Autors prinzipiell auch auf weitere Projektsituationen beziehen lassen, in Beratungsprojekt-Controllinginstrumente und das Projektreporting einfließen. Diese Werkzeuge befassen sich heutzutage nahezu ausschließlich mit leicht quantifizierbaren Größen wie Zeit, Budget und den direkt messbaren Qualitätsmerkmalen eines Projekts. Sie liefern keinerlei oder primär monokausale Erklärungszusammenhänge bei Abweichungen von Soll-Größen. Das komplexe Zusammenspiel der quantitativen und qualitativen Faktoren findet hingegen keine Berücksichtigung. Nicht, oder nur schwer messbare Größen, ebenso wie situative Faktoren, die sich aus einer Vielzahl qualitativer Merkmale ergeben, finden in diesen Instrumenten keinerlei Berücksichtigung.

Zwar bedeutet die zusätzliche Erfassung und das kontinuierliche Controlling von qualitativen Aspekten prinzipiell zusätzlichen Aufwand, der jedoch aus Sicht des Autors in kürzester Zeit durch effizientere Beratungsprojekte (Sicht Klient) und eine erhöhte Nachfrageintensität (Sicht Berater) kompensiert werden könnte. Das Regelmodell des Teils C lieferte wesentliche und grundlegende Hinweise zur Entwicklung eines solchen systemischen Projektcontrolling-Instrumentariums.

Last but not least, soll auch der „Regelkreis“ dieser Arbeit geschlossen werden und erneut auf das so wichtige und Wahrheit beinhaltende Feedback von Frederic Vester verwiesen werden:

*„Man möge doch endlich von der Natur lernen, denn an einer ‚Firma‘,
die seit vier Milliarden Jahren immer noch nicht pleite gegangen ist,
muss schließlich etwas dran sein!“*

Literaturverzeichnis

Althaus1994

Althaus, Steffen: Unternehmensberatung – Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses. Dissertation Hochschule St. Gallen, Hallstadt 1994.

Altheide/Johnson1998

Altheide, D. L.; Johnson, J. M.: Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S.: Collecting and interpreting qualitative materials, Thousand Oaks, Sage 1998, S. 283-312.

Ashby1970

Ashby, W. R.: An introduction to cybernetics. 5. Auflage, London 1970.

Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber2000

Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf: Multivariate Analysemethoden. 9. Auflage, Springer Verlag, Berlin u.w. 2000.

BDU1997

Betriebvergleich der Unternehmensberatungen, 1997

<http://www.bdu.de/downloads/Dokumentation%20Betriebsvergleich%201997.pdf>. (letzter Zugriff: 20.12.2003)

BDU2003a

o.V.: Grundsätze des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. für den Beruf Unternehmensberater.

<http://www.bdu.de/downloads/berufsgrundsätze.pdf> (letzter Zugriff: 02.03.2003)

BDU2003b

BDU - Facts and figures zum Beratungsmarkt 2003

<http://www.bdu.de/downloads/UB/Pub/Brosch/Facts%20and%20Figures%202003.pdf> (letzter Zugriff: 11.04.2004)

Beer1967

Beer, S.: Management Science. London 1967.

Beer1981

Beer, S.: Brain of the firm. The Managerial Cybernetics of Organization. 2nd Edition. Chichester, New York 1981.

Behringer2002

Behringer, Stefan: Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe: Betriebswirtschaftliche Verfahrensweisen. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2002.

Bickel1981

Bickel, W.: Über den Umgang mit Beratern. In: Zeitschrift für Organisation. Jg. 49, S. 43-46.

Bruhn/Stauss1999

Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität : Konzepte - Methoden – Erfahrungen. 3. Aufl, Gabler, Wiesbaden 1999.

Bussiek1996

Bussiek, J.: Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen. München 1996.

Campbell1960

Campbell D. T.: Blind Variation and Selectiv Survival as a General Strategy in Knowledge-Processes. In: Yovits, M.C./Cameron, S. (Hrsg.): Self-Organizing Systems. Pergamon Press, London 1960, S. 205 – 231.

Checkland1985

Checkland, Peter: Systemdenken im Management: Die Entwicklung der "weichen" Systemmethodik und ihre Bedeutung für die Sozialwissenschaften. In: Probst, U.; Siegwart, A. (Hrsg.), 1985, S. 217-234

Checkland1999

Checkland, Peter: Soft systems methodology in action. Wiley, Chichester 1999.

Ciborra1993

Ciborra, Claudio: Teams, markets and systems: Business innovation and information technology. Cambridge University Press, Cambridge 1993.

CompetenceSite2002

o.V.: Virtual Roundtable/E-Interview der Competence Site: Die Zukunft der Beratung.

<http://www.competencesite.de/C12569F8004972A8/0/AD532F329902FF58C1256C150057522B?Open>
(letzter Zugriff: 10.01.2003)

Cropley2002

Cropley, Arthur, J.: Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung. Verlag Dietmar Klotz, Eschborn 2002.

Czerniawska2002

Czerniawska, Fiona: The intelligent Client. Hodder & Stoughton, London 2002.

Czerniawska2003

Czerniawska, Fiona: Client! Manage That Consultant! In: Consulting to Management - C2M, September 2003, Vol. 14 Issue 3, S. 13 – 16.

Dahl1966

Dahl, E.: Die Unternehmensberatung: Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland. Dissertation Universität Köln 1966.

DIN69901

Deutsches Institut für Normung: Deutsche Norm für Projektwirtschaft; Projektmanagement – Begriffe. Beuth Verlag, Berlin 1987.

Dörner1998

Dörner, D.: Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Rowohlt, Hamburg 1998.

Duden2001

o.V.: Duden - Deutsches Universalwörterbuch. Mannheim 2001.

Elfggen1985

Elfggen, Ralf et al.: Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Unternehmensberatung. Poeschel Verlag, Stuttgart 1985.

Elfggen/Klaile1987

Elfggen, Ralph; Klaile, Beatrice: Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit. Poeschel, Stuttgart 1987.

Ernst2002

Ernst, Berit: Die Evaluation von Beratungsleistungen. Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002.

Eschbach1984

Eschbach, Th. H.: Der Ausgleich funktionaler Defizite des wirtschaftlichen Systems durch die Unternehmensberatung – eine soziologische Analyse. Frankfurt am Main 1984.

Exner/Königswieser/Titscher1987

Exner, A.; Königswieser, R.; Titscher, S.: Unternehmensberatung – systematisch. Theoretische Annahmen und Interventionen im Vergleich zu anderen Ansätzen. In: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., Heft 3/1987, S. 265 - 284.

EU2002

Empfehlung der EU-Kommission zur Änderung der Empfehlung 96/280/EG betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen

Fleischmann1984

Prozeßorientierte Beratung im Strategischen Management. Dissertation, Universität München 1984.

Franke/Gotta/Böckmann2000

Franke, R.; Gotta, A.; Böckmann, D.: Neue Entwicklungslinien im Berichtswesen des deutschen Mittelstandes. In: Controlling Fachmagazin, 2000.

Giegler1994

Vom Consulting zum Self Consulting: Ein situativer Ansatz. Dissertation, Bayreuth 1994.

Gomez/Malik/Oeller1975a

Gomez, Peter; Malik, Fredmund; Oeller, Karl-Heinz: Systemmethodik. Grundlagen einer Methodik zur Erforschung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme, Teil I. Verlag Paul Haupt, Bern 1975.

Gomez/Malik/Oeller1975b

Gomez, Peter; Malik, Fredmund; Oeller, Karl-Heinz: Systemmethodik. Grundlagen einer Methodik zur Erforschung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme, Teil II. Verlag Paul Haupt, Bern 1975.

Gomez1978

Gomez, Peter: Die kybernetische Gestaltung des Operations Management: Eine Systemmethodik zur Entwicklung anpassungsfähiger Organisationsstrukturen. Verlag Paul Haupt, Bern 1978.

Gomez/Probst1999

Gomez, Peter, Probst Gilbert: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, Vernetzt denken – Unterehmerisch handeln – Persönlich überzeugen, Verlag Paul Haupt, Bern 1999

Gomez/Fasnacht/Wasserer/Waldispühl2002

Gomez, Peter; Fasnacht, Daniel; Wasserer, Christoph; Waldispühl, Reto: Komplexe IT-Projekte ganzheitlich führen: ein praxiserprobtes Vorgehen. Haupt Verlag, Bern u. w. 2002.

Grün1990

Grün, Oskar: Von der Berater- zur Konsultationsforschung. In: Bleicher, Knut; Gomez, Peter (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation. Stämpfli & Cie AG, Bern 1990.

Haake1998

Haake, Klaus; Beratung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU). In: Bamberger, Ingolf (Hrsg.): Strategische Unternehmensberatung. Wiesbaden 1998, Seite 181 ff.

Hamer1990

Hamer, E.: Mittelständische Unternehmen: Gründung, Führung, Chancen, Risiken. Landsberg/Lech 1990.

Hanssmann1987

Hanssmann, Friedrich: Einführung in die Systemforschung: Methodik der modellgestützten Entscheidungsvorbereitung. Oldenbourg Verlag, München 1987.

Häder2002

Häder, Michael: Delphi-Befragungen. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2002.

Hafermann1999

Hafemann, M.: Weiter gute Konjunktur. In: Management Berater. Fachmagazin für Consulting und Unternehmensführung, Nr. 1, 1999, S. 28-29.

Hafner/Reineke1988

Hafner, D.; Reineke, R.-D.: Unternehmensführung und Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven. Arbeitspapier der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., 1988.

Hilke1989

Hilke, W.: Grundprobleme des Dienstleistungsmarketing. In: Dienstleistungsmarketing, Bd. 35, Wiesbaden 1989, S. 315 – 338.

Hill1998

Hill, W.: Unternehmensführung und Beratung aus der Sicht der Wissenschaft. In: Meffert, H.; Wagner, H.: Unternehmensführung und -beratung. Was bringt Consulting? Arbeitspapier Nr. 47, Wissenschaftlicher Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, S. 3-22.

Hirn/Student2001

Hirn, W., Student, D.: Gewinner ohne Glanz, in: Manager Magazin, 7/ 2001, S. 49-61.

Hodge/Hodgson1971

Hodge, B.; Hodgson, R. N.: Management Informations- und Kontroll-Systeme. München 1971.

Hoffmann1991

Hoffmann, W. H.: Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung. Dissertation, Wiesbaden 1991.

Hoffmann/Hlawacek1991

Hoffmann, Werner; Hlawacek, Stefan: Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen. In: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Physica Verlag, Heidelberg 1991, S. 1-44.

Hummel/Zander1998

Hummel, Thomas R.; Zander, Ernst: Erfolgsfaktor Unternehmensberatung, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 1998

Hummel/Zander/Ziem1993

Hummel, Thomas; Zander, Ernst; Ziehm, Otto: Erfolgreiche Zusammenarbeit mit Beratern in Klein- und Mittelbetrieben. Haufe, Freiburg im Breisgau 1993.

Hruschka1969

Hruschka, Erna: Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses. Habilitation, Universität Hohenheim, Meisenheim am Glan 1969.

Ibielski/Sommerlatte1977

Ibielski, Dieter; Sommerlatte, Tom: Handbuch der Unternehmensberatung. 14. Lieferung 1977, Erich Schmidt, Berlin 1977.

Ibielski/ Sommerlatte1983

Ibielski, Dieter; Sommerlatte, Tom: Handbuch der Unternehmensberatung. 22. Lieferung 1983, Erich Schmidt, Berlin 1983.

Ibielski/Sommerlatte2002

Ibielski, Dieter; Sommerlatte, Tom: Handbuch der Unternehmensberatung. 32. Lieferung 2002, Erich Schmidt, Berlin 2002.

IfM2004

Institut für Mittelstandsforschung, <http://www.ifm-bonn.org> (letzter Zugriff: 20.03.2004)

Jenny1997

Jenny, Bruno: Projektmanagement in der Wirtschaftsinformatik, vdf Hochschulverlag, Zürich 1997.

Julien1993

Julien, P. A.: Small Businesses As A Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory. In: Small Business Economics, 5. Jg., 1993, S. 157.

Junginger1987

Junginger, W.: Ausputzer.Derverschärfte Wettbewerb der Unternehmensberater. In: Capital, Nr. 4/1987, S. 187-193.

Jurk2003

Jurk, Arne Ingo: Organisation virtueller Unternehmen. Eine systemtheoretische Perspektive. Dissertation Universität Oldenburg. DUV, Wiesbaden 2003.

Kaplan/Norton1997

Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Kieser/Kubicek1992

Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, De Gruyter, Berlin 1992.

Klaus1984

Klaus, P. G.: Auf dem Weg zu einer Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungen: Der Interaktions-Ansatz. In: Die Betriebswirtschaft 44, 1984, Nr. 3, S. 467 – 475.

Kolbeck2001

Kolbeck, Christoph: Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2001.

Komorek1991

Komorek, Christian: Methoden und Denkweisen der Unternehmenskybernetik: Bedeutung und Nutzung einer modernen Wissenschaft für die Praxis. Verlag TÜV Rheinland, 1991.

Krcmar2000

Krcmar, Helmut: Informationsmanagement. Springer Verlag, Berlin 2000.

Krebs1980

Krebs, D.: Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Eine statistische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Entstehung der Struktur sowie des Wirtschaftsverständnisses und der Selbsteinschätzung eines betriebswirtschaftlichen Funktionsträgers. Dissertation, Bochum 1980.

Krelle1969

Krelle, W.: Produktionstheorie. Teil I der Preistheorie, 2. Auflage, Tübingen 1969.

Kreutz1972

Kreutz, H.: Soziologie der empirischen Sozialforschung, Stuttgart 1972.

Kromrey1998

Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung. Opladen 1998.

Kubr1977

Kubr, M. (Hrsg.): Management Consulting – A guide to the profession. 2. Auflage, International Labour Organisation, Genf 1977.

Kubr1986

Kubr, M. (Hrsg.): Management Consulting – A guide to the profession. International Labour Organisation, Genf 1986.

Kvale1996

Kvale, S.: InterViews. Thousand Oaks, Sage 1996.

Leimstoll2001

Leimstoll, Uwe: Informationsmanagement in mittelständischen Unternehmen: eine mikroökonomische und empirische Untersuchung. Peter Lang Verlag, Berlin, 2001.

Lincoln/Guba1985

Lincoln, Y. S.; Guba, E. G.: Naturalistic inquiry. Sage, Beverly Hills 1985.

Ludwig2001

Ludwig, Bjorn: Management komplexer Systeme. Sigma, Berlin 2001.

Luhmann2000

Luhmann, N.: Soziale Systeme. Ein Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt 2000.

Lünkendonk2002a

o. V.: Lünkendonk Gesellschaft für Information und Kommunikation (Hrsg.): Lünkendonk-Studie. Beraten und Realisieren. 2002.

http://www.accenture.de/index2.html?/4publika/4studien/index.jsp?link?=/4publika/4studien/st_luenkendonk_0902.jsp (letzter Zugriff: 05.06.2004)

Lünkendonk2002b

o. V.: Lünkendonk Gesellschaft für Information und Kommunikation (Hrsg.): Presseinformationen LL-BuR-01-08-02. Lünkendonk-Studie. Beraten und Realisieren. 2002.

<http://www.luenkendonk.de/html/aktuellepresseinformationen.html> (letzter Zugriff: 05.06.2004)

Maleri1997

Maleri, R.: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. Springer Verlag, Berlin 1997.

Malik2002

Malik, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. 7 Auflage, Verlag Paul Haupt, Berlin 2002.

Marner/Jaeger1990

Marner, Bernd: Unternehmensberatung und Weiterbildung mittelständischer Unternehmer: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Erich Schmidt Verlag, Berlin 1990.

Meffert1990

Meffert, H.: Unternehmensberatung und Unternehmensführung – Eine empirische Bestandsaufnahme. In: DBW, Jg. 50, Nr. 2, 1990, S. 181-197.

Meister1990

Meister, D.: Unternehmensberatung mit KI-Methoden: Automatisierung von Dienstleistungen für das Management. Schulz-Kirchner, Idstein 1990.

Merten/Teipen1991

Merten, Klaus; Petra Teipen: Empirische Kommunikationsforschung. Darstellung, Kritik, Evaluation. Ölschläger, München 1991.

Mertens1993

Mertens, P.: Integrierte Informationsverarbeitung, Bd. 1: Administrations- und Dispositionssysteme in der Industrie. Gabler, Wiesbaden 1993.

Meurer1993

Meurer, C.: Strategisches internationales Marketing für Dienstleistungen dargestellt am Beispiel des Management-Consulting. Frankfurt am Main 1993.

Meyer1982

Meyer, C. W.: Consulting. In: Management Enzyklopädie – Das Managementwissen unserer Zeit. Landsberg 1982, S. 489-499.

Meyer/Mattmüller1987

Meyer, A.; Mattmüller, R.: Qualität von Dienstleistungen. Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells. In: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9. Jg. (1987) Nr. 3, S. 187-195

Mieschke2004

Mieschke, Lutz: Strategisches Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung. Dissertation, Universität Essen, 2004.

Mills/Morris1986

Mills, P. K.; Morris, J. H.: Clients as “partial” employees of service organizations: Role development in client participation. In: Academy of Management Review 11 (4), S. 726-735.

Mind2002

o.V.: Mind – Mittelstand in Deutschland. Gruner + Jahr, Köln 2002.
<http://www.mind-mittelstand.de> (letzter Zugriff 11.01.2004)

Mind2004

o.V.: Mind – Mittelstand in Deutschland. Gruner + Jahr, Köln 2004.
<http://www.mind-mittelstand.de>, letzter Zugriff 04.12.2004.

Mittelstand2004

Autorengemeinschaft: Mittelstand 2004. Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen. KfW Bankengruppe, Frankfurt 2004.

Mugler/Lampe1987

Mugler, J.; Lampe R.: Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben, Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage und Ansätze zu ihrer Verminderung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 39, S. 477-493.

Mugler1995

Mugler, J.: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wien, 1995.

Mugler1991

Mugler, J.: Unternehmensberatung für Klein- und Mittelbetriebe. In: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Physica Verlag, Heidelberg 1991, S. 371-401.

Najda/Krcmar2001

Najda, Lars; Krcmar, Helmut: IKT-gestütztes Wissensmanagement

Najda2001

Najda, Lars: Informations- und Kommunikationstechnologie in der Unternehmensberatung: Möglichkeiten, Wirkungen und Gestaltung des Einsatzes. Dissertation Universität Hohenheim, Dt. Univ.-Verlag, Wiesbaden 2001.

Neuert1990

Neuert, Ulrich W.: Computergestützte Unternehmensberatung. Dr. Wolfram Hitzeroth Verlag, Marburg 1990.

Niedereichholz2003

Niedereichholz, Christel: Unternehmensberatung. München 2003.

Niedereichholz1997

Niedereichholz, Christel: Unternehmensberatung. München 1997.

NZZ2001

o.V.: Vom ambivalenten Mythos der Götter in grau. Neue Züricher Zeitung Nr. 70, Zürich, 24.3.2001

Pfohl1990

Pfohl, Hans-Christian: Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Schmidt, Berlin 1990.

Pfohl/Kellerwessel1990

Pfohl, Hans-Christian; Kellerwessel, Paul: Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In: [Pfohl1990].

Pichler/Pleitner/Schmidt1996

Pichler, J.H.; Pleitner, H. J.; Schmidt, K. H.: Management von KMU – Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. Bern et al. 1996.

Picot1991

Picot, Arnold: Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), No. 4, 1991

Picot/Reichwald/Wigand1998

Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Gabler Verlag, Wiesbaden 1998.

Poorvash2002

Poorvash, Reza: Systematik zur Berücksichtigung komplexer Entscheidungssituationen bei der Strategieumsetzung. Diplomarbeit, Universität Paderborn 2002.

Popper1984

Popper, Karl Raimund: Logik der Forschung. 8. Auflage, Tübingen, 1984.

Porter1999

Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt, New York, 1999.

Probst1998

Probst, Gilbert J.B.: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt 1998.

Probst/Gomez1989

Probst, Gilbert J.B.; Gomez, Peter: Vernetztes Denken: Unternehmen ganzheitlich führen, Wiesbaden 1989.

Raithel1991

Raithel, H.: Die Klagen der Klienten. In: manager magazin, 21. Jg., Nr. 11, 1991, S. 200-213.

Rall1991

Rall, W.: Internationalisierung der Wirtschaft – Internationalisierung der Unternehmensberatung. In: Wacker, W. W. (Hrsg.): Internationale Management-Beratung. Berlin 1991, S. 65-77.

Rehkugler1989

Rehkugler, H.: Unternehmensgröße als Klassifikationsmerkmal in der Betriebswirtschaftslehre oder Brauchen wir eine "Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen"? In: Kirsch, W.; Picot A. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung. Wiesbaden 1989, S. 402ff.

Richey/Mar/Horner1985

Richey, J. S.; Mar, B. W.; Horner, R. R.: The Delphi-Technique in Environmental Assessment. In: Journal of Environmental Management, 21 (1985), S. 135 – 159.

Risse1989

Risse, Winfried: Marketing für die Beratung: Beruf und Rolle des Wirtschafts- und Unternehmensberaters in Klein- und Mittelbetrieben. Wiesbaden 1989.

Rolf1998

Rolf, Arno : Grundlagen der Organisations- und Wirtschaftsinformatik, Springer Verlag, Berlin 1998.

Ropohl1975

Ropohl, Günther: Systemtechnik – Grundlagen und Anwendung. Carl Hanser Verlag, München 1975.

Royer2000

Royer, Susanne: Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler, kooperativer Wettbewerbsbedingungen. Rainer Hampp Verlag, München 2000.

Rüschchen1990

Rüschchen, Thomas: Consulting-Banking : Hausbanken als Unternehmensberater. Gabler, Wiesbaden 1990

Say1852

Say, J.-B.: Cours Complet d'economie politique pratique, 3 ème edition, tome I. Paris 1852.

Schade1995

Schade, Christian: Kompatibilitätskriterien, Kompatibilitätsmanagement und Projektselektion in der Unternehmensberatung. In: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing – Konzeptionen und Anwendungen. Wiesbaden 1995, S. 63 – 88.

Schade1996

Schade, Christian: Marketing für Unternehmensberatung: ein institutionenökonomischer Ansatz. Dissertation, Universität Frankfurt am Main 1996.

Scharitzer1994

Scharitzer, Dieter: Dienstleistungsqualität – Kundenzufriedenheit. Wien 1994.

Schlake2000

Schlake, Oliver: Verfahren zur kooperativen Szenario-Erstellung in Industrieunternehmen. HNI Verlagsschriftenreihe; Bd. 67, Paderborn 2000.

Schott1972

Schott, Gerhard: Der Beruf des Unternehmensberaters – Grundlegender Wegweiser. Verlag Neuwirtschafts-Briefe, Berlin 1972.

Schwarz/Michel1998

Schwarz, Eric; Michel, Natalie Duplain: L'Approche Systemique – Situation et Perspectives, FER 181, Schweizerischer Wissenschaftsrat, Bern 1998.

Seebacher2003

Seebacher, Uwe G.: Template-driven Consulting. Springer, Berlin Heidelberg New York 2003.

Senge1998

Senge, P. M.: Die Fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 1998.

Senger1993

Von Senger, Harro und 9 weitere Autoren: Erfolg mit Morphologie. Verlag Baeschlin, Glarus 1993.

Sertl1987

Sertl, Walter: Klein- und Mittelbetriebe – ein eigenständiges Beratungsfeld. In: Hofmann, Michael (Hrsg.): Management consulting: ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung. Kohlhammer, Stuttgart 1987, S. 1-7.

Sommerlatte2000

Sommerlatte, Sven: Lernorientierte Unternehmensberatung: Modellbildung und kritische Untersuchung der Beratungspraxis aus Berater- und Klientenperspektive. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden 2000.

Stehmann1996

Stehmann, Andreas: Instrumente zur strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmungen. Haupt Verlag, Bern 1996.

Steyrer1991

Steyrer, Johannes: „Unternehmensberatung“ – Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung. In: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Physica Verlag, Heidelberg 1991, S. 1-44.

Strasser1993

Strasser, H.: Unternehmensberatung aus Sicht des Kunden. Schulthess, Zürich 1993.

Stutz1988

Stutz, Heinz-Rudolf: Management-Consulting: Organisationsstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung. Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Band 60, Bern/ Stuttgart 1988.

Sudman/Bradburn1983

Sudman, S.; Bradburn, N. M.: Asking Questions. Jossey-Bass, San Francisco 1983.

Szyperski/Klaile1982

Szyperski, Norbert; Klaile, Beatrice: Dimensionen der Unternehmensberatung. Hilfen zur Strukturierung und Einordnung von Beratungsleistungen. Arbeitsbericht Nr. 48, Universität Köln 1982, S. 67.

Tengler/Hennicke1987

Tengler, H.; Hennicke, M.: Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 19. Stuttgart 1987.

Toschläger2003

Toschläger, Markus: Situativer Methoden- und Werkzeugeinsatz für das Management von IT-Projekten in kleineren und mittleren Unternehmen –Konzeption einer Methodik und Entwurf eines webbasierten Entscheidungsunterstützungssystems. Dissertation, Paderborn 2003.

Türk2004

Türk, Bettina: E-Consulting: der Einsatz webbasierter Technologien in der Unternehmensberatung : eine empirische Untersuchung aus Sicht von Klienten- und Beratungsunternehmen. Dissertation, Universität Leipzig 2004.

Ulrich/Probst1988

Ulrich, Hans; Probst, Gilbert J. B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte. Bern 1988.

Ulrich1989

Ulrich, H.: Eine systemtheoretische Perspektive der Unternehmensorganisation. In: Seidel, S.; Wagner, D. (Hrsg.): Organisation: Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung. Wiesbaden 1989, S. 13-26.

VonBertalanffy1972

Von Bertalanffy, Ludwig: Zu einer Allgemeinen Systemlehre. In: Bleicher , K. (Hrsg.): Organisation als System. Wiesbaden 1972.

Vester/Hesler1980

Vester, Frederic; von Hesler, Alexander: Sensitivitätsmodell, 1980

Vester1980

Vester, Frederic: Neuland des Denkens, Stuttgart, Deutsche Verlags-Anstalt, 1980

Vester1984

Vester, Frederic: Neuland des Denkens, München, Deutscher Taschenbuch-Verlag, 1984

Vester2003

Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken, 3. Auflage, Deutscher Taschenbuchverlag München, 2003

Wiener1968

Wiener, N.: Kybernetik. Reinbek 1968.

Williams/Woodward1994

Williams Allan P. O., Woodward Sally: The Competitive Consultant – A Client-Oriented Approach for Achieving Superior Performance. The Macmillan Press Ltd., London, Great Britain 1994.

Williamson1975

Williamson, O.E.: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organizations, New York 1975.

Williamson1985

Williamson, O.E.: The Economic Institutions of Capitalism, New York 1985.

Wirtz1985

Wirtz, K.-E.: Wettbewerbsdruck und Problemlösungsinitiative: Schlüsselfaktoren der Nachfrage nach externer Unternehmensberatung. Berlin 1985.

Wohlgemuth1983

Wohlgemuth, A.C.: Unternehmensberater unter der Lupe. In: Die Unternehmung, 37. Jg., Nr. 4, 1983, S. 342-356.

Wohlgemuth1995

Wohlgemuth, A. C.: Professionelle Unternehmensberatung: Eine zukunftsorientierte Dienstleistung. In: Wohlgemuth, A. C.; Treichler C. (Hrsg.): Unternehmensberatung und Management: Die Partnerschaft zum Erfolg. Zürich 1995, S. 11-38.

Wohlgemuth/Treichler1995b

Wohlgemuth, A. C.; Treichler, C. (Hrsg.): Unternehmensberatung und Management: Die Partnerschaft zum Erfolg. Zürich 1995.

Wöhe1993

Wöhe, Günther: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Vahlen, München 1993

Wolfert2001

Wolfert, Klaus: Wissensmanagement bei Beratern mit Fuzzy Systems. In: o.V.: Wirtschaftsinformatik 43 (2001), Verlag Vieweg, Wiesbaden, S. 457-466.

Wurdack2000

Wurdack, Alexander: E-Consulting - Entwicklung eines Rahmenkonzeptes. Dissertation Universität Mannheim, 2000.

Yin1994

Yin, R. K.: Case Study Analysis, 2nd Edition, Thousand Oaks, London 1994.

Zander/Ziehml1983

Zusammenarbeit mit Beratern in Klein- und Mittelbetrieben. Freiburg 1983.

Zwicky1989

Zwicky, Fritz: Entdecken, Erfinden, Forschen im morphologischen Weltbild. 2. Auflage, Verlag Baeschlin, Glarus 1989.

Anhang

	Systembereiche							Phys. Kriterien		Dyn. Kriterien				Systembeziehung			
	Beratungsinstitution	Berater	Klienteninstitution	Klient	Kooperation	Inhalt	Umwelt	Energie	Information	Flussgröße	Strukturgröße	Zeitliche Dynamik	Räumliche Dynamik	Input	Output	Von Innen beeinfl.	Von Außen beeinfl.
Schlüsselfaktoren auf Seiten des Beratungsadressaten																	
Allgemeine kundenindividuelle Schlüsselfaktoren																	
Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten			0,5	1	1			1	1	1	1	1	1				1
Grundeinstellung zur Beratung			0,5	1	1			1		1	1	1	1				0,5
Persönlichkeitsstruktur des Klienten				1	1					1	1		1				
Verfügbare Kapazität			1	1	1			1		1	1	1	1				0,5
Bereitschaft des Klienten zur Bereitstellung ausreichenden Ressourcen und aktiv			1	1	1			1		1	1	1	1				1
Beratungsfähigkeit des Klienten				1				1		1	1	0,5	1				1
Fachwissen				1				1	1	1	1	0,5	1				1
Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit Beratungsleistungen (Prozesswissen)				1				1	1	1	1	0,5	1				1
Kooperationsbezogene Schlüsselfaktoren aus Klientensicht																	
Arbeitsanteil des Klienten				1	1			1		1	1	1	1				1
Klientenmotivation zum Beratungserfolg beizutragen			0,5	1	1			1	1	1	1	0,5	1				0,5 0,5
Informationsbeschaffungsfähigkeit des Klienten			0,5	1				1	1	1		0,5	1				0,5
Problemdiagnose- und Problemlösungsfähigkeit des Klienten				1				1	1	1	1	1	1				0,5
Verträglichkeit der Risikoeinstellung			0,5	1	1			1	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5
Motiv der Beratung			0,5	1				1		0,5	0,5	0,5	1				0,5 0,5
Transparenz des Beratungsprozesses		1		1	1	0,5			1	1		0,5	1				1
Schlüsselfaktoren aus Sicht der Institution des Beratungsnachfragers																	
Größe des Klientenunternehmens			1							1	1						1
Alter des Unternehmens			1								1						1
Branchenzugehörigkeit			1								1						1
Rechtsform			1								1						1
Eigentumsverhältnisse			1								1						1
Wirtschaftliche Lage des Klientenunternehmens			1							1	1	0,5					1
Potentiale des Klientenunternehmens			1	0,5	1			1	1	1	0,5	0,5	1		1	1	1
Humankapital			1	0,5	1			1		1	0,5		1		1	1	1
Technisches Know-how			1	0,5	1				1	1	0,5	0,5	1		1	1	1
Finanzielle/materielle Ressourcen			1		1					1	0,5		1		1	1	1
Projektpriorisierung			1					0,5	0,5	1		0,5	1		1	1	1
Finanzmittelrestriktionen des Klientenunternehmens																	1
Umweltbedingungen des Klientenunternehmens			1				1	1	1	1	1	1	1	1			1
Konjunkturelle Rahmenbedingungen			1				1			1	1	1	1	1			1
Wettbewerbliche Rahmenbedingungen			1				1	1	1	1	1	1	1	1			1
Rechtliche Rahmenbedingungen			1				1	1		1	1	1	1	1			1
Technologische Rahmenbedingungen			1				1	1	1	1	1	1	1	1			1
Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution			1	0,5	1				1	1	0,5		1				1
Schlüsselfaktoren aus Sicht des Beratungsobjekts																	
Kooperationsintensität	1	1	1	1	1	1		0,5	1	1	1	1	1				1 0,5
Komplexität der Beratungsaufgabe						1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1				0,5 0,5
Wiederholungshäufigkeit						1											
Strukturierungsgrad des Beratungsproblems						1			1	1	1	1	1				1
Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	0,5	0,5				1		1	1	1	1	0,5	1				1 0,5
Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	0,5	0,5				1		1	1	1	1	0,5	1				1
Einsatz von IKT	1	1				1											
Intensität des Projektcontrollings		0,5		0,5	0,5	1			1	1		1	1				1

Anhang 3: Konzeption der Delphi-Expertenbefragung

Anhang 3.1: Anschreiben

Universität Paderborn · 33095 Paderborn

Adresse Zeile 1

Adresse Zeile 2

Adresse Zeile 3

Dipl. Wirt.-Ing. Dipl. Consultant SGBS
Michael Scholz

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
Decision Support & Operations Research Lab
Prof. Dr. Leena Suhl

Warburger Str. 100
33098 Paderborn

Zimmer Nr.: N2.316
Telefon: (05251) 60-2433 oder
(069) 90548314
Mobil: (0170) 55 666 55
Telefax: (05251) 60-3542

E-mail: scholz@upb.de
WWW: <http://dsor.upb.de>

PADERBORN/FRANKFURT, 21.06.2004

Delphi-Expertenbefragung zu Wirkungsbeziehungen in der Unternehmensberatung

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

die folgende Expertenbefragung findet im Rahmen einer Forschungsarbeit am Decision Support und Operations Research Lab von Prof. Dr. Suhl an der Universität Paderborn statt. Sie wurden aufgrund Ihrer Kenntnisse und Erfahrungen für diese Befragung als Experte ausgewählt und wir möchten uns für Ihre Teilnahme bedanken.

Ziel der Befragung ist es, Wirkungszusammenhänge der Unternehmensberatung aus der Sicht von beratungsanbietenden und –nachfragenden Unternehmen zu validieren. Gerne stellen wir Ihnen nach der Auswertung die detaillierten Ergebnisse dieser Studie zur Verfügung.

Die Befragung ist als so genannte Delphi-Befragung konzipiert und findet in zwei Wellen statt. In der Ihnen heute vorliegenden schriftlich-postalischen Befragung werden Sie gebeten uns kurz Ihre Experteneinschätzung zu diversen Wirkungsbeziehungen der Unternehmensberatung zu geben. In einer zweiten Befragung, die im Rahmen eines kurzen persönlichen Interviews stattfindet, werden ggf. auftretende Abweichungen bei den Einschätzungen diskutiert.

Bevor wir mit der Befragung beginnen, möchten wir Ihnen noch ein paar erläuternde Hinweise zu dem Ihnen vorliegenden Fragebogen geben:

- Die Beantwortung des Fragebogens wird nach Erfahrungen von Vortests **ca. 45-60 Minuten** in Anspruch nehmen.
- Der gesamte Fragebogen ist von den Antwortoptionen **einheitlich aufgebaut**, lediglich die Wirkungsbeziehungen variieren. Die Bearbeitungszeit beschleunigt sich daher i. d. R. im Verlauf der Beantwortung stark.
- **Spezialbegriffe**, zu welchen bei den Experten ggf. ein unterschiedliches Verständnis vorliegt, werden im Rahmen von Fußnoten näher spezifiziert/ definiert.
- Bitte beziehen Sie Ihre Einschätzungen auf Ihre **gesamten verfügbaren Erfahrungswerte** und nicht auf ein konkretes Beratungsprojekt oder bestimmte Klienten oder Klienteninstitutionen.

- Sollten Antwortalternativen nicht genau zutreffen, bitten wir Sie die **am ehesten zutreffende Antwort** zu wählen.
- Sie können **optional** einen **Kommentar** im dafür vorgesehenen Feld hinterlassen.
- Bitte beantworten Sie alle Fragen und schicken Sie uns den Fragebogen mit dem beiliegenden frankierten Rückumschlag **bis spätestens zum 30.6.2004** zurück.

Im Rahmen der Befragung sollen Sie Ihre Zustimmung oder Ablehnung zu Wirkungsaussagen geben. Ist entweder eine vollständige oder eine weitgehende Zustimmung Ihrerseits zu einer Aussage vorhanden, bitten wir Sie zusätzlich auch die Wirkungsintensität und das Zeitverhalten einzuschätzen. Zur Schätzung der Wirkungsintensität (schwach, mittel oder stark) und des Zeitverhaltens (kurz-, mittel- oder langfristig) geben wir Ihnen in der untenstehenden Tabelle eine kurze Beschreibung der möglichen Ausprägungen, um sicherzustellen, dass die Experteneinschätzungen untereinander vergleichbar sind.

Schätzung der Wirkungsintensität		Schätzung des Zeitverhaltens	
Art	Beschreibung	Art	Beschreibung
schwach	Eine starke Veränderung des Quellfaktors führt nur zu einer schwachen Veränderung des Zielfaktors (schwache, unterproportionale Beziehung)	kurzfristig	Eine Veränderung des Quellfaktors wirkt sich unmittelbar auf den Zielfaktor aus. In Beratungsprojekten sofort oder innerhalb weniger Stunden/ Tage.
mittel	Eine starke Veränderung des Quellfaktors führt zu einer gleich starken Veränderung des Zielfaktors (etwa proportionale Beziehung)	mittelfristig	Eine Veränderung des Quellfaktors wirkt sich mit mittlerer zeitlicher Verzögerung auf den Zielfaktor aus. In Beratungsprojekten innerhalb weniger Wochen/ Monate.
stark	Bei geringer Veränderung des Quellfaktors wird eine starke Änderung des Zielfaktors hervorgerufen (starke, überproportionale Beziehung)	langfristig	Eine Veränderung des Quellfaktors wirkt sich mit großer zeitlicher Verzögerung auf den Zielfaktor aus. In Beratungsprojekten innerhalb vieler Monate oder Jahre.

Alle Angaben werden nach den Gesetzen des Datenschutzes behandelt. Personen- bzw. firmenbezogene Zuordnungen sind über diese Befragung nicht möglich. Die Daten dienen reinen Forschungszwecken und werden anonymisiert im Rahmen einer Studie/ Dissertation veröffentlicht, die Ihnen als Teilnehmer kostenlos zur Verfügung gestellt wird. Bei Interesse können Sie optional auf der letzten Seite des Fragebogens Ihre E-Mail-Adresse hinterlassen.

Bei Rückfragen können Sie sich jederzeit gerne an Michael Scholz (Kontaktinformationen, s.o.) wenden.

Wir bedanken uns im Voraus für Ihre Unterstützung

(Prof. Dr. Leena Suhl)

(Michael Scholz)

Anhang 4: Durchführung der Expertenbefragung

Anhang 4.1: Teilnehmende Unternehmen

Beratungsunternehmen	Klientenunternehmen
Accenture	Beit Systemhaus GmbH
Arthur D. Little	Benteler GmbH
Avinci GmbH	DB Fuhrparkservice GmbH
Booz Allen Hamilton	Deutsche Bahn Holding AG
comline AG	Deutsche Bahn Netz AG
Computer Science Corporation	Deutsche Bank Payments
DB Systems GmbH	Deutscher Sparkassen Verband
Itelligence AG	Expedia
Kalinowski Consulting	Franz Schmidt GmbH & Co. KG
KPMG	INDEC GmbH
myConsult GmbH	MEAG MUNICH ERGO GmbH
Plaut Consulting GmbH	Messe Frankfurt GmbH
SAP Australia	Multiplan GmbH
The Hacket Group	Rheinische Energie AG

Anhang 4.2: Zustimmungen zu den Wirkungshypothesen

Wirkungsbeziehung	Z_1						Z_2		Z_3	
	Zustimmungs- median m			Zustimmungs- mittelwert d			Intra-Homo- genität s		Inter- Homogenität δ	
	m_n	m_b	m_k	d_n	d_b	d_k	s_b	s_k	δ_d	δ_m
B-01 Arbeitsanteil des Beraters (+) Nebenkosten	2	2	2	2,15	2,00	2,36	0,97	0,48	0,36	0
B-02 Arbeitsanteil des Beraters (+) Personalkosten	2	2	1	1,92	2,00	1,82	0,89	1,11	0,18	1
B-03 Arbeitsanteil des Beraters (+) Beratungserfahrung des Beraters	1	2	1	1,54	1,67	1,36	0,70	0,64	0,30	1
B-04 Beratungserfahrung des Beraters (+) Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	2	2	1	1,73	1,80	1,64	0,83	0,77	0,16	1
B-05 Beratungserfahrung des Beraters (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	1	1	1	1,50	1,53	1,45	0,81	0,50	0,08	0
B-06 Beratungserfahrung des Beraters (+) Beratungspotentialqualität des Beratungsträgers	2	2	2	1,77	1,80	1,73	0,54	0,62	0,07	0
B-07 Direktivität des Beraterverhaltens (+) Arbeitsanteil des Beraters	2	2	3	2,08	1,80	2,45	0,65	0,66	0,65	1
B-08 Direktivität des Beraterverhaltens (+) Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	2	2	2	1,96	2,00	1,91	0,82	1,00	0,09	0
B-09, K-09 Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung (-) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	3	3	3	3,08	3,20	2,91	0,83	1,16	0,29	0
B-10, K-10 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (-) Agency-Kosten	1	2	1	1,73	1,93	1,45	1,06	0,66	0,48	1
B-11, K-11 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	2	2	2	1,88	2,07	1,64	0,85	0,64	0,43	0
B-12, K-12 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	2	2	2	1,81	1,87	1,73	0,50	0,75	0,14	0
B-13, K-13 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (+) Qualität des Beratungsergebnisses	2	1	2	1,62	1,67	1,55	0,87	0,50	0,12	1
B-14, K-14 Kooperationsintensität (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	2	2	1,96	2,13	1,73	0,96	0,62	0,41	0
B-15, K-15 Kooperationsintensität (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	2	2	2	1,96	1,67	2,36	0,47	0,64	0,70	0
BI-01 Kooperationsbereitschaft der Beratungsinstitution (-) Arbeitsanteil des Beraters	3	4	2	2,92	3,53	2,00	0,62	0,77	1,53	2
BI-02 Kooperationsbereitschaft der Beratungsinstitution (-) Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	3	3	3	3,13	3,33	2,78	0,60	0,79	0,56	0
BI-03 Kooperationsbereitschaft der Beratungsinstitution (+) Kooperationsintensität	2	2	2	1,81	1,67	2,00	0,70	0,74	0,33	0

Wirkungsbeziehung	Z_1						Z_2		Z_3	
	Zustimmungs- median m			Zustimmungs- mittelwert d			Intra-Homo- genität s		Inter- Homogenität δ	
	m_a	m_b	m_k	d_a	d_b	d_k	s_b	s_k	δ_a	δ_m
BO-01 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	2	2	2	1,81	1,93	1,64	0,68	0,64	0,30	0
BO-02 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	2	2	2,23	2,27	2,18	0,93	0,83	0,08	0
BO-03 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	2	2	2	2,15	2,13	2,18	0,88	0,83	0,05	0
BO-04 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	2	2	2	2,23	2,13	2,36	0,81	0,88	0,23	0
BO-05 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Arbeitsanteil Klienten	2	2	2	2,08	2,20	1,91	0,83	0,79	0,29	0
BO-06 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (+) Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	2	2	2	2,23	2,27	2,18	0,57	0,72	0,08	0
BO-07 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (+) Arbeitsanteil des Klienten	4	3	4	3,19	3,13	3,27	0,96	0,86	0,14	1
BO-08 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	3	2	2,27	2,53	1,91	0,72	0,51	0,62	1
BO-09 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	2	2	2	2,12	2,27	1,91	0,77	0,90	0,36	0
BO-10 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (+) Nutzungskosten	2	2	2	2,15	2,27	2,00	0,77	1,04	0,27	0
BO-11 Komplexität der Beratungsaufgabe (+) Arbeitsanteil des Beraters	1	1	1	1,62	1,67	1,55	1,01	0,66	0,12	0
BO-12 Komplexität der Beratungsaufgabe (-) Strukturierungsgrad Beratungsproblem	3	3	3	2,65	2,73	2,55	1,06	0,78	0,19	0
BO-13 Komplexität der Beratungsaufgabe (-) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	2	2	1,85	1,80	1,91	0,65	0,67	0,11	0
BO-14 Strukturierungsgrad Beratungsproblem (+) Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	2	2	2	2,19	2,07	2,36	0,85	0,64	0,30	0
BO-15 Strukturierungsgrad Beratungsproblem (+) Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	2	2	2	2,04	1,93	2,18	0,77	0,57	0,25	0
BO-16 Wiederholungshäufigkeit Beratungsproblem (+) Beratungserfahrung des Beraters	1	1	1	1,35	1,27	1,45	0,44	0,66	0,19	0
BO-17 Wiederholungshäufigkeit Beratungsproblem (+) Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	2	2	2	1,85	1,80	1,91	0,65	0,67	0,11	0
BO-18 Wiederholungshäufigkeit Beratungsproblem (+) Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	2	2	2	2,23	2,13	2,36	0,81	0,88	0,23	0
BO-19 Einsatz von IKT (-) Nebenkosten	3	3	2	2,69	3,20	2,00	0,75	0,85	1,20	1

Wirkungsbeziehung	Z_1						Z_2		Z_3	
	Zustimmungs- median m			Zustimmungs- mittelwert d			Intra-Homo- genität s		Inter- Homogenität δ	
	m_n	m_b	m_k	d_n	d_b	d_k	s_b	s_k	δ_d	δ_m
BO-20 Einsatz von IKT (-) Agency-Kosten	3	4	3	3,04	3,27	2,73	0,85	0,86	0,54	1
BO-21 Einsatz von IKT (-) Ex-ante Transaktionskosten	3	3	3	2,92	3,07	2,73	0,77	1,14	0,34	0
BO-22 Einsatz von IKT (+) IKT-Kosten	2	2	2	2,12	1,87	2,45	0,81	1,08	0,59	0
BO-23 Einsatz von IKT (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	3	4	3	3,12	3,27	2,91	0,85	1,08	0,36	1
BO-24 Einsatz von IKT (+) Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	3	3	3	3,12	3,00	3,27	0,89	0,62	0,27	0
BO-25 Einsatz von IKT (+) Arbeitsanteil des Klienten	3	3	4	3,38	3,40	3,36	0,49	0,77	0,04	1
BO-26 Einsatz von IKT (+) Kooperationsintensität	2	2	2	2,12	2,00	2,27	0,73	0,75	0,27	0
BO-27 Intensität des Projektcontrollings (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	2	2	2,08	2,07	2,09	0,85	1,08	0,02	0
BO-28 Intensität des Projektcontrollings (-) Agency-Kosten	2	1	2	1,65	1,60	1,73	0,80	0,75	0,13	1
BO-29 Intensität des Projektcontrollings (-) Ex-post Transaktionskosten	2	2	2	2,15	2,07	2,27	0,68	0,75	0,21	0
BO-30 Intensität des Projektcontrollings (+) Personalkosten	2	2	2	1,85	1,87	1,82	0,81	0,83	0,05	0
BO-31 Intensität des Projektcontrollings (+) Beratungsprozessqualität seitens des Beratungsadressaten	2	2	2	2,15	2,33	1,91	0,79	0,67	0,42	0
BO-32 Intensität des Projektcontrollings (+) Beratungsprozessqualität seitens des Beratungsträgers	2	2	2	2,23	2,33	2,09	0,87	0,90	0,24	0
K-01 Arbeitsanteil des Klienten (+) Personalkosten	3	3	3	3,15	3,13	3,18	1,02	0,94	0,05	0
K-02 Arbeitsanteil des Klienten (+) Qualität des Beratungsergebnisses	2	2	1	1,85	1,93	1,73	0,77	0,86	0,21	1
K-03 Arbeitsanteil des Klienten (-) Arbeitsanteil des Beraters	2	2	2	2,27	2,27	2,27	0,93	0,96	0,01	0
K-04 Arbeitsanteil des Klienten (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	2	2	2	2,15	2,33	1,91	0,79	0,67	0,42	0
K-05 Beratungsfähigkeit des Klienten (+) Arbeitsanteil des Klienten	2	2	2	2,23	2,13	2,36	0,72	0,77	0,23	0
K-06 Beratungsfähigkeit des Klienten (-) Ex-post Transaktionskosten	2	2	2	2,19	2,47	1,82	0,88	0,72	0,65	0
K-07 Beratungsfähigkeit des Klienten (+) Beratungspotentialqualität des Beratungsadressaten	2	2	1	1,83	2,14	1,40	0,52	0,49	0,74	1
K-16 Beratungsfähigkeit des Klienten (-) Direktivität des Beraterverhaltens	2	2	2	2,00	2,07	1,91	0,77	0,90	0,16	0
K-17 Beratungsfähigkeit des Klienten (-) Ex-ante Transaktionskosten	2	2	1	1,85	2,13	1,45	1,09	0,50	0,68	1

Wirkungsbeziehung	Z_1						Z_2		Z_3	
	Zustimmungs- median m			Zustimmungs- mittelwert d			Intra-Homo- genität s		Inter- Homogenität δ	
	m_a	m_b	m_k	d_a	d_b	d_k	s_b	s_k	δ_a	δ_m
K-18 Beratungsfähigkeit des Klienten (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	2	2	2,00	2,07	1,91	0,68	0,79	0,16	0
K-19 Informationsbeschaffungsfähigkeit des Klienten (+) Arbeitsanteil des Klienten	3	3	3	2,69	2,60	2,82	1,02	1,11	0,22	0
K-20 Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	2	2	2,12	2,27	1,91	0,77	0,90	0,36	0
K-21 Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten (+) Arbeitsanteil des Klienten	2	2	2	1,96	1,93	2,00	0,68	0,85	0,07	0
KI-01 Große Klientenunternehmen (+) Potentiale des Klientenunternehmens	2	2	2	2,00	1,60	2,55	0,61	0,99	0,95	0
KI-02 Potentiale des Klientenunternehmens (+) Arbeitsanteil des Klienten	2	2	3	2,42	2,20	2,73	0,83	0,86	0,53	1
KI-03 Potentiale des Klientenunternehmens (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	2	2	2	2,08	2,07	2,09	0,77	0,67	0,02	0
KI-04 Umweltbedingungen des Klientenunternehmens (+) Lern- und Kooperationsbereitschaft	3	3	3	2,96	2,93	3,00	1,06	0,74	0,07	0
KI-05 Umweltbedingungen des Klientenunternehmens (+) Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution	2	2	2	1,77	1,73	1,82	0,68	0,57	0,08	0
KI-06 Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	2	2	2	2,15	2,07	2,27	0,77	0,86	0,21	0
KI-07 Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution (+) Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	2	2	2	1,88	1,87	1,91	0,62	0,79	0,04	0
KI-08 Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution (+) Arbeitsanteil des Klienten	2	2	2	1,88	1,87	1,91	0,81	0,79	0,04	0
KI-09 Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution (+) Informations- beschaffungsfähigkeit des Klienten	3	3	2	2,46	2,73	2,09	0,77	0,90	0,64	1
KO-01 Agency-Kosten (-) Beratungseffizienz	2	2	2	2,31	2,40	2,18	1,14	0,83	0,22	0
KO-02 Ex-ante Transaktionskosten (-) Beratungseffizienz	4	3	4	3,31	3,13	3,55	1,02	0,78	0,41	1
KO-03 IKT-Kosten (-) Beratungseffizienz	4	4	4	3,46	3,40	3,55	0,80	0,50	0,15	0
KO-04 Nutzungskosten (-) Beratungseffizienz	3	3	2	2,73	2,67	2,82	1,14	0,94	0,15	1
KO-05 Nebenkosten (-) Beratungseffizienz	2	2	2	1,81	1,87	1,73	0,62	0,45	0,14	0
KO-06 Personalkosten (-) Beratungseffizienz	2	2	2	1,85	1,93	1,73	0,57	0,45	0,21	0
KO-07 Projektkoordinationskosten (-) Beratungseffizienz	2	2	2	2,15	2,47	1,73	0,88	0,75	0,74	0

Wirkungsbeziehung	Z ₁						Z ₂		Z ₃	
	Zustimmungs- median <i>m</i>			Zustimmungs- mittelwert <i>d</i>			Intra-Homo- genität <i>s</i>		Inter- Homogenität <i>δ</i>	
	<i>m_n</i>	<i>m_b</i>	<i>m_k</i>	<i>d_n</i>	<i>d_b</i>	<i>d_k</i>	<i>s_b</i>	<i>s_k</i>	<i>δ_d</i>	<i>δ_m</i>
Q-01 Beratungspotentialqualität des Beratungsträgers (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	2	2	2	2,08	1,87	2,36	0,62	0,98	0,50	0
Q-02 Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers (+) Qualität des Beratungsergebnisses	1	1	1	1,42	1,33	1,55	0,60	0,78	0,21	0
Q-03 Beratungspotentialqualität des Beratungsadressaten (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	2	2	2	2,00	1,93	2,09	0,68	1,00	0,16	0
Q-04 Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (+) Qualität des Beratungsergebnisses	1	1	1	1,62	1,80	1,36	0,98	0,64	0,44	0
Q-05 Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (-) Direktivität des Beraterverhaltens	2	2	2	2,12	2,40	1,73	0,80	0,75	0,67	0
Q-06 Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (-) Arbeitsanteil des Beraters	2	2	2	2,00	2,00	2,00	0,63	0,85	0,00	0
Q-07 Qualität des Beratungsergebnisses (+) Beratungseffizienz	2	2	2	1,77	1,93	1,55	0,77	0,50	0,39	0
Q-08 Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (+) Beratungseffizienz	1	1	1	1,50	1,47	1,55	0,62	0,78	0,08	0
Q-09 Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers (+) Beratungseffizienz	1	1	1	1,54	1,67	1,36	1,01	0,64	0,30	0
BE-01 Beratungseffizienz (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	2	2	2	2,08	2,20	1,91	0,83	0,79	0,29	0

Anhang 4.3: Auswertungen zur Wirkungsintensität

Wirkungsaussage	Relative Häufigkeitsverteilung				Primär- matrix wert	QED				Konsens- wert
	0 k. Wirkg.	1 schwach	2 mittel	3 stark		0	1	2	3	
B-01 Arbeitsanteil des Beraters (+) Nebenkosten	26,9%	30,8%	30,8%	11,5%	3	67	27	39	103	1
B-02 Arbeitsanteil des Beraters (+) Personalkosten	23,1%	0,0%	65,4%	11,5%	3	95	35	27	71	2
B-03 Arbeitsanteil des Beraters (+) Beratungserfahrung des Beraters	30,8%	3,8%	42,3%	23,1%	2	99	43	39	87	2
B-04 Beratungserfahrung des Beraters (+) Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	15,4%	3,8%	19,2%	61,5%	2	165	73	33	45	3
B-05 Beratungserfahrung des Beraters (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	3,8%	7,7%	53,8%	34,6%	2	139	51	15	31	2
B-06 Beratungserfahrung des Beraters (+) Beratungspotentialqualität des Beratungsträgers	7,7%	11,5%	65,4%	15,4%	2	107	35	15	47	2
B-07 Direktivität des Beraterverhaltens (+) Arbeitsanteil des Beraters	30,8%	3,8%	46,2%	19,2%	2	94	40	38	88	2
B-08 Direktivität des Beraterverhaltens (+) Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	30,8%	7,7%	38,5%	23,1%	2	96	42	40	90	2
B-10, K-10 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (-) Agency-Kosten	19,2%	0,0%	26,9%	53,8%	2	154	68	34	52	-3
B-11, K-11 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	26,9%	3,8%	19,2%	50,0%	2	138	64	42	72	3
B-12, K-12 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (+) Beratungsprozessqualität des Beratungadressaten	11,5%	46,2%	23,1%	19,2%	2	81	29	29	81	2
B-13, K-13 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (+) Qualität des Beratungsergebnisses	7,7%	3,8%	57,7%	30,8%	3	133	49	17	37	2
B-14, K-14 Kooperationsintensität (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	28,0%	56,0%	16,0%	0,0%	2	30	12	46	132	1
B-15, K-15 Kooperationsintensität (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	26,9%	11,5%	50,0%	11,5%	2	82	32	34	88	1
BI-03 Kooperationsbereitschaft der Beratungsinstitution (+) Kooperationsintensität	23,1%	3,8%	69,2%	3,8%	2	82	28	26	76	2
BO-01 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	15,4%	0,0%	69,2%	15,4%	2	108	38	20	54	2

Wirkungsaussage	Relative Häufigkeitsverteilung				Primär- matrix wert	QED				Konsens- wert
	0 k. Wirkg.	1 schwach	2 mittel	3 stark		0	1	2	3	
BO-02 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	46,2%	11,5%	38,5%	3,8%	2	52	26	52	130	1
BO-03 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	46,2%	19,2%	30,8%	3,8%	1	46	24	54	136	1
BO-04 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	34,6%	3,8%	50,0%	11,5%	1	80	34	40	98	1
BO-05 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Arbeitsanteil Klienten	40,0%	12,0%	44,0%	4,0%	1	56	26	48	122	1
BO-06 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (+) Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	36,0%	32,0%	28,0%	4,0%	1	45	21	49	129	1
BO-08 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	42,3%	15,4%	30,8%	11,5%	2	63	31	51	123	1
BO-09 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	34,6%	15,4%	42,3%	7,7%	2	66	28	42	108	1
BO-10 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (+) Nutzungskosten	34,6%	50,0%	15,4%	0,0%	1	29	13	49	137	1
BO-11 Komplexität der Beratungsaufgabe (+) Arbeitsanteil des Beraters	19,2%	0,0%	30,8%	50,0%	2	149	65	33	53	3
BO-13 Komplexität der Beratungsaufgabe (-) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	15,4%	38,5%	46,2%	0,0%	1	58	16	26	88	-1
BO-14 Strukturierungsgrad Beratungsproblem (+) Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	26,9%	11,5%	50,0%	11,5%	2	82	32	34	88	2
BO-15 Strukturierungsgrad Beratungsproblem (+) Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	19,2%	23,1%	30,8%	26,9%	2	101	41	33	77	2
BO-16 Wiederholungshäufigkeit Beratungsproblem (+) Beratungserfahrung des Beraters	3,8%	3,8%	38,5%	53,8%	2	167	67	19	23	3
BO-17 Wiederholungshäufigkeit Beratungsproblem (+) Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	15,4%	0,0%	53,8%	30,8%	2	128	50	24	50	2
BO-18 Wiederholungshäufigkeit Beratungsproblem (+) Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	34,6%	15,4%	26,9%	23,1%	2	86	40	46	104	1

Wirkungsaussage	Relative Häufigkeitsverteilung				Primär- matrix wert	QED				Konsens- wert
	0 k. Wirkg.	1 schwach	2 mittel	3 stark		0	1	2	3	
BO-22 Einsatz von IKT (+) IKT-Kosten	30,8%	30,8%	30,8%	7,7%	2	58	24	42	112	1
BO-26 Einsatz von IKT (+) Kooperationsintensität	34,6%	11,5%	53,8%	0,0%	1	59	23	39	107	2
BO-27 Intensität des Projektcontrollings (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	34,6%	34,6%	23,1%	7,7%	2	51	23	47	123	1
BO-28 Intensität des Projektcontrollings (-) Agency-Kosten	11,5%	3,8%	73,1%	11,5%	2	104	34	16	50	-2
BO-29 Intensität des Projektcontrollings (-) Ex-post Transaktionskosten	26,9%	3,8%	57,7%	11,5%	1	88	34	32	82	-2
BO-30 Intensität des Projektcontrollings (+) Personalkosten	23,1%	19,2%	57,7%	0,0%	1	65	21	29	89	2
BO-31 Intensität des Projektcontrollings (+) Beratungsprozessqualität seitens des Beratungsadressaten	30,8%	30,8%	23,1%	15,4%	2	68	30	44	110	1
BO-32 Intensität des Projektcontrollings (+) Beratungsprozessqualität seitens des Beratungsträgers	30,8%	23,1%	30,8%	15,4%	2	74	32	42	104	1
K-02 Arbeitsanteil des Klienten (+) Qualität des Beratungsergebnisses	30,8%	0,0%	50,0%	19,2%	3	97	41	37	85	2
K-03 Arbeitsanteil des Klienten (-) Arbeitsanteil des Beraters	46,2%	11,5%	26,9%	15,4%	1	67	35	55	127	-1
K-04 Arbeitsanteil des Klienten (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	30,8%	19,2%	50,0%	0,0%	1	57	21	37	105	2
K-05 Beratungsfähigkeit des Klienten (+) Arbeitsanteil des Klienten	28,0%	20,0%	48,0%	4,0%	1	62	24	38	104	1
K-06 Beratungsfähigkeit des Klienten (-) Ex- post Transaktionskosten	34,6%	7,7%	53,8%	3,8%	1	67	27	39	103	-2
K-07 Beratungsfähigkeit des Klienten (+) Beratungspotentialqualität des Beratungsadressaten	12,0%	12,0%	68,0%	8,0%	3	89	29	21	65	2
K-16 Beratungsfähigkeit des Klienten (-) Direktivität des Beraterverhaltens	26,9%	23,1%	34,6%	15,4%	2	78	32	38	96	-1
K-17 Beratungsfähigkeit des Klienten (-) Ex- ante Transaktionskosten	15,4%	0,0%	50,0%	34,6%	2	133	53	25	49	-2
K-18 Beratungsfähigkeit des Klienten (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	26,9%	15,4%	42,3%	15,4%	2	84	34	36	90	1
K-20 Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	34,6%	11,5%	34,6%	19,2%	2	84	38	44	102	1

Wirkungsaussage	Relative Häufigkeitsverteilung				Primär- matrix wert	QED				Konsens- wert
	0 k. Wirkg.	1 schwach	2 mittel	3 stark		0	1	2	3	
K-21 Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten (+) Arbeitsanteil des Klienten	26,9%	53,8%	19,2%	0,0%	2	34	12	42	124	1
KI-01 Größe Klientenunternehmen (+) Potentiale des Klientenunternehmens	19,2%	11,5%	57,7%	11,5%	1	90	32	26	72	2
KI-02 Potentiale des Klientenunternehmens (+) Arbeitsanteil des Klienten	46,2%	15,4%	30,8%	7,7%	2	54	28	54	132	1
KI-03 Potentiale des Klientenunternehmens (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	30,8%	11,5%	53,8%	3,8%	2	68	26	36	98	2
KI-05 Umweltbedingungen des Klientenunternehmens (+) Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution	11,5%	11,5%	76,9%	0,0%	2	83	23	15	59	2
KI-06 Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	26,9%	11,5%	53,8%	7,7%	2	77	29	33	89	2
KI-07 Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution (+) Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	11,5%	34,6%	42,3%	11,5%	2	80	26	24	74	2
KI-08 Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution (+) Arbeitsanteil des Klienten	26,9%	57,7%	15,4%	0,0%	1	31	11	43	127	1
KO-01 Agency-Kosten (-) Beratungseffizienz	42,3%	7,7%	46,2%	3,8%	1	59	27	47	119	-1
KO-05 Nebenkosten (-) Beratungseffizienz	7,7%	76,9%	15,4%	0,0%	1	36	6	28	102	-1
KO-06 Personalkosten (-) Beratungseffizienz	7,7%	46,2%	34,6%	11,5%	3	75	23	23	75	-2
KO-07 Projektkoordinationskosten (-) Beratungseffizienz	34,6%	46,2%	15,4%	3,8%	2	37	17	49	133	-1
Q-01 Beratungspotentialqualität des Beratungsträgers (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	23,1%	7,7%	50,0%	19,2%	1	99	39	31	75	2
Q-02 Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers (+) Qualität des Beratungsergebnisses	11,5%	11,5%	69,2%	7,7%	2	93	29	17	57	2
Q-03 Beratungspotentialqualität des Beratungsadressaten (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	19,2%	7,7%	61,5%	11,5%	1	93	33	25	69	2
Q-04 Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (+) Qualität des Beratungsergebnisses	19,2%	34,6%	26,9%	19,2%	2	82	32	34	88	1

Wirkungsaussage	Relative Häufigkeitsverteilung				Primär- matrix wert	QED				Konsens- wert
	0 k. Wirkg.	1 schwach	2 mittel	3 stark		0	1	2	3	
Q-05 Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (-) Direktivität des Beraterverhaltens	34,6%	19,2%	30,8%	15,4%	1	73	33	45	109	-1
Q-06 Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (-) Arbeitsanteil des Beraters	26,9%	0,0%	69,2%	3,8%	1	81	29	29	81	-2
Q-07 Qualität des Beratungsergebnisses (+) Beratungseffizienz	19,2%	0,0%	50,0%	30,8%	2	124	50	28	58	2
Q-08 Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (+) Beratungseffizienz	11,5%	11,5%	76,9%	0,0%	1	83	23	15	59	2
Q-09 Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers (+) Beratungseffizienz	12,0%	12,0%	68,0%	8,0%	1	89	29	21	65	2
BE-01 Beratungseffizienz (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	40,0%	12,0%	32,0%	16,0%	2	71	35	51	119	1

Anhang 4.4: Auswertungen zum Zeitverhalten

Wirkungsaussage	Relative Häufigkeitsverteilung				Primär- matrix wert	QED				Resultier ender Konsens wert
	0 k. Wirkg.	1 schwach	2 mittel	3 stark		0	1	2	3	
B-01 Arbeitsanteil des Beraters (+) Nebenkosten	26,9%	57,7%	11,5%	3,8%	1	36	14	44	126	1
B-02 Arbeitsanteil des Beraters (+) Personalkosten	23,1%	50,0%	26,9%	0,0%	1	41	13	37	113	1
B-03 Arbeitsanteil des Beraters (+) Beratungserfahrung des Beraters	30,8%	3,8%	61,5%	3,8%	2	74	28	34	92	2
B-04 Beratungserfahrung des Beraters (+) Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	15,4%	46,2%	34,6%	3,8%	1	57	17	29	93	1
B-05 Beratungserfahrung des Beraters (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	3,8%	53,8%	30,8%	11,5%	1	73	21	21	73	1
B-06 Beratungserfahrung des Beraters (+) Beratungspotentialqualität des Beratungsträgers	7,7%	46,2%	34,6%	11,5%	1	75	23	23	75	1
B-07 Direktivität des Beraterverhaltens (+) Arbeitsanteil des Beraters	30,8%	50,0%	19,2%	0,0%	1	33	13	45	129	1
B-08 Direktivität des Beraterverhaltens (+) Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	30,8%	34,6%	30,8%	3,8%	1	50	20	42	116	1
B-10, K-10 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (-) Agency-Kosten	19,2%	30,8%	46,2%	3,8%	1	65	21	29	89	1
B-11, K-11 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	26,9%	26,9%	46,2%	0,0%	1	55	19	35	103	1
B-12, K-12 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	11,5%	73,1%	15,4%	0,0%	1	35	7	31	107	1
B-13, K-13 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (+) Qualität des Beratungsergebnisses	7,7%	57,7%	19,2%	15,4%	2	71	23	27	83	1
B-14, K-14 Kooperationsintensität (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	26,9%	61,5%	11,5%	0,0%	1	28	10	44	130	1
B-15, K-15 Kooperationsintensität (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	38,5%	34,6%	26,9%	0,0%	2	37	17	49	133	2
BI-03 Kooperationsbereitschaft der	20,0%	8,0%	60,0%	12,0%	2	89	33	29	77	2

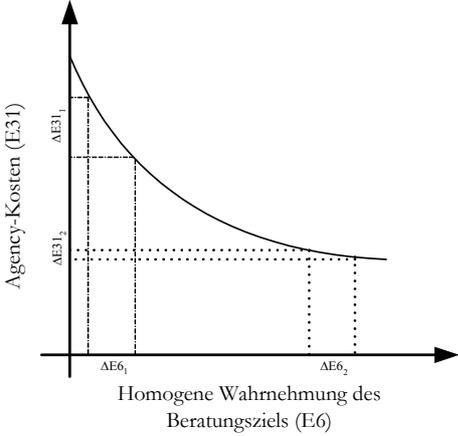
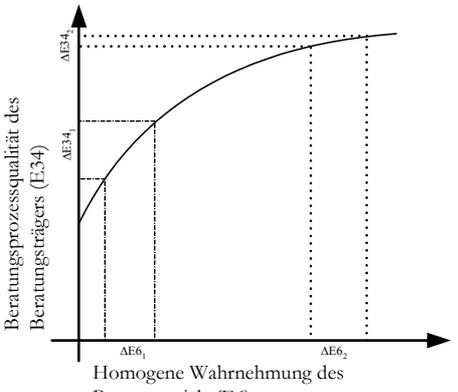
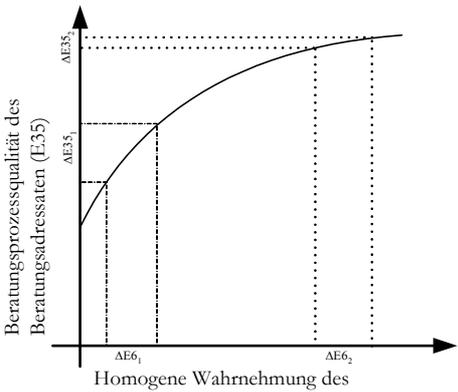
Wirkungsaussage	Relative Häufigkeitsverteilung				Primär- matrix wert	QED				Resultier ender Konsens wert
	0 k. Wirkg.	1 schwach	2 mittel	3 stark		0	1	2	3	
Beratungsinstitution (+) Kooperationsintensität										
BO-01 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	15,4%	57,7%	19,2%	7,7%	1	53	17	33	101	1
BO-02 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	46,2%	50,0%	3,8%	0,0%	1	17	13	61	161	1
BO-03 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	46,2%	7,7%	23,1%	23,1%	1	80	42	56	122	1
BO-04 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	34,6%	19,2%	46,2%	0,0%	3	53	21	41	113	2
BO-05 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Arbeitsanteil Klienten	38,5%	34,6%	26,9%	0,0%	2	37	17	49	133	1
BO-06 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (+) Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	30,8%	7,7%	42,3%	19,2%	2	91	39	39	91	2
BO-08 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	34,6%	7,7%	53,8%	3,8%	1	67	27	39	103	2
BO-09 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	34,6%	0,0%	38,5%	26,9%	1	103	47	43	91	2
BO-10 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente (+) Nutzungskosten	34,6%	50,0%	15,4%	0,0%	1	29	13	49	137	1
BO-11 Komplexität der Beratungsaufgabe (+) Arbeitsanteil des Beraters	19,2%	65,4%	7,7%	7,7%	1	43	15	39	115	1
BO-13 Komplexität der Beratungsaufgabe (-) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	15,4%	30,8%	53,8%	0,0%	2	64	18	24	82	2
BO-14 Strukturierungsgrad Beratungsproblem (+) Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	26,9%	50,0%	23,1%	0,0%	1	37	13	41	121	1
BO-15 Strukturierungsgrad Beratungsproblem (+) Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	19,2%	50,0%	30,8%	0,0%	1	45	13	33	105	1
BO-16 Wiederholungshäufigkeit	3,8%	11,5%	65,4%	19,2%	2	116	38	12	38	2

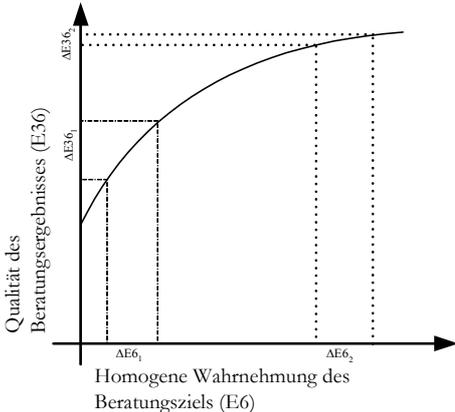
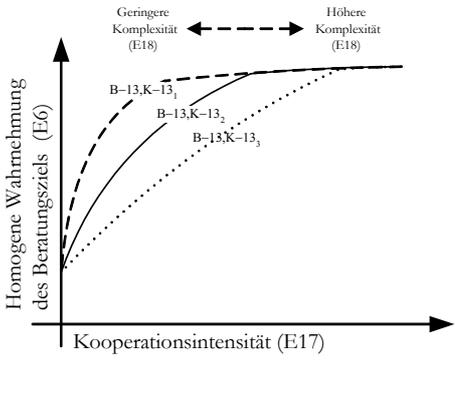
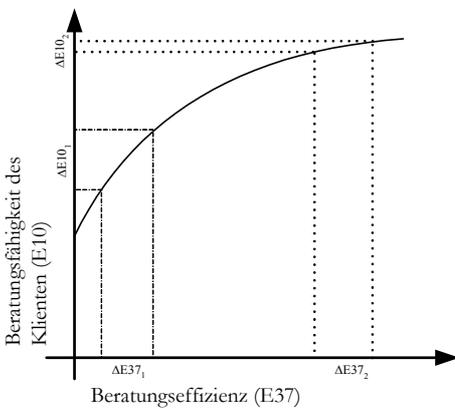
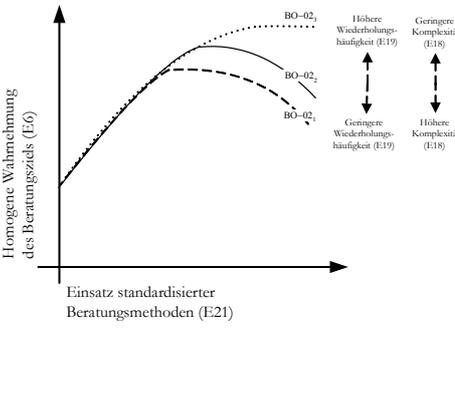
Wirkungsaussage	Relative Häufigkeitsverteilung				Primär- matrix wert	QED				Resultier ender Konsens wert
	0 k. Wirkg.	1 schwach	2 mittel	3 stark		0	1	2	3	
Beratungsproblem (+) Beratungserfahrung des Beraters										
BO-17 Wiederholungshäufigkeit Beratungsproblem (+) Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	15,4%	19,2%	61,5%	3,8%	2	78	24	22	72	2
BO-18 Wiederholungshäufigkeit Beratungsproblem (+) Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	34,6%	11,5%	53,8%	0,0%	2	59	23	39	107	2
BO-22 Einsatz von IKT (+) IKT-Kosten	30,8%	53,8%	15,4%	0,0%	1	30	12	46	132	1
BO-26 Einsatz von IKT (+) Kooperationsintensität	34,6%	50,0%	15,4%	0,0%	1	29	13	49	137	1
BO-27 Intensität des Projektcontrollings (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	34,6%	30,8%	34,6%	0,0%	1	44	18	44	122	1
BO-28 Intensität des Projektcontrollings (-) Agency-Kosten	11,5%	26,9%	53,8%	7,7%	1	81	25	21	69	2
BO-29 Intensität des Projektcontrollings (-) Ex-post Transaktionskosten	30,8%	53,8%	15,4%	0,0%	1	30	12	46	132	1
BO-30 Intensität des Projektcontrollings (+) Personalkosten	26,9%	23,1%	50,0%	0,0%	1	58	20	34	100	2
BO-31 Intensität des Projektcontrollings (+) Beratungsprozessqualität seitens des Beratungsadressaten	30,8%	3,8%	61,5%	3,8%	1	74	28	34	92	2
BO-32 Intensität des Projektcontrollings (+) Beratungsprozessqualität seitens des Beratungsträgers	26,9%	7,7%	57,7%	7,7%	1	80	30	32	86	2
K-02 Arbeitsanteil des Klienten (+) Qualität des Beratungsergebnisses	26,9%	15,4%	57,7%	0,0%	1	64	22	32	94	2
K-03 Arbeitsanteil des Klienten (-) Arbeitsanteil des Beraters	46,2%	23,1%	30,8%	0,0%	1	38	20	54	140	1
K-04 Arbeitsanteil des Klienten (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	30,8%	0,0%	34,6%	34,6%	3	117	53	41	81	3
K-05 Beratungsfähigkeit des Klienten (+) Arbeitsanteil des Klienten	26,9%	11,5%	50,0%	11,5%	3	82	32	34	88	2
K-06 Beratungsfähigkeit des Klienten (-) Ex-post Transaktionskosten	34,6%	7,7%	50,0%	7,7%	3	72	30	40	102	2
K-07 Beratungsfähigkeit des Klienten (+) Beratungspotentialqualität des Beratungsadressaten	12,5%	8,3%	75,0%	4,2%	1	83	27	23	71	2

Wirkungsaussage	Relative Häufigkeitsverteilung				Primär- matrix wert	QED				Resultier ender Konsens wert
	0 k. Wirkg.	1 schwach	2 mittel	3 stark		0	1	2	3	
K-16 Beratungsfähigkeit des Klienten (-) Direktivität des Beraterverhaltens	26,9%	26,9%	38,5%	7,7%	1	65	25	37	101	1
K-17 Beratungsfähigkeit des Klienten (-) Ex-ante Transaktionskosten	15,4%	53,8%	26,9%	3,8%	2	51	15	31	99	1
K-18 Beratungsfähigkeit des Klienten (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	26,9%	11,5%	50,0%	11,5%	1	82	32	34	88	2
K-20 Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	34,6%	15,4%	50,0%	0,0%	1	56	22	40	110	2
K-21 Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten (+) Arbeitsanteil des Klienten	29,2%	0,0%	41,7%	29,2%	1	103	47	43	91	2
KI-01 Größe Klientenunternehmen (+) Potentiale des Klientenunternehmens	15,4%	23,1%	53,8%	7,7%	2	80	26	24	74	2
KI-02 Potentiale des Klientenunternehmens (+) Arbeitsanteil des Klienten	46,2%	19,2%	30,8%	3,8%	1	46	24	54	136	1
KI-03 Potentiale des Klientenunternehmens (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	30,8%	15,4%	50,0%	3,8%	1	65	25	37	101	2
KI-05 Umweltbedingungen des Klientenunternehmens (+) Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution	11,5%	0,0%	15,4%	73,1%	3	187	83	31	31	3
KI-06 Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	26,9%	0,0%	46,2%	26,9%	2	111	47	35	75	2
KI-07 Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution (+) Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	11,5%	3,8%	61,5%	23,1%	1	119	43	19	47	2
KI-08 Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution (+) Arbeitsanteil des Klienten	26,9%	19,2%	30,8%	23,1%	2	91	39	39	91	2
KO-01 Agency-Kosten (-) Beratungseffizienz	42,3%	15,4%	38,5%	3,8%	1	53	25	49	125	1
KO-05 Nebenkosten (-) Beratungseffizienz	7,7%	69,2%	23,1%	0,0%	1	42	8	26	96	1
KO-06 Personalkosten (-) Beratungseffizienz	7,7%	73,1%	19,2%	0,0%	1	39	7	27	99	1

Wirkungsaussage	Relative Häufigkeitsverteilung				Primär- matrix wert	QED				Resultier ender Konsens wert
	0 k. Wirkg.	1 schwach	2 mittel	3 stark		0	1	2	3	
KO-07 Projektkoordinationskosten (-) Beratungseffizienz	34,6%	50,0%	15,4%	0,0%	1	29	13	49	137	1
Q-01 Beratungspotentialqualität des Beratungsträgers (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers	23,1%	30,8%	30,8%	15,4%	1	76	30	36	94	1
Q-02 Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers (+) Qualität des Beratungsergebnisses	11,5%	30,8%	50,0%	7,7%	1	78	24	22	72	2
Q-03 Beratungspotentialqualität des Beratungsadressaten (+) Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten	19,2%	23,1%	50,0%	7,7%	1	76	26	28	82	2
Q-04 Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (+) Qualität des Beratungsergebnisses	19,2%	15,4%	57,7%	7,7%	1	82	28	26	76	2
Q-05 Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (-) Direktivität des Beraterverhaltens	36,0%	12,0%	48,0%	4,0%	2	60	26	44	114	1
Q-06 Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (-) Arbeitsanteil des Beraters	26,9%	3,8%	69,2%	0,0%	2	73	25	29	85	2
Q-07 Qualität des Beratungsergebnisses (+) Beratungseffizienz	15,4%	26,9%	57,7%	0,0%	2	67	19	23	79	2
Q-08 Beratungsprozessqualität des Beratungsadressaten (+) Beratungseffizienz	19,2%	23,1%	50,0%	7,7%	2	76	26	28	82	2
Q-09 Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers (+) Beratungseffizienz	26,9%	19,2%	30,8%	23,1%	2	91	39	39	91	2
BE-01 Beratungseffizienz (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	38,5%	7,7%	19,2%	34,6%	3	103	51	51	103	2

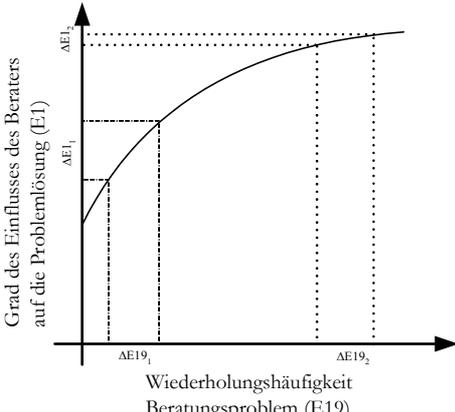
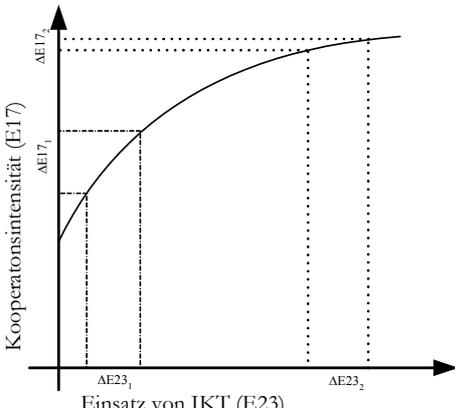
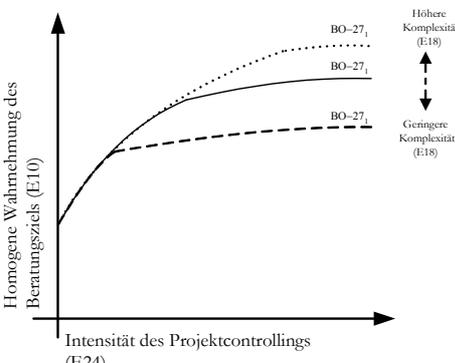
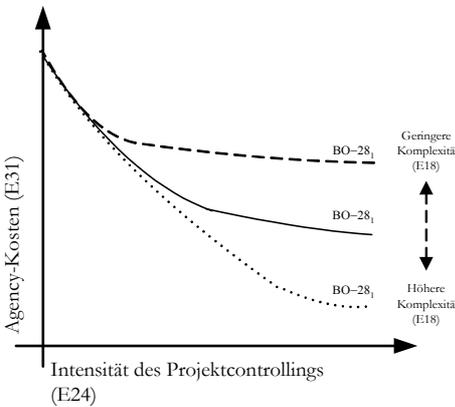
Anhang 5: Intensitätsfunktionen des Simulationsmodells

Wirkungs- beziehung	Beschreibung der zugrunde liegenden Annahmen	Funktion	Weitere Einfluß- faktoren
B-09, K-09 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (-) Agency-Kosten	Eine verbesserte homogene Wahrnehmung des Beratungsziels beider Akteure führt bei stark heterogener Wahrnehmung zu einer hohen Reduktion der Agency-Kosten, da das Vertrauen in die beidseitig homogenen Ziele sukzessive zurück gewonnen wird. Mit zunehmendem Grad der Homogenisierung der Beratungszielwahrnehmung können die Agency-Kosten nicht weiter in gleichem Maße reduziert werden, da ein Grundkonsens bereits vorhanden ist.		
B-10, K-10 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (+) Beratungsprozessqu alität des Beratungsträgers	Die Beratungsprozessqualität des Beratungsträgers kann bei heterogener Wahrnehmung des Beratungsziels stärker verbessert werden als bei einer bereits vorhandenen homogenen Wahrnehmung des Beratungsziels.		
B-11, K-11 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (+) Beratungsprozessqu alität des Beratungsadressaten	Analog zur Annahme B-10, K-10.		

Wirkungs- beziehung	Beschreibung der zugrunde liegenden Annahmen	Funktion	Weitere Einfluss- faktoren
<p>B-12, K-12 Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (+) Qualität des Beratungsergebnisse s</p>	<p>Analog zur Annahme B-10, K-10.</p>	 <p>Qualität des Beratungsergebnisses (E36)</p> <p>Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (E6)</p>	
<p>B-13, K-13 Kooperationsintensität (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels</p>	<p>Durch die Erhöhung der Kooperationsintensität kann eine homogene Wahrnehmung des Beratungsziels anfänglich stärker erhöht werden als bei zunehmender Intensivierung der Kooperationsbeziehung. Ab einem bestimmten Zeitpunkt kann durch die weitere Intensivierung der Kooperationsintensität kein weiterer Zuwachs der homogenen Wahrnehmung erzielt werden. Der Sättigungspunkt ist primär von der Komplexität der Beratungsaufgabe abhängig, die eine mehr oder weniger starke Kooperationsintensität notwendig macht.</p>	 <p>Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (E6)</p> <p>Kooperationsintensität (E17)</p> <p>Geringere Komplexität (E18)</p> <p>Höhere Komplexität (E18)</p> <p>B-13,K-13₁</p> <p>B-13,K-13₂</p> <p>B-13,K-13₃</p>	<p>Komplexität der Beratungsaufgabe (E18)</p>
<p>BI-04 Beratungseffizienz (+) Beratungsfähigkeit des Klienten</p>	<p>Analog zur Annahme B-10, K-10.</p>	 <p>Beratungsfähigkeit des Klienten (E10)</p> <p>Beratungseffizienz (E37)</p>	
<p>BO-02 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels</p>	<p>Der Einsatz standardisierter Beratungsmethoden wirkt sich gleichgerichtet auf die homogene Wahrnehmung des Beratungsziels aus. Ab einem bestimmten Grad, der von der Komplexität der Beratungsaufgabe und der Wiederholungshäufigkeit bestimmt wird, kann keine weitere Verbesserung der homogenen Wahrnehmung erzielt werden. Bei weiterer Erhöhung des Einsatzes kann sich bei komplexeren Projekten ein gegengerichteter Effekt einstellen, da die Anwendung standardisierter Methoden in diesen Situationen zu nicht adäquaten Ergebnissen führen kann.</p>	 <p>Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (E6)</p> <p>Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (E21)</p> <p>Höhere Wiederholungshäufigkeit (E19)</p> <p>Geringere Wiederholungshäufigkeit (E19)</p> <p>Höhere Komplexität (E18)</p> <p>Geringere Komplexität (E18)</p> <p>BO-02</p>	

Wirkungs- beziehung	Beschreibung der zugrunde liegenden Annahmen	Funktion	Weitere Einfluß- faktoren
BO-03 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Lern- und Kooperationsbereits- chaft des Klienten	Analog zur Annahme BO-02.		
BO-04 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	Analog zur Annahme BO-02. Ein gegengerichteter Effekt, der die Beratungsfähigkeit bei weiterer Steigerung des Einsatzes standardisierter Beratungsmethoden verringert, wird nicht angenommen.		Wiederholungshäufigkeit des Beratungsproblems (E19) Komplexität der Beratungsaufgabe (E18)
BO-05 Einsatz standardisierter Beratungsmethoden (+) Arbeitsanteil Klienten	Analog zu BO-04. Durch die Zusammenfassung der Elemente E5 und E14 dreht sich die Wirkungsrichtung um.		Wiederholungshäufigkeit des Beratungsproblems (E19) Komplexität der Beratungsaufgabe (E18)
BO-06 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumen- te (+) Lern- und Kooperationsbereits- chaft des Klienten	Analog zu BO-03.		Wiederholungshäufigkeit des Beratungsproblems (E19) Komplexität der Beratungsaufgabe (E18)
BO-08 Einsatz standardisierter Beratungsinstrumen- te (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	Analog zu BO-02.		Wiederholungshäufigkeit des Beratungsproblems (E19) Komplexität der Beratungsaufgabe (E18)

Wirkungs- beziehung	Beschreibung der zugrunde liegenden Annahmen	Funktion	Weitere Einfluss- faktoren
BO-09 Einsatz standardisierter Beratungsinstru- mente (+) Beratungsfähigkeit des Klienten	Analog zu BO-04.		Wiederholungshäufig- keit des Beratungsproblems (E19) Komplexität der Beratungsaufgabe (E18)
BO-11 Komplexität der Beratungsaufgabe (+) Arbeitsanteil des Beraters	Analog zur Annahme B-10, K-10.		
BO-16 Wiederholungshäufi- gkeit Beratungsproblem (+) Beratungserfahrung des Beraters	Analog zur Annahme B-10, K-10.		
BO-17 Wiederholungshäufi- gkeit Beratungsproblem (+) Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	Analog zur Annahme B-10, K-10.		

Wirkungs- beziehung	Beschreibung der zugrunde liegenden Annahmen	Funktion	Weitere Einfluß- faktoren
BO-18 Wiederholungshäufigkeit Beratungsproblem (+) Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung	Analog zur Annahme B-10, K-10.	 <p>Grad des Einflusses des Beraters auf die Problemlösung (E1)</p> <p>Wiederholungshäufigkeit Beratungsproblem (E19)</p>	
BO-26 Einsatz von IKT (+) Kooperationsintensität	Analog zur Annahme B-10, K-10.	 <p>Kooperationsintensität (E17)</p> <p>Einsatz von IKT (E23)</p>	
BO-27 Intensität des Projektcontrollings (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels	Analog zur Annahme BO-04.	 <p>Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels (E10)</p> <p>Intensität des Projektcontrollings (E24)</p> <p>Höhere Komplexität (E18) ↑ ↓ Geringere Komplexität (E18)</p>	Komplexität der Beratungsaufgabe (E18)
BO-28 Intensität des Projektcontrollings (-) Agency-Kosten		 <p>Agency-Kosten (E31)</p> <p>Intensität des Projektcontrollings (E24)</p> <p>Geringere Komplexität (E18) ↑ ↓ Höhere Komplexität (E18)</p>	Komplexität der Beratungsaufgabe (E18)

Wirkungs- beziehung	Beschreibung der zugrunde liegenden Annahmen	Funktion	Weitere Einfluss- faktoren
BO-29 Intensität des Projektcontrollings (-) Ex-post Transaktionskosten			Komplexität der Beratungsaufgabe (E18)
BO-31 Intensität des Projektcontrollings (+) Beratungsprozessqu alität seitens des Beratungsadressaten	Ein zu intensives Projektcontrolling kann sich in Abhängigkeit der Komplexität der Beratungsaufgabe auch gegen gerichtet auf die Beratungsprozessqualität auswirken, da Arbeitszeiten zur inhaltlichen Lösung von Problemen durch projektübergreifende Abstimmungen und ein zu umfangreiches Berichtswesen verringert werden.		Komplexität der Beratungsaufgabe (E18)
BO-32 Intensität des Projektcontrollings (+) Beratungsprozessqu alität seitens des Beratungsträgers	Analog zur Annahme BO-31.		Komplexität der Beratungsaufgabe (E18)
K-02 Arbeitsanteil des Klienten (+) Qualität des Beratungsergebnisse s			Beratungsfähigkeit des Klienten (E10) Komplexität der Beratungsaufgabe (E18)

Wirkungs- beziehung	Beschreibung der zugrunde liegenden Annahmen	Funktion	Weitere Einfluß- faktoren
K-16 Beratungsfähigkeit des Klienten (+) Homogene Wahrnehmung des Beratungsziels			
K-19 Lern- und Kooperationsbereits chaft des Klienten (+) Arbeitsanteil des Klienten			
K-20 Lern- und Kooperationsbereits chaft (+) Einsatz standardisierter Beratungsmethoden			
KI-02 Potentiale des Klientenunternehme ns (+) Arbeitsanteil des Klienten	Die Wirkungsintensität dieser Beziehung wird von der Lern- und Kooperationsbereitschaft der Klienteninstitution sowie der Kooperationsorientierung der Unternehmenskultur beeinflusst.		Lern- und Kooperationsbereitsc haft des Klienten (E9) Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution (E16)

Wirkungs- beziehung	Beschreibung der zugrunde liegenden Annahmen	Funktion	Weitere Einfluß- faktoren
KI-03 Potentiale des Klientenunternehme ns (+) Beratungsprozessqu alität des Beratungsadressaten	Analog zu der Annahme von KI-02.		Lern- und Kooperationsbereitsc haft des Klienten (E9) Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution (E16)
Q-06 Beratungsprozessqu alität des Beratungsadressaten (-) Arbeitsanteil des Beraters			

Anhang 6: Simulationsergebnisse für Situation S16

		Qualitätsindikatoren			Kostenindikatoren				Gesamt-system
		Beratungs-prozess-qualität des Beratungs-adressaten	Beratungs-prozess-qualität des Beratungs-trägers	Qualität des Beratungs-ergebnisses	Persona-l-kosten	Neben-kosten	Ex-post-Transaktio-nskosten	Agency-Kosten	
Direktivität des Beraterverhaltens	↑	→	↗	↘	↗	↗	↗	→	→
	↓	→	↓	→	↓	↘	↘	→	→
Arbeitsanteil des Beraters/ des Klienten	↑	→	↗	↘	↑	↗	↗	→	→
	↓	→	↓	→	↓	↘	↘	→	→
Lern- und Kooperationsbereitschaft des Klienten	↑	→	→	→	→	→	→	→	→
	↓	→	→	↘	↗	↗	→	→	↘
Unternehmenskultur und -strategie der Klienteninstitution	↑	→	↘	↗	↘	↘	→	→	↗
	↓	→	→	↘	↗	↗	→	↗	↘
Kooperationsintensität	↑	↗	→	→	↘	↘	↘	→	↗
	↓	↘	→	↘	↗	↗	↗	→	↘
Einsatz standardisierter Beratungsmethoden	↑	→	→	→	→	→	→	→	→
	↓	→	→	→	→	→	→	→	→
Einsatz standardisierter Beratungsinstrumente	↑	→	→	→	→	→	→	→	→
	↓	→	→	→	→	→	→	→	→
Einsatz von IKT	↑	→	→	→	→	→	→	→	↗
	↓	→	→	→	→	→	→	→	↘
Intensität des Projektcontrollings	↑	→	→	→	↗	→	→	→	→
	↓	→	→	→	↘	→	↗	→	→
Potentiale des Klientenunternehmens	↑	↗	→	→	→	→	→	→	→
	↓	↘	↗	↘	↗	↗	→	→	↘

Anhang 7: Elektronische Ressourcen auf CD-ROM

Die beigefügte CD-ROM der Arbeit enthält die folgende Verzeichnisstruktur und Dateien. Zusätzlich sind die Kapitel angegeben, in welchen auf die elektronisch vorliegenden Ergebnisse referenziert wurde und die softwaretechnischen Voraussetzungen benannt.

Verzeichnis	Datei	Voraussetzungen	Referenziert in Kapitel
1000 Dokumentation	dissertation_michaelscholz.doc dissertation_michaelscholz.pdf	-	-
2000 Systemanalyse/ 2100 Auswahl der Systemelemente	sacra.xls	Benötigt MS Excel Version 9.x oder höher als Laufzeit- umgebung	B.3.1.1.4
2000 Systemanalyse/ 2200 Analyse der Regelkreise	ub_erklaerungsmodell-effizienz.akna ub_erklaerungsmodell-effizienz.akn	Benötigt ALKONE als Laufzeit-umgebung	B.5.2
3000 Validierung des Erklärungsmodell	auswertung_expertenbefragung.xls	-	B.4.4
4000 Simulation	situation_s1.mod situation_s16.mod	Benötigt HERAKLIT II als Laufzeitumgebung	C.3.4
5000 Planspiel	planspiel_ub_effizienz.sze	Benötigt HERAKLIT II als Laufzeitumgebung	C.4.3