

Christoph Barchewitz, Thomas Armbrüster

**Unternehmensberatung**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Christoph Barchewitz, Thomas Armbrüster

# **Unternehmensberatung**

Marktmechanismen, Marketing,  
Auftragsakquisition

Deutscher Universitäts-Verlag

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

1. Auflage Juli 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Lektorat: Brigitte Siegel / Stefanie Loyal

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



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

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

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13:978-3-8244-8135-4

e-ISBN-13:978-3-322-81779-2

DOI: 10.1007/978-3-322-81779-2

## Vorwort

Mit diesem Buch möchten wir zu einer Überprüfung der Mechanismen des Beratungsmarkts beitragen sowie deren Konsequenzen für Beratungsmarketing und Projektakquisitionen aufzeigen. Von einem organisationstheoretischen Ausgangspunkt haben wir uns in ein Nachbargelände der Organisationslehre, das Dienstleistungsmarketing, hinein gewagt. Wir hoffen, dass uns der Brückenschlag zwischen den zwei Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Marketing, gelungen ist.

Unsere Studie basiert auf einer umfangreichen Erhebung des Beratungsmarkts in Deutschland. Soweit wir es durch die Literaturlage und auf Basis der regelmäßigen internationalen Konferenzteilnahme des Zweitautors beurteilen können, liegt zum Thema Beratungsmarketing und Projektakquisition weltweit keine umfassendere Erhebung vor. Unser Ziel ist es dementsprechend, die Ergebnisse auch einem internationalen Publikum zugänglich zu machen und in Absprache mit dem Verlag werden wir uns bemühen, mindestens einen englischsprachigen Artikel auf Basis unserer Ergebnisse zu veröffentlichen. Dies halten wir nicht zuletzt für sinnvoll, weil sich die Mechanismen der Beratungsmärkte in verschiedenen Ländern nicht sonderlich unterscheiden und unsere Resultate damit für die internationale Beratungsforschung und -praxis relevant sein dürften. Da die hier vorliegenden Ergebnisse für viele Berater relevant sind, möchten wir nicht auf die Veröffentlichung eines englischsprachigen Artikels warten, sondern die Ergebnisse bereits jetzt mit diesem Buch veröffentlichen.

Insbesondere hoffen wir, mit diesem Buch keine Elfenbeinturm-Betriebswirtschaft, sondern einen praxisrelevanten Beitrag zu liefern. Bekanntlich fällt es der betriebswirtschaftlichen Forschung manchmal schwer, Wissensbestände so zu formen oder zu formulieren, dass Praktiker daraus unmittelbaren Nutzen ziehen können. Als ehemalige bzw. aktive Unternehmensberater sehen wir in der Praxisrelevanz jedoch einen von mehreren Zwecken der universitären Betriebswirtschaftslehre. Die kritische Überprüfung von Management-Praktiken oder Management-Ideologien ist ein anderer wichtiger Zweck der BWL.

Wir möchten uns sehr herzlich bei denjenigen bedanken, die zum Entstehen dieses Buchs beigetragen oder im Hintergrund Hebel in Gang gesetzt haben, die das Gelingen des Projekts ermöglicht haben. Herrn Professor Dr. Dr. h.c. Alfred Kieser, an dessen Lehrstuhl diese Arbeit entstanden ist, möchten wir für die Unterstützung bei der Durchführung der empirischen Untersuchung und die Überlassung des Themas zur

Publikation danken. Dies war keine Selbstverständlichkeit und wir wissen dies zu schätzen. Herrn Christoph Weyrather, Geschäftsführer des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., danken wir für die Überlassung der Adressdatenbank, ohne die das Projekt in dieser Form nicht zustande gekommen wäre. Schließlich gilt unser Dank all jenen, die bei Planung, Umsetzung und Auswertung der empirischen Untersuchung unterstützend tätig waren und durch kritische Lektüre des Textes zu dessen Verbesserung beigetragen haben. Dies gilt vor allem für unseren Kollegen und Freund Johannes Glückler, dessen Ideen und Ansätze auch in diese Arbeit eingeflossen sind. Für die Übernahme der Druckkosten danken wir der Geschäftsführung von Solon Management Consulting.

Christoph Barchewitz  
Dr. Thomas Armbrüster

---

## **Inhaltsübersicht**

<b>1</b>	<b>Merkmale des Beratungsgeschäfts</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Der Markt für Unternehmensberatungsleistungen</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>Ökonomischer und wirtschaftssoziologischer Theoriehintergrund</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>Beratungsmarketing als spezielles Dienstleistungsmarketing</b>	<b>63</b>
<b>5</b>	<b>Untersuchungsmethode</b>	<b>77</b>
<b>6</b>	<b>Nutzung und Bewertung von Marketingmaßnahmen und Akquisitionsmethoden</b>	<b>91</b>
<b>7</b>	<b>Faktoren und Typologie von Beratungsmarketing und Projektakquisition</b>	<b>129</b>
<b>8</b>	<b>Praxisempfehlungen, Diskussion und Schlussbetrachtungen</b>	<b>151</b>

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsübersicht</b>	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XVII</b>
<b>1 Merkmale des Beratungsgeschäfts</b>	<b>1</b>
1.1 Einleitung	1
1.1.1 <i>Problemstellung und Zielsetzung</i>	1
1.1.2 <i>Vorgehen und Struktur der Arbeit</i>	2
1.2 Der Begriff Unternehmensberatung	4
1.3 Charakteristika der Unternehmensberatung	7
1.3.1 <i>Unternehmensberatung als Dienstleistung</i>	7
1.3.2 <i>Unternehmensberatung als Profession</i>	11
1.3.3 <i>Prozess der Unternehmensberatung</i>	12
<b>2 Der Markt für Unternehmensberatungsleistungen</b>	<b>17</b>
2.1 Marktdynamik und -entwicklung	17
2.2 Die Nachfrager von Beratungsleistungen	18
2.3 Marktstruktur der Anbieter von Beratungsleistungen	19
2.4 Spektrum der Beratungsleistungen	23
<b>3 Ökonomischer und wirtschaftssoziologischer Theoriehintergrund</b>	<b>25</b>
3.1 Unternehmensberatung und ökonomische Theorie	26
3.1.1 <i>Grundlagen klassischer und neoklassischer Wirtschaftstheorie</i>	26
3.1.2 <i>Kritik an der (neo)klassischen Perspektive</i>	26
3.1.3 <i>Grundlagen der Neuen Institutionenökonomie</i>	28



3.1.4	<i>Unternehmensberatung aus institutionenökonomischer Sicht</i>	33
3.1.5	<i>Beratungsmarketing und Projektakquisition vor dem Hintergrund der institutionenökonomischen Theorie</i>	40
3.1.6	<i>Problemfelder und Grenzen der institutionenökonomischen Sichtweise</i>	45
3.2	<b>Unternehmensberatung und Wirtschaftssoziologie</b>	48
3.2.1	<i>Grundlagen wirtschaftssoziologischer Ansätze</i>	48
3.2.2	<i>Kritik an wirtschaftssoziologischen Ansätzen</i>	49
3.2.3	<i>Grundlagen des Embeddedness-Ansatzes</i>	50
3.2.4	<i>Unternehmensberatung aus der Perspektive des Embeddedness-Ansatzes</i>	52
3.2.5	<i>Beratungsmarketing und Projektakquisition vor dem Hintergrund des Embeddedness-Ansatzes</i>	57
3.2.6	<i>Problemfelder und Grenzen der Embeddedness-basierten Betrachtung</i>	61
4	<b>Beratungsmarketing als spezielles Dienstleistungsmarketing</b>	63
4.1	Dienstleistungsmarketing	63
4.2	Charakteristika des Beratungsmarketing	66
4.2.1	<i>Ist Beratungsmarketing erforderlich und angebracht?</i>	66
4.2.2	<i>Beziehungsmarketing als konzeptioneller Rahmen des Beratungsmarketing</i>	66
4.2.3	<i>Public-Relations und Image von Unternehmensberatungen</i>	69
4.2.4	<i>Kontaktanbahnung und -entstehung</i>	70
4.2.5	<i>Projektakquisition</i>	72
4.2.6	<i>Pflege von Klientenbeziehungen</i>	74
5	<b>Untersuchungsmethode</b>	77
5.1	Ziel der empirischen Analyse	77
5.2	Forschungsdesign	77
5.3	Erhebungsverfahren	78
5.4	Stichprobe und Datenerhebung	79

---

5.4.1	<i>Grundgesamtheit und Auswahlverfahren</i>	79
5.4.2	<i>Rücklauf und Repräsentativität</i>	81
5.4.3	<i>Konsequenzen für die Ergebnisdarstellung</i>	83
5.5	<b>Auswertungsmethodik</b>	84
5.5.1	<i>Deskriptive Statistik</i>	84
5.5.2	<i>Zielsetzung und allgemeines Vorgehen bei der Faktorenanalyse</i>	84
5.5.3	<i>Faktorenanalyse einzelner identifizierter Komponenten</i>	87
5.5.4	<i>Clusteranalyse der Faktorwerte</i>	88
<b>6</b>	<b>Nutzung und Bewertung von Marketingmaßnahmen und Akquisitionsmethoden</b>	<b>91</b>
6.1	Charakteristika der befragten Unternehmensberatungen und Personen	91
6.2	Methoden der Neukundenakquisition	97
6.2.1	<i>Maßnahmen für Aufbau und Pflege von Reputation und Image</i>	97
6.2.2	<i>Formen der Kontaktaufnahme zu potenziellen Klienten</i>	105
6.2.3	<i>Kriterien der Auftragserteilung durch Neukunden</i>	113
6.3	Bestehende Klientenbeziehungen	116
6.3.1	<i>Bedeutung von Folgeaufträgen / Repeat Business</i>	116
6.3.2	<i>Maßnahmen zur Pflege bestehender Klientenbeziehungen</i>	118
6.3.3	<i>Bedeutung verschiedener Faktoren für die Fortführung von Klientenbeziehungen</i>	122
6.3.4	<i>Charakteristika der Beziehungen zu Hauptkunden</i>	124
<b>7</b>	<b>Faktoren und Typologie von Beratungsmarketing und Projektakquisition</b>	<b>129</b>
7.1	Faktorenanalyse aktiver Marketingmaßnahmen	129
7.1.1	<i>Vorgehensweise und Überprüfung der Reliabilität</i>	129
7.1.2	<i>Explorative Faktorenanalyse aller Variablen</i>	130
7.1.3	<i>Analyse der einzelnen Komponenten</i>	131
7.1.4	<i>Akquisitionsphasenbezogene Faktorenanalyse</i>	134
7.2	Faktorenanalyse der Entscheidungskriterien von Klienten	136
7.3	Faktorenanalyse der Natur der Klientenbeziehung	137
7.4	Zwischenergebnis	138

---

7.5 Clusteranalyse und Marketingtypologie	141
7.5.1 <i>Bestimmung und Benennung von Clustern</i>	141
7.5.2 <i>Charakteristika der Cluster</i>	143
7.5.3 <i>Ergänzende Clusteranalyse</i>	147
<b>8 Praxisempfehlungen, Diskussion und Schlussbetrachtungen</b>	<b>151</b>
8.1 Praxisimplikationen	151
8.2 Schlussfolgerungen für die betriebswirtschaftliche Forschung und Theorie	154
<b>Anhang</b>	<b>161</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>187</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Struktur und inhaltliche Komponenten der Arbeit	3
Abbildung 2:	Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen am Beispiel der Unternehmensberatung	9
Abbildung 3:	Phasenschema des Beratungsprozesses	13
Abbildung 4:	Entscheidungsprozess der Klienten und Beratungsprozess	14
Abbildung 5:	Umsatz der Beratungsunternehmen in Deutschland 1990-2004e in Mrd. €	17
Abbildung 6:	Verteilung des Beratungsumsatzes auf Branchen (2003)	19
Abbildung 7:	Kennzahlen der verschiedenen Größensegmente im Unternehmensberatungsmarkt in Deutschland (2003)	20
Abbildung 8:	Segmentierung des Marktes für Unternehmensberatung	23
Abbildung 9:	Umsatzanteile der verschiedenen Beratungssegmente 2003	24
Abbildung 10:	Struktur des Theorieteils: Neoklassik und Institutionenökonomie	25
Abbildung 11:	Struktur des Theorieteils: Wirtschaftssoziologische Ansätze	48
Abbildung 12:	Marktmechanismen der Beratungsbranche	57
Abbildung 13:	Ablauf einer Faktorenanalyse	85
Abbildung 14:	Beratungssparten der teilnehmenden Unternehmen	91
Abbildung 15:	Gründungsjahre der befragten Beratungsunternehmen	92
Abbildung 16:	Zahl der Berater der teilnehmenden Firmen in Deutschland (2002)	93
Abbildung 17:	Umsatz je Berater (2002) der teilnehmenden Beratungen in den verschiedenen Marktsegmenten	94
Abbildung 18:	Wachstum der Beratungsunternehmen in den fünf Sparten	95
Abbildung 19:	Kundengruppen der verschiedenen Größenklassen nach Umsatzanteil	95
Abbildung 20:	Segmente der befragten Unternehmensberatungen	96
Abbildung 21:	Position bzw. Funktion der befragten Personen	97

---

Abbildung 22: Einsatz und Bewertung von Marketingmaßnahmen nach Beratungssegmenten (Teil A)	100
Abbildung 23: Einsatz und Bewertung von Marketingmaßnahmen nach Beratungssegmenten (Teil B)	100
Abbildung 24: Einsatz und Bewertung von Marketingmaßnahmen nach Größenklassen	102
Abbildung 25: Einsatz und Bewertung von Marketingmaßnahmen nach Wachstum	104
Abbildung 26: Nutzung und Beurteilung der Kontaktkanäle nach Sparten (Teil A)	107
Abbildung 27: Nutzung und Beurteilung der Kontaktkanäle nach Sparten (Teil B)	108
Abbildung 28: Nutzung und Beurteilung der Kontaktkanäle nach Größenklasse	110
Abbildung 29: Nutzung und Beurteilung der Kontaktkanäle nach Wachstum	112
Abbildung 30: Bedeutung der Kriterien anhand der Beratungssparten	113
Abbildung 31: Bedeutung der Kriterien anhand der Größenklassen	115
Abbildung 32: Bedeutung der Kriterien anhand des Wachstums	115
Abbildung 33: Umsatzanteil von Repeat Business der befragten Unternehmen	117
Abbildung 34: Maßnahmen zur Pflege der Klientenbeziehung nach Sparte	119
Abbildung 35: Maßnahmen zur Pflege der Klientenbeziehung nach Beratungsgröße	120
Abbildung 36: Maßnahmen zur Pflege der Klientenbeziehung nach Erfolg	121
Abbildung 37: Faktoren zur Fortführung von Klientenbeziehungen nach Sparten	122
Abbildung 38: Faktoren zur Fortführung von Klientenbeziehungen nach Beratungsgröße	123
Abbildung 39: Faktoren zur Fortführung von Klientenbeziehungen nach Wachstum	123
Abbildung 40: Anteil des Klientenunternehmens am Umsatz der Beratungsunternehmen	125

---

Abbildung 41: Vorgehensweise zur Faktorenanalyse der Marketingmaßnahmen	129
Abbildung 42: Beratungsmarketing-Portfolio	140
Abbildung 43: Marketingtypologie von Unternehmensberatungen	142

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Anbieter von Beratungsleistungen	21
Tabelle 2:	Überblick über Grundtypen asymmetrischer Information	36
Tabelle 3:	Matrix des Dienstleistungsmarketing	64
Tabelle 4:	Phasen einer Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Dienstleistungsunternehmen	68
Tabelle 5:	Ausgewählte Oberziele des Beziehungsmarketings in Dienstleistungsunternehmen	69
Tabelle 6:	Vergleich der Grundgesamtheit mit teilnehmenden Unternehmen	82
Tabelle 7:	Beurteilung verschiedener Werte des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums	86
Tabelle 8:	Größenkategorisierung der befragten Firmen nach BDU-Klassifizierung (2002)	93
Tabelle 9:	Charakteristika der Beziehung zu Hauptkunden	126
Tabelle 10:	Rotierte Ladungen der vier wichtigsten Komponenten	131
Tabelle 11:	Komponentenmatrix der 1. Komponente	132
Tabelle 12:	Komponentenmatrix der 2. Komponente	132
Tabelle 13:	Komponentenmatrix der 3. Komponente	133
Tabelle 14:	Komponentenmatrix der 4. Komponente	134
Tabelle 15:	Rotierte Komponentenmatrix der Entscheidungskriterien	137
Tabelle 16:	Rotierte Komponentenmatrix der Natur der Klientenbeziehung	138
Tabelle 17:	Im Rahmen der Faktorenanalyse identifizierte Komponenten	139
Tabelle 18:	Durchschnittliche Faktorwerte der vier Cluster	141
Tabelle 19:	Verteilung der Cluster auf Beratungssparten	143
Tabelle 20:	Verteilung der Cluster auf Größenklassen	144
Tabelle 21:	Verteilung der Cluster nach Wachstum	145
Tabelle 22:	Durchschnittliche Faktorwerte der zwei Cluster	147

Tabelle 24:	Verteilung der Cluster nach Wachstum (I)	148
Tabelle 25:	Verteilung der Cluster nach Wachstum (II)	148