

2 Grundlagen

Die vorliegende Arbeit behandelt den Einsatz von Social Software durch Unternehmensberater, d.h. Social Software ist das Forschungsobjekt, während Unternehmensberater das Forschungssubjekt darstellen. Die Akzeptanzforschung bildet die theoretische Untermauerung der Studien. Das vorliegende Kapitel soll die inhaltlichen Grundlagen für die hierauf aufbauenden Teile der Untersuchung legen. Im Folgenden werden daher Forschungssubjekt, Forschungsobjekt sowie die angewendete Theorie begrifflich erläutert und in einen theoretischen Kontext gesetzt.

Zunächst wird im Unterkapitel 2.1 die Branche der Unternehmensberatung eingeführt und im Kontext der sogenannten Professional Services begrifflich abgegrenzt und erläutert. Weiterhin wird auf die verschiedenen Segmente der Unternehmensberatung eingegangen und deren Besonderheiten und Merkmale diskutiert. Um ein ganzheitliches Bild der Branche zu erhalten, erfolgt daraufhin ein Überblick zur Unternehmensberatung als Gegenstand der Forschung und es werden verschiedene Ansätze der Beratungsforschung dargestellt. Anschließend wird die Unternehmensberatung im Licht ihrer Wissensintensität betrachtet und der Stellenwert des Wissensmanagements für diese Branche herausgearbeitet.

Hierauf basierend führt Unterkapitel 2.2 Social Software als Forschungsobjekt der vorliegenden Arbeit ein. Hierbei werden soziale Anwendungen zunächst in einem historischen Rahmen dargestellt und die Konzepte *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, *Web 2.0*, *Social Media* und *Enterprise 2.0* erläutert und begrifflich wie inhaltlich voneinander abgegrenzt. Anschließend folgt ein Überblick verschiedener Social-Software-Applikationen, die von Unternehmensberatern im Tagesgeschäft genutzt werden. In diesem Zusammenhang werden Funktionalitäten und mögliche Einsatzfelder erläutert und die Brücke zum organisationalen Wissensmanagement geschlagen, als deren Hoffnung Social Software für viele gilt (PAWLOWSKI et al. 2014).

Unterkapitel 2.3 beschreibt den theoretischen Ausgangspunkt der Forschungsarbeit. Hierbei wird die Akzeptanzforschung als eine wesentliche Strömung innerhalb der IS-Forschung und Wirtschaftsinformatik begrifflich und methodisch diskutiert, bevor verschiedene Akzeptanzmodelle eingeführt und miteinander verglichen werden. Das Kapitel schließt mit einer Diskussion von Grenzen der Akzeptanzforschung, auf deren Basis

Herausforderungen für die Zukunft dieser Forschungsrichtung abgeleitet werden. Weiterhin wird erläutert, welche Konsequenzen sich hieraus für das Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit ergeben.

2.1 Unternehmensberatung

Im Rahmen der Einführung des Forschungsobjekts erfolgt in Abschnitt 2.1.1 zunächst eine Brancheneinordnung und -abgrenzung sowie ein kurzer Abriss über verschiedene Beratungssegmente. Abschnitt 2.1.2 widmet sich der Unternehmensberatung als Forschungsgegenstand im Allgemeinen, bevor das Unterkapitel in Abschnitt 2.1.3 mit einer Diskussion zur Relevanz von Wissensmanagement in der Beratungsbranche schließt.

2.1.1 Begriffsklärung und Merkmale

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich kaum eine Branche derart dynamisch entwickelt wie die Unternehmensberatung. Lag der Branchenumsatz in Deutschland im Jahre 2002 bei 12,3 Milliarden Euro, so betrug dieser 10 Jahre später mit 22,3 Milliarden fast das Doppelte (BDU 2012).¹⁷ In Deutschland sind etwa 14.000 Gesellschaften im Beratungsgeschäft aktiv, von denen die 25 umsatzstärksten einen Marktanteil von 33% auf sich vereinen. Demgegenüber erwirtschaften mehr als die Hälfte aller Gesellschaften einen Jahresumsatz von weniger als 250.000 Euro und bestehen häufig aus Einzelberatern (LÜNENDONK 2013). Insgesamt waren im Jahre 2012 in Deutschland 117.150 Menschen in der Beratungsbranche tätig, davon 95.150 im aktiven Beratungsgeschäft und geschätzte 22.000 in unterstützenden Tätigkeiten, beispielsweise als Assistenten, Analysten, interne Rechtsberater oder Controller (BDU 2013).

¹⁷ Wie weiter unten erläutert wird, ist die Beratungsbranche aus verschiedenen Gründen relativ intransparent und Umsatz- und Mitarbeiterzahlen müssen, wie durch den *Bundesverband Deutscher Unternehmensberater* (BDU) für den deutschen Markt geschehen, geschätzt werden (vgl. GREWE 2008; KANDROVA 2006). Aus diesem Grund wird auf eine Quantifizierung des globalen Beratungsmarkts verzichtet.

Abgrenzung der Beratungsbranche

Die Unternehmensberatung ist eine Branche innerhalb der *Knowledge-intensive Business Services* (KIBS). Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie wissensintensive Vorleistungen für Prozesse anderer Organisationen liefern (MULLER & DOLOREUX 2007). Der Begriff der KIBS wurde im Jahre 1995 durch MILES et al. eingeführt¹⁸ und wird von den Autoren folgendermaßen definiert:

"We understand KIBS to be services that rely heavily upon professional knowledge, [...] either supply products which are themselves primarily sources of information and knowledge to their users (e.g. measurements, reports, training, consultancy); or use their knowledge to produce services which are intermediate inputs to their clients' own knowledge generating and information processing activities" (MILES et al. 1995, S. 28).

KIBS sind also Organisationen, deren Kernkompetenz (vgl. PRAHALAD & HAMEL 1990) darin liegt, Wissen und Innovationen zu erzeugen und ihre Services an andere Organisationen zu verkaufen. Andererseits sind KIBS selber auf Wissen angewiesen, um ihr Geschäftsmodell aufrechterhalten zu können (vgl. BETTENCOURT et al. 2002; DI MARIA et al. 2012).¹⁹ Durch die Definition von LEHRER et al. (2012), die explizit für KIBS charakteristische Dienstleistungen nennen, wird das Konzept noch greifbarer:

"Knowledge-intensive business services encompass a particular service category founded upon technical knowledge and/or professional knowledge applied to solve a strategic task of the client, e.g., R&D services, marketing, strategic consultancy, and information technology" (LEHRER et al. 2012, S. 500).

Dienstleistungen sind grundsätzlich dadurch geprägt, dass sie immateriell und intangibel sind und der Integration des Kunden bei der Leistungserstellung bedürfen (RINGLSTETTER et al. 2004a). Immaterialität und Intangibilität bedeuten, dass das Produkt einer Dienstleistung im Gegensatz zu einem physischen Produkt nicht fassbar ist. Dementsprechend sind auch die Eigenschaften einer Dienstleistung nur schwer messbar und überprüfbar, was zu einer Unsicherheit auf Seiten der Kunden führen kann (WEGMANN & WINKLBAUER 2006).

¹⁸ Vgl. ALVISI (2012).

¹⁹ Zur Relevanz der Ressource Wissen vgl. Abschnitt 2.1.3.

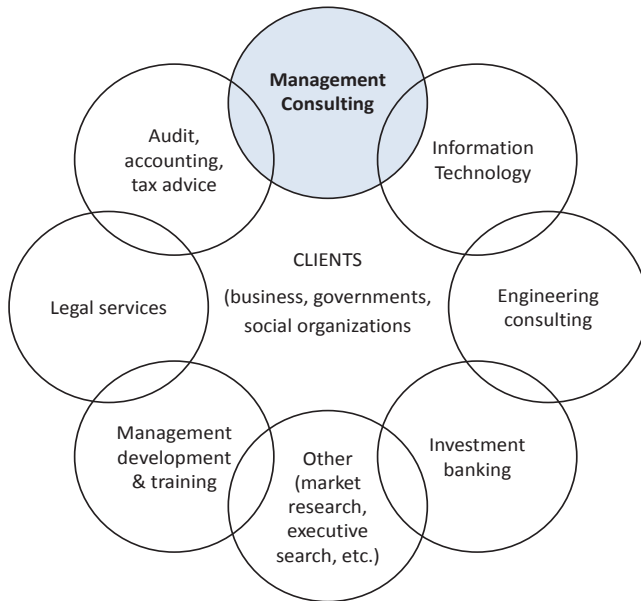


Abbildung 2.1: Unternehmensberatung innerhalb der Professional Service Firms
(KUBR 2002, S. 54)

Spezifischer als bei der Einordnung in KIBS können Unternehmensberatungen daher auch als Teil der *Professional Service Firms (PSF)* angesehen werden (RINGLSTETTER et al. 2004b). Hierzu zählen laut KUBR (2002) neben Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und IT-Dienstleistern auch Rechts- und (bau-) technische Beratungen, sowie Management Training, Investment Banking und Headhunting (vgl. Abbildung 2.1). PSF werden als besonders typische Form von Dienstleistungen angesehen, da aufgrund von Unsicherheit, unstrukturierten und komplexen Problemstellungen sowie einer besonderen Kundenspezifität hohe Anforderungen an sie gestellt werden (GREWE 2008). Es handelt sich bei PSF also um komplexe Dienstleistungen, deren erfolgskritische Ressourcen in Wissen, Beziehungskompetenz und Reputation liegen (vgl. Abbildung 2.2): Fach- und Methodenwissen aufseiten der PSF führen zu einem Wissensvorsprung gegenüber Klienten, der durch eine besondere Form der Reputation zum Ausdruck kommt. Der Kundenspezifität wird eine ausgeprägte Beziehungskompetenz entgegengebracht, was zu Interaktion und Integration und somit letztlich zu individuellen Problemlösungen führt

(RINGLSTETTER et al. 2004a).²⁰ Für die Dienstleistung der Unternehmensberatung gilt dies im Speziellen, da sie dadurch gekennzeichnet ist, dass die Leistungserbringung stets in Interaktion mit dem Klienten erfolgt (KUBR 2002).

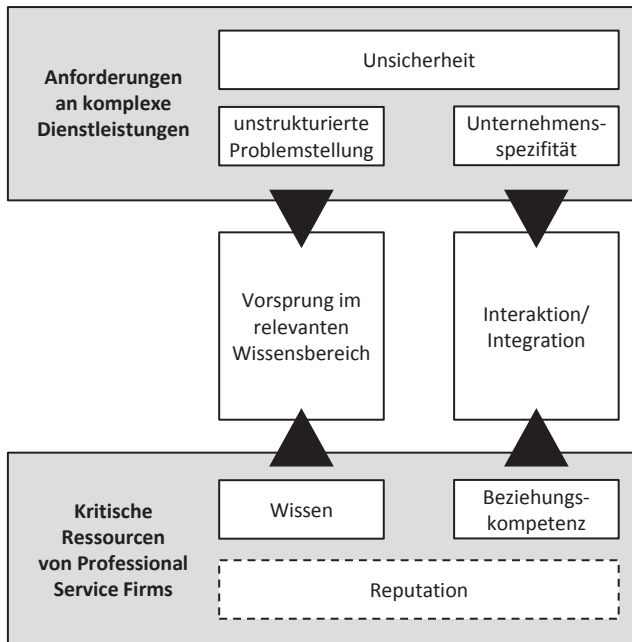


Abbildung 2.2: Kritische Ressourcen von Professional Service Firms (nach RINGLSTETTER et al. 2004a, S. 12)

Definition von Unternehmensberatung

Der Markt für Unternehmensberatung gilt als wenig transparent (KANDROVA 2006). Dies liegt zum einen an der großen Anzahl von Einzelunternehmern und zum anderen an der Tatsache, dass viele große Beratungsgesellschaften partnergeführt sind und somit keiner Pflicht unterliegen, Unternehmenskennzahlen zu veröffentlichen (GREWE 2008). Auch ist eine Abgrenzung zu anderen Professional Services einerseits, aber auch

²⁰ Diese Argumentation orientiert sich an der in Beratungsforschung vorherrschenden Strömung der klassischen Beratungsschule (vgl. Abschnitt 2.1.2).

zwischen verschiedenen Beratungssegmenten andererseits sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft schwierig.

Ebenso wie eine Abgrenzung verschiedener Beratungssegmente erweist sich auch das Festlegen einer Definition von Unternehmensberatung als nicht einfach. Der Begriff des Management Consulting wurde zum ersten Mal von MCKINSEY genutzt, der diesen im Jahre 1930 in einem Artikel im Wirtschaftsmagazin *Business Week* einführt und argumentiert, dass die Anzahl professioneller Helfer des Managements derart stark angestiegen sei, dass dies eine neue Berufsbezeichnung rechtfertige (FINK 2004; MCKENNA 1995). Generell lässt sich feststellen, dass als konstituierende Merkmale der Beratung ein zu lösendes Problem sowie die Beteiligung von mindestens zwei Parteien (Berater und Klient) am Problemlösungsprozess vorliegen müssen (FINK & KNOBLACH 2003). Wie in Abbildung 2.3 dargestellt, können Unternehmensberater hierbei verschiedene Rollen einnehmen, deren Betrachtung bei der Ableitung einer Definition helfen kann.

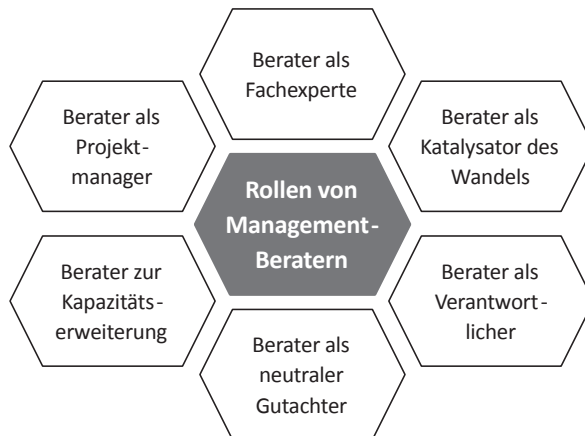


Abbildung 2.3: Rollen von Managementberatern (nach WEGMANN & WINKLBAUER 2006, S. 23)

So können Berater wegen ihrer Fachexpertise in bestimmten Industrien (z.B. Energiewirtschaft oder Automobilbranche) oder betrieblichen Funktionen (z.B. Marketing oder Materialwirtschaft) engagiert werden (WEGMANN & WINKLBAUER 2006). Da die meisten Organisationen auf das Tagesgeschäft ausgerichtet sind, kann es dazu kommen, dass für Spezialaufgaben und -projekte das Fachwissen fehlt oder es keine internen Res-

sources zum Managen und Durchführen von Projekten gibt (vgl. VON OETINGER 2004). Berater unterstützen ihre Klienten also neben ihrer fachlichen Expertise auch durch das Planen, Steuern und Kontrollieren komplexer Projekte. Ebenso können Kapazitätsengpässe aufseiten der Klientenorganisation durch den Einsatz von Beratern ausgeglichen werden. Gelegentlich werden Unternehmensberater auch dafür eingestellt, unabhängige Bewertungen von Prozessen und Strukturen durchzuführen sowie Veränderungen zu erarbeiten und gegebenenfalls zu implementieren (WEGMANN & WINKLBAUER 2006). Hierbei kann es dazu kommen, dass ein Großteil der Verantwortung vom Management auf Berater verlagert wird, diese also die Aufgabe haben, Veränderungen in der Kundenorganisation zu kommunizieren und umzusetzen. Hintergrund hierbei ist, dass von außen ans Unternehmen herangetragene Lösungen oft eine höhere Akzeptanz finden. In diesem Sinne besteht eine weitere Rolle von Unternehmensberatern darin, ein „Katalysator des Wandels“ zu sein (WEGMANN & WINKLBAUER 2006, S. 23).

Ausgehend von den unterschiedlichen Rollen von Unternehmensberatern sowie von den theoretischen Grundlagen zu KIBS und PSF kann nun der Versuch unternommen werden, das Phänomen Unternehmensberatung für die vorliegende Arbeit zu definieren:

Unter Unternehmensberatung wird eine von einem externen Beratungsunternehmen individuell für die Klientenorganisation erbrachte Dienstleistung verstanden, welche in einem interaktiven Prozess gemeinsam mit dem Klienten erfolgt und die Identifikation, Analyse und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Klienten sowie auf Wunsch auch die Implementierung und Wartung der Lösung beinhaltet.

Diese an JAHN (2007, S. 63) angelehnte Definition betont zum einen den Dienstleistungsaspekt von Unternehmensberatung und zum anderen die Prozesshaftigkeit der Beratungstätigkeit.²¹ Auf eine Eingrenzung des Tätigkeitsgebiets oder des Spezialisierungsgrads der Beratungsleistung wird explizit verzichtet. Tätigkeitsschwerpunkte anderer PSF, wie Wirtschaftsprüfung oder Rechtsberatung ebenso wie Inhouse-Consulting, sind nicht in der Definition inkludiert, was eine Abgrenzung zu diesen Dienstleistungen ermöglicht. Des Weiteren ist festzuhalten, dass die vorliegende Definition sowohl Klienten privatwirtschaftlicher Unternehmen als auch die öffentliche

²¹ Laut KUBR (2002) besteht der Beratungsprozess aus den Phasen *Entry*, *Diagnosis*, *Action Planning*, *Implementation* und *Termination*. Auf eine detaillierte Diskussion wird an dieser Stelle verzichtet.

Verwaltung und Nicht-Profit-Organisationen mit einschließt. Außerdem wird offen gelassen, ob es sich bei den Klienten um die gesamte Organisation oder aber um einzelne Mitarbeiter, Teams oder Abteilungen der Organisation handelt.²²

Tätigkeitsfelder und Beratungssegmente

Da der Markt für Beratungsleistungen unübersichtlich ist, ist auch eine Einteilung in verschiedene Beratungssegmente oft nicht überschneidungsfrei möglich. So unterscheiden FINK & KNOBLACH (2003) bei ihrem Versuch der Ein- und Abgrenzung zunächst zwischen IT-Beratung, Managementberatung und Personalberatung (vgl. Abbildung 2.4). Unter IT-Beratung verstehen die Autoren die Unterstützung von privatwirtschaftlichen oder öffentlichen Organisationen im Bereich der Planung, Entwicklung und Implementierung von IT-Systemen sowie bei deren Betrieb (vgl. WAMSTECKER 2012). Personalberatung betrifft die Bereiche Personalakquisition und -entwicklung, Outplacement sowie Gehalts- und Vertragsgestaltung (vgl. HÜTTMANN & MÜLLER-OERLINGHAUSEN 2012).

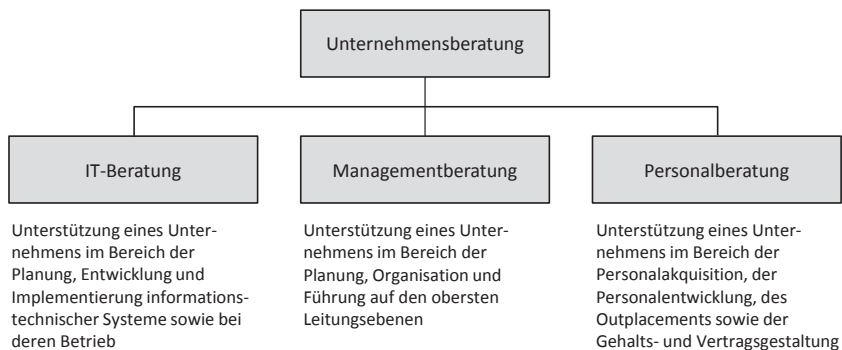


Abbildung 2.4: Formen der Unternehmensberatung (nach FINK & KNOBLACH 2003, S. 7)

Unter Managementberatung verstehen FINK & KNOBLACH (2003) eine Teildisziplin der Unternehmensberatung, ebenso wie IT- und Personalberatung. Innerhalb der Managementberatung unterscheiden die Autoren zwischen Strategie-, Organisations- und

²² In der Literatur wird diese Fragestellung durchaus kontrovers diskutiert (vgl. u.a. FINK & KNOBLACH 2003).

Change- bzw. Transformationsberatung (vgl. Abbildung 2.5). Strategieberatung beinhaltet laut der Autoren die Unterstützung von Klienten bei der Zielbildung, bei der Umweltanalyse (im Sinne von Chancen und Risiken), bei der Unternehmensanalyse (im Sinne von Stärken und Schwächen) sowie bei der Strategiewahl.²³ Die Unterstützung von Klienten bei der formalen Reorganisation der internen Strukturen bzw. der Aufgabenverteilung zwischen den Klienten und deren Umwelten sind Bestandteile der Organisationsberatung, während die Unterstützung beim geplanten organisatorischen Wandel Teil der Change- bzw. Transformationsberatung darstellen (FINK & KNOBLACH 2003).

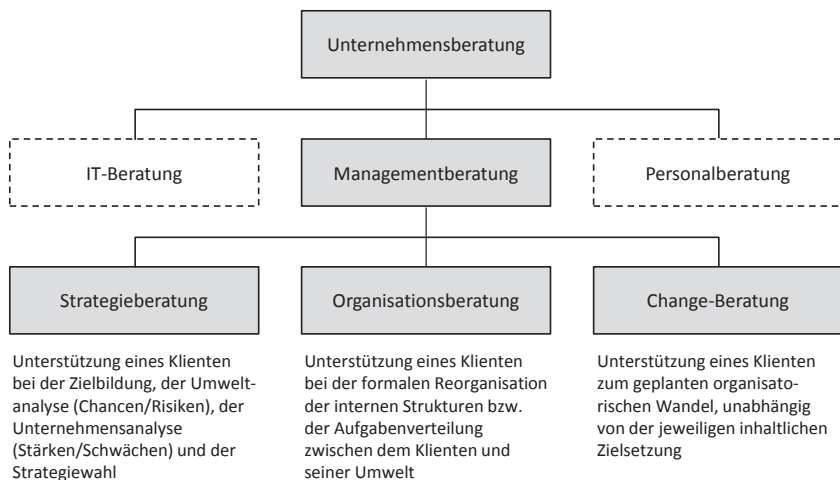


Abbildung 2.5: Formen der Managementberatung (nach FINK & KNOBLACH 2003, S. 12)

Eine leicht abgewandelte Segmentierung wählt der *Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)*, indem er den Markt für Managementberatung in Strategie-, Human Resources- (HR-), IT- sowie Organisations-/ Prozessberatung unterteilt. Laut BDU (2012) gehören zur Strategieberatung Business Development & Innovation, Corporate Strategy, Corporate Finance, Corporate Social Responsibility sowie das Entwickeln von Marketing- und Vertriebsstrategien. Als Betätigungsfelder innerhalb der Or-

²³ Eine ausführliche Beschreibung des Leistungsspektrums von Strategieberatungen findet sich bei BAMBERGER & WRONA (2012). Instrumente der Strategieberatung diskutieren SCHERR et al. (2012).

organisations- und Prozessberatung werden CRM und Vertrieb, Prozessoptimierung und Performance Management, Finanz- und Prozesscontrolling, Reorganisation und Post Merger Integration, Beschaffung und Supply Chain Management sowie Change und Projekt Management angesehen. Zur Human Resources Beratung zählen HR-Strategie, Vergütungsberatung, Management Development sowie Talent Management. Im Jahr 2011 entfielen 24,0 % des deutschen Branchenumsatzes auf Strategie-, 10,6 % auf HR-, 22,4 % auf IT- und 43,0 % auf Organisations- und Prozessberatung (BDU 2012).

Neben der bereits schwierigen Abgrenzung von Segmenten sorgen aktuelle Marktentwicklungen für zusätzliche Komplexität in der Beratungsbranche. So haben Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ihre Beratungstätigkeiten neben dem Kerngeschäft im Bereich Audit und Steuern in den vergangenen Jahren ausgebaut (KLEES 2012). Des Weiteren ist zu beobachten, dass Unternehmensberatungen vermehrt die Implementierung von Strategien und den Betrieb von Services unterstützen und nicht mehr nur rein konzeptionell arbeiten (HARTENSTEIN et al. 2013). Dementsprechend dringen Gesellschaften, die traditionell eher auf Strategieberatung spezialisiert waren, auf den Markt für Umsetzungs- und IT-Beratung vor (LÜNENDONK 2013). Auch Inhouse-Beratungen, also organisationsinterne Beratungsabteilungen in Konzernen, stellen mittlerweile einen nicht zu vernachlässigenden Faktor dar (vgl. DEELMANN & PETMECKY 2012; DIETERLE 2012).²⁴ Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen betonen CHRISTENSEN et al. (2013), dass trotz Marktwachstums der Wettbewerbsdruck in der Beratungsbranche zunimmt. Als wesentliche Treiber stellen die Autoren die Globalisierung, das Aufkommen neuer Wettbewerber, verkürzte Marktzyklen, erhöhte Transparenz, sinkende Margen sowie zunehmende Qualitätsanforderungen seitens der Klienten heraus.

Auch der BDU definiert zusätzlich zur Managementberatung beratungsnahe Dienstleistungen. Hierzu gehören Softwareentwicklung und Systemintegration, Personalsuche bzw. Executive Search sowie Outsourcing. Im Jahr 2011 entfielen auf diese Dienstleistungen weitere 9,1 Milliarden Euro Umsatz und zusätzliche 48.800 Beschäftigte in Deutschland (BDU 2012). Bei der Brancheneinteilung des BDU zeigt sich, dass dieser im

²⁴ Für eine genauere Betrachtung des Phänomens Inhouse Consulting vgl. NIEDEREICHHOLZ & NIEDEREICHHOLZ (2010).

Einsatz von Social Software durch
Unternehmensberater
Akzeptanz, Präferenzen, Nutzungsarten
Martensen, M.
2014, XIX, 286 S. 49 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-07549-1