

2. Professional Service Firms

2.1. Überblick und Begriff

Professional Service Firms wie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Unternehmensberatungen und Rechtsanwaltskanzleien leisten als national und international agierende Unternehmen einen bedeutenden Beitrag zur Funktionsfähigkeit der heutigen globalen Wirtschaft (Fairclough & Fairclough, 2012, S. 615; Reihlen & Werr, 2012, S. 3). Stand in den 1960er Jahren vor allem der bei angestellten Freiberuflern (primär aus den Bereichen Medizin, Recht, Wirtschaftsprüfung) angenommene Gegensatz zwischen Bürokratie und Profession in öffentlichen und privaten Organisationen im Mittelpunkt der Forschung, erwachte das Interesse am Untersuchungsobjekt PSF als stark wachsender Branche und Musterbeispiel für wissensbasierte Unternehmen Ende der 1980er Jahre erneut (von Nordenflycht, 2010, S. 157, 158; Malhotra, Morris & Hinings, 2006, S. 173, 174; Müller-Stewens, Drolshammer & Kriegmeier, 1999, S. 13). PSFs werden in der Literatur als spezifische Unternehmensart beschrieben, die sich in vielen Belangen, insbesondere der Organisationsstruktur und dem Management, von anderen Unternehmenstypen aus dem traditionellen Produktions- und Dienstleistungsspektrum abhebt (Suddaby et al., 2008, S. 989; Fairclough & Fairclough, 2012, S. 594). Ihre Dienstleistungen werden zumeist als wissensintensiv bezeichnet (von Nordenflycht, 2010, S. 156; Müller-Stewens et al., 1999, S. 119). So werden PSFs oft mit dem Begriff Knowledge Intensive Firms (wissensintensive Unternehmen) in Verbindung gebracht, bisweilen werden die beiden Bezeichnungen auch wechselweise verwendet (Jensen, Poufelt & Kraus, 2010, S. 2045, 2046; Morris & Empson, 1998, S. 610).⁸ Bevor auf die Definition der PSFs eingegangen wird, soll daher eine kurze Einordnung von PSFs in den Kontext von Knowledge Intensive Firms und Knowledge Intensive Business Services erfolgen.

Nach Starbuck erklärt sich der Begriff **Knowledge Intensive Firms (KIFs)** in Analogie zu kapitalintensiven oder arbeitsintensiven Unternehmen in der Hervorhebung des Inputfaktors Wissen (Starbuck, 1992, S. 715).⁹ Er stellt zum Begriff der KIFs insge-

⁸ Andere Autoren wie Müller-Stewens et al. nutzen alternativ auch den Begriff "Brain-driven Firms" (Müller-Stewens, Drolshammer & Kriegmeier, 1999, S. 20).

⁹ Knowledge Intensive Firms unterliegen schon aufgrund der weit auslegbaren Namensbestandteile "Wissen" und "Intensität" begrifflich einem erheblichen Interpretationsspielraum (Alvesson, 2001, S. 864, 870, 876). So bestehen grundsätzlich Auslegungsmöglichkeiten, inwiefern sich die Wissensintensität nur auf das Wissen der Mitarbeiter bezieht oder zusätzlich auch auf das Unternehmen selbst und dessen Betriebsausstattung, Produkte und Prozesse (von Nordenflycht, 2010, S. 159). Da die letztere Auslegungsvariante deutlich zu viele Unterneh-

samt fünf wesentliche Thesen auf (Starbuck, 1992, S. 715–719). Zunächst geht Starbuck davon aus, dass KIFs nicht zwangsläufig auch informationsintensiv sind (in Bezug auf den Informationsfluss und die Informationsverarbeitung) (Starbuck, 1992, S. 716). Weiterhin ist die KIFs-Definition stark davon abhängig, wie weitgehend Wissen bzw. Fachwissen (Expertise) und damit auch der Expertenstatus ausgelegt wird – hier ist nach Auffassung von Starbuck vor allem auf außergewöhnliches, wertvolles (Fach-) Wissen abzustellen (Starbuck, 1992, S. 716, 717). Darüber hinaus geht Starbuck davon aus, dass KIFs zwar zugleich PSFs sein können, aber nicht müssen, was davon abhängt, ob neben dem obligatorischen Fachwissen auch Merkmale wie ethische Standards, deren Überwachung durch Berufsangehörige sowie (firmeninterner) Zusammenhalt und Autonomie gegeben sind (Starbuck, 1992, S. 717). Am engen Begriff der Profession orientiert wären hier demnach auch Unternehmensberatungen als nicht-erkannte Professionen ausgeschlossen (Starbuck, 1992, S. 717). Zu guter Letzt stellt Starbuck darauf ab, dass Wissensträger nicht zwangsläufig Personen sein müssen, sondern Wissen ebenso in Betriebsmitteln, Unternehmensroutinen, Unternehmenskulturen und weiteren Elementen Niederschlag finden kann oder schriftlich kodifiziert wird (Starbuck, 1992, S. 718, 719).

Andere Autoren wie Alvesson heben in ähnlicher Weise als Kerneigenschaften von KIFs deren intellektuell-ausgerichtete Arbeit wie auch die ausbildungsbedingte hohe Qualifikation der Organisationsmitglieder hervor (Alvesson, 2001, S. 863). Während diese Beschreibung noch hinreichend abstrakt ist und auf eine Vielzahl von Dienstleistungsunternehmen zutreffen dürfte, schränken die von Alvesson genannten Beispiele (Rechtsanwaltskanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Unternehmensberatungen aller Richtungen sowie Werbeunternehmen, Forschungs- und High-Tech-Unternehmen) die Begriffsreichweite etwas ein (Alvesson, 2001, S. 863, 864). Wenn gleich es Überlappungen zwischen KIFs und "Professional Organizations" gibt, ist das KIFs-Verständnis insgesamt deutlich weiter gefasst, so dass Professional Organizations als Teilmenge von Knowledge Intensive Firms gesehen werden können (Alvesson, 2001, S. 864; Starbuck, 1992, S. 717). Demgegenüber ist das Verständnis der PSF (ähnlich wie bei Starbuck) enger, so schreibt Alvesson diesen vor allem professionseigene Besonderheiten wie z. B. ethische Standards, berufsständische Organi-

men umfassen würden, erscheint es hier sinnvoll, auf die personenzentrierte Variante abzustellen, die betont, dass das Unternehmen auf wissenschaftlich hochqualifizierte Mitarbeiter auf allen Ebenen angewiesen ist (von Nordenflycht, 2010, S. 159).

sationen, spezifische Ausbildungsstandards und (damit einhergehend) eine starke Regulierung des Markteintritts zu (Alvesson, 2001, S. 864).¹⁰ Insgesamt lässt sich festhalten, dass Knowledge Intensive Firms einen guten Startpunkt für die Betrachtung von PSFs darstellen, diese jedoch lediglich als Teilmenge und nicht begrifflich deckungsgleich gesehen werden können (Greenwood, Li, Prakash & Deephouse, 2005, S. 663; Løwendahl, 2012, S. 184).

Anders verhält es sich mit Unternehmen, die sogenannte **Knowledge Intensive Business Services (KIBS)** bereitstellen (Miles et al., 1995, S. 28; den Hertog, 2000, S. 504, 505; Muller & Doloreux, 2009, S. 65).¹¹ KIBS werden von Miles et al. anhand dreier wesentlicher Charakteristika beschrieben (Miles et al., 1995, S. 28). Den Kern der KIBS bildet zunächst professionales Wissen, was sich auch in einer entsprechenden Personalstruktur bestehend aus fachlichen Experten und Wissensträgern aller Art niederschlägt (Miles et al., 1995, S. 28; Muller & Doloreux, 2009, S. 65). Zweitens sind KIBS entweder selbst Primärquelle von Information und Wissen, oder sie setzen Wissen in Form von Dienstleistungen zur Unterstützung der Wissensgenerierung bei ihren Kunden¹² ein (Miles et al., 1995, S. 28; Muller & Doloreux, 2009, S. 65). Drittens sind die Empfänger der Leistungen hauptsächlich andere (private und staatliche) Unternehmen (Miles et al., 1995, S. 28; Muller & Doloreux, 2009, S. 65). Unterschieden werden bei den KIBS dabei einerseits "traditionelle" Professional Services ("P-KIBS") wie etwa Wirtschaftsprüfung, Unternehmens- und Rechtsberatung, Werbung, Architektur sowie andererseits Services, die auf neuen Technologien basieren, wie Informations- und Telekommunikationsleistungen, Forschungs- und Entwicklungs- sowie Ingenieurleistungen ("T-KIBS") (Miles et al., 1995, S. 29, 30; Miles, 2005a, S. 450; Muller & Doloreux, 2009, S. 65).¹³ Verschiedene Autoren stellen dabei fest, dass

¹⁰ Sowohl Starbuck als auch Alvesson stellen damit vor allem auf klassisch-regulierte PSFs ab (Alvesson, 2001, S. 864; Starbuck, 1992, S. 717). Diese strengen, meist berufsrechtlich forcierten Standards, die sich beispielsweise bei Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Rechtsanwaltskanzleien finden und den Marktzugang reglementieren, müssen jedoch nicht bei allen PSFs stark ausgeprägt sein (Stumpf, Doh & Clark, 2002, S. 261).

¹¹ KIBS gelten seit Beginn der 1990er Jahre als eigener Forschungsbereich (Muller & Doloreux, 2009, S. 67).

¹² Die Begriffe **Mandant** (Duden, 2014b), **Klient** (Duden, 2014a) und **Kunde** werden in dieser Arbeit für den Dienstleistungsempfänger (Auftraggeber) der Leistungen einer PSF bedeutungsgleich verwendet, unabhängig von einer etwaigen Vertretung vor dem Gesetz (Duden, 2013). Üblich ist die in dieser Arbeit überwiegend verwendete Bezeichnung Mandant vor allem bei Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern. Da mit Anwaltskanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften berufsrechtliche regulierte Unternehmen betrachtet werden, wird in der Arbeit vorwiegend der Begriff Mandant gewählt.

¹³ Zur Abgrenzung dieser beiden Richtungen siehe die Ausführungen von Miles et al. (Miles et al., 1995, S. 27, 28). Diese Trennung wird bedingt auch in neueren Artikeln nachgezeichnet, so führt von Nordenflycht neben klassischen, berufsständisch regulierten Professional Services (z. B. Rechtsanwaltskanzleien), Neo-PSFs (z. B.

der Begriff Knowledge Intensive Business Services häufig synonym mit Professional Services (bzw. Professional Service Firms) genutzt wird (Fischer, 2011, S. 915; Burr & Stephan, 2006, S. 122).¹⁴

In der Literatur erfährt der Begriff der **Professionals Service Firms** nur in wenigen Fällen eine ausführliche Definition, vielmehr werden stattdessen oftmals Beispiele für PSFs angeführt (von Nordenflycht, 2010, S. 155; Morris & Empson, 1998, S. 610; Schmitz, 1997, S. 9, 14). Von Nordenflycht stellt auf Basis einer einfachen Recherche 52 aktueller PSF-Artikel in 30 Artikeln Beispiele für PSF-Branchen zusammen, die in Tabelle 2-1 aufgeführt sind (von Nordenflycht, 2010, S. 156).

Unternehmensberatungen) und Professional Campuses (z. B. Krankenhäuser) auch Technologieentwickler (z. B. Biotechnologie) an (von Nordenflycht, 2010, S. 166).

¹⁴ Auch sind die aufgeführten Beispiele für KIBS-Unternehmen (Miles, 2005b, S. 39, 40) und PSFs (von Nordenflycht, 2010, S. 156) größtenteils deckungsgleich. Zumindest die quantitativen KIBS-Studien verwenden dabei die europäische NACE-Klassifizierung zur Identifikation relevanter Branchen, siehe Koch und Strotmann (Koch & Strotmann, 2006, S. 612, 613) sowie Muller und Doloreux (Muller & Doloreux, 2009, S. 66).

Branche	Anzahl Nennungen (von gesamt 30)	Branche (<i>fortgeführt</i>)	Anzahl Nennungen (von gesamt 30)
Wirtschaftsprüfung	26	Immobilienmakler	5
Rechtsberatung	26	Versicherungsmakler	4
Unternehmensberatung (davon: IT-Beratung, Human Resources- Beratung, Technologie- beratung)	25 (8, 4, 1)	Softwareentwicklung	4
Ingenieurwesen Beratung / Design	16	Aktuarate	3
Werbung	15	Headhunter	3
Architektur	13	Medienproduktion	3
Investment Banking	11	Forschungslabore	3
Marketing, Public Relations	7		
Medizinische Praxen	5	<i>Sonstige (13 weitere Branchen)¹⁵</i>	18

Tabelle 2-1: In der Literatur zitierte Beispiele für PSFs

(Quelle: (von Nordenflycht, 2010, S. 156), angepasst)

Eine derart weitläufige Auslegung des PSF-Begriffs wie in der Tabelle aufgezeigt entspräche jedoch eher dem Verständnis der Knowledge Intensive Firms (von Nordenflycht, 2010, S. 156). Eine enge Definition auf Basis einer berufsrechtlich regulierten Professionsangehörigkeit hingegen würde viele der in der Literatur genannten Beispiele ausschließen (von Nordenflycht, 2010, S. 156). Von Nordenflycht schlägt daher ein allgemeines Klassifizierungsschema für PSFs bestehend aus den drei (in ihrer Ausprägung variierenden) Charakteristika "Wissensintensität", "geringe Kapitalintensität" sowie "professionalisierter Personalstamm" vor (von Nordenflycht, 2010, S. 156, 160, 166). Darüber hinaus hält von Nordenflycht in diesem Schema die sich daraus erge-

¹⁵ Als weitere (seltener genannte) Branchen bzw. Bereiche führt von Nordenflycht Ausbildung, Finanzberatung, Investment Management, Talentagenturen, Universitäten, Modedesign, Grafik-Design, Krankenhäuser, Profisport, Projektmanagement, Umfragedienste, Risikomanagement-Leistungen und Sozialarbeit auf (von Nordenflycht, 2010, S. 156).

benden Management-Implikationen in Form der Herausforderungen und Chancen sowie Reaktionen der Organisation auf letztere Herausforderungen fest (von Nordenflycht, 2010, S. 160). Schließlich schlägt der Autor ein vier Kategorien umfassendes Schema wissensintensiver Unternehmen vor, deren Ausprägung bezüglich einzelner Charakteristika, Management-Implikationen (Herausforderungen und Chancen) sowie Reaktionen der Organisation variiert (von Nordenflycht, 2010, S. 166). Neben klassischen (regulierten) PSFs (wie Rechtsanwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfern und Architekten) werden dabei (kaum regulierte) sogenannte Neo-PSFs (z. B. Unternehmensberatungen, Werbeagenturen), Professional Campuses (z. B. Krankenhäuser) und Technologieentwickler (z. B. Biotechnologie-Unternehmen, Forschungslabore) unterschieden (von Nordenflycht, 2010, S. 165, 166).¹⁶ Abbildung 2-1 ordnet die bei von Nordenflycht aufgeführten Untergruppen in den Kontext von KIFs und KIBS ein. PSFs lassen sich zunächst als Teilmenge der KIFs begreifen, sind aber auch weitgehend deckungsgleich mit den zuvor genannten P-KIBS. Die Technologieentwickler finden in etwa ihre Entsprechung in den forschungs- und technologiebetonten T-KIBS.

¹⁶ Unterscheidungen zwischen verschiedenen Professions- bzw. "Expert Labour"-Gruppen finden sich auch bei Reed (Reed, 1996, S. 582, 583, 585, 586; Muzio, Kirkpatrick & Kipping, 2011, S. 809). Dieser differenziert zwischen kollegial organisierten Independent bzw. Liberal Professions (Ärzte, Architekten, Anwälte), bürokratisch organisierten Organizational Professions (Manager, Verwalter, Techniker) sowie netzwerkförmig organisierten, wenig regulierten Entrepreneurial Professions bzw. Knowledge Workers (Unternehmensberater, Forschungsingenieure, IT-Analysten) (Reed, 1996, S. 585, 586). Übertragen auf die Einteilung bei von Nordenflycht (von Nordenflycht, 2010, S. 166) entsprechen die Independent bzw. Liberal Professions am ehestens den klassischen regulierten PSFs während die Entrepreneurial Professions bzw. Knowledge Workers ihre Entsprechung bei den Neo-PSFs und Technologieentwickler finden.

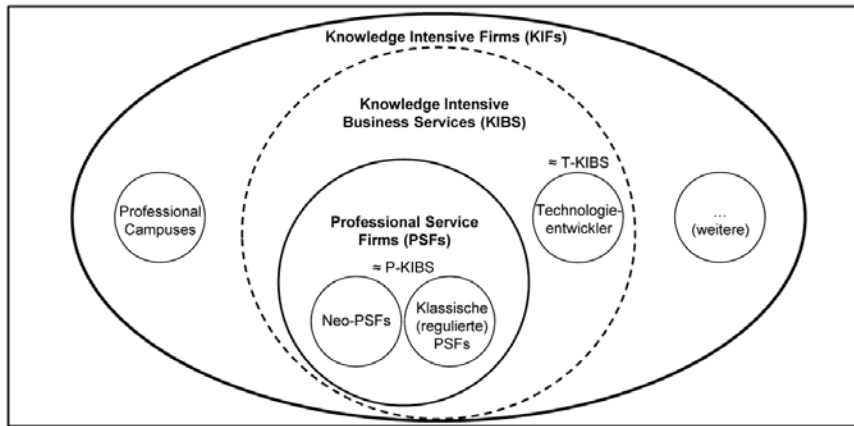


Abbildung 2-1: Einordnung von PSFs in den Kontext von KIFs und KIBS

(Quelle: in Anlehnung an (von Nordenflycht, 2010, S. 166; Miles et al., 1995, S. 29, 30; Miles, 2005a, S. 450; Muller & Doloreux, 2009, S. 65))

Andere Autoren wie Greenwood et al. stellen in ihrer Charakterisierung der PSF sowohl Input- als auch Outputfaktoren als Kernelemente heraus (Greenwood et al., 2005, S. 663). PSFs schaffen als Unternehmen demnach (überwiegend) immaterielle Leistungen (Output) auf Basis der Anwendung von komplexem Fachwissen und sind folglich (neben Mandanten) auf hochqualifizierte Mitarbeiter mit entsprechender Ausbildung (Input) angewiesen, die die Leistungen auf die jeweiligen Bedürfnisse des Mandanten anpassen können (Greenwood et al., 2005, S. 663). In Anlehnung an die Betrachtung von Greenwood et al. werden daher zunächst die Inputseite und die Outputseite der PSF als Definitionsbasis gewählt (Greenwood et al., 2005, S. 662, 663).

Løwendahl betrachtet bei ihrer Charakterisierung neben den Eigenschaften des Mandanten, der Leistung und der Interaktion zwischen Dienstleistungsanbieter und -empfänger weitergehend auch die Charakteristika der Organisation des Dienstleistungsanbieters (Løwendahl, 2005, S. 51, 52). Da zudem seitens vieler Autoren argumentiert wird, dass PSFs als Organisationen über zahlreiche Besonderheiten verfügen (Greenwood et al., 2005, S. 662, 663; Maister, 1997, S. xvi, 7; Løwendahl, 2005, S. 28, 51), wird in Erweiterung der ursprünglichen Sichtweise bei Greenwood et al.

(Greenwood et al., 2005, S. 663) als dritte Definitionskomponente die Organisationsseite in die Betrachtung integriert.¹⁷

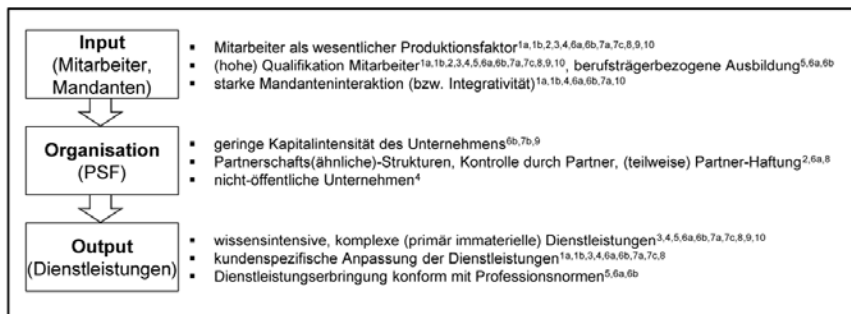


Abbildung 2-2: Input-, Organisations- und Output-bezogene Definition von PSFs

(Quelle: ^{1a}(Maister, 1982, S. 15); ^{1b}(Maister, 1997, S. xv); ²(Hinings, Brown & Greenwood, 1991, S. 376);

³(Morris & Empson, 1998, S. 609); ⁴(Müller-Stewens et al., 1999, S. 20–23); ⁵(Alvesson, 2001, S. 863, 864);

^{6a}(Löwendahl, Revang & Fosstenløyen, 2001, S. 912, 913); ^{6b}(Löwendahl, 2005, S. 20–25, 51, 52);

^{7a}(Greenwood et al., 2005, S. 661, 663); ^{7b}(Greenwood & Suddaby, 2006, S. 44); ^{7c}(Greenwood, Suddaby & McDougald, 2006, S. 1, 2, 5, 6); ⁸(Suddaby et al., 2008, S. 989); ⁹(von Nordenflycht, 2010, S. 156, 159);

¹⁰(Kaiser & Ringlstetter, 2011, S. 3–5))

Als durchgängiges Kriterium auf **Inputseite** kann die hohe Qualifikation der Mitarbeiter aufgefasst werden, wobei Mitarbeiter zugleich der wichtigste Produktionsfaktor der PSF sind.¹⁸ Teilweise, aber nicht durchgängig wird die Qualifikation durch eine weitere berufsträgerspezifische Ausbildung (etwa bei Rechtsanwälten oder Wirtschaftsprüfern) ergänzt. Unstrittig hingegen ist die starke Interaktion mit dem Mandanten und damit dessen Einbeziehung bei der Erbringung der Dienstleistung. Basis für die Leistungserbringung auf **Organisationsseite** ist die PSF selbst. Hier werden in der Literatur die geringe Kapitalintensität der PSF, die häufig partnerschaftlichen (oder partnerschaftsähnlichen) Organisationsstrukturen mit gegenseitiger Kontrolle durch die Partner (Peers) und deren rechtliche Verantwortung bis hin zur Haftung genannt. Gelegentlich wird auch angeführt, dass es sich bei PSFs zumeist um nicht-öffentliche (pri-

¹⁷ Ein grob ähnlicher, wenngleich inhaltlich anders ausgerichteter dreidimensionaler Charakterisierungsvorschlag findet sich bei Müller-Stewens et al. (Müller-Stewens et al., 1999, S. 20–23).

¹⁸ Stumpf et al. verstärken das Argument der Ausrichtung auf hochqualifizierte Mitarbeiter durch die Aussage, dass üblicherweise mehr als 80 % der Unternehmensangehörigen einer PSF über Stundenabrechnungen gegenüber dem Mandanten direkt zum Umsatz des Unternehmens beitragen (Stumpf et al., 2002, S. 270).

vate) Unternehmen handle.¹⁹ Auf **Outputseite** wird vor allem auf die Komplexität, Wissensintensität und partielle Immaterialität²⁰ sowie die kundenspezifische Anpassung der Leistung abgestellt. Darüber hinaus vertreten einige Autoren die Auffassung, dass Leistungen im Einklang mit Professionsnormen, also berufsständischen Regulierungen, ausgeführt werden (wobei dies ein optionales Kriterium ist, da nicht alle Professionen entsprechend reguliert sind). Die finale, weit gefasste Definition setzt sich somit wie folgt zusammen:

Professional Service Firms sind nicht-öffentliche Unternehmen, die intern in partnerschaftlichen oder partnerschaftsähnlichen Strukturen organisiert sind (Organisation) und durch ihre hochqualifizierten Mitarbeiter in steter Interaktion mit dem Mandanten (Input) komplexe, wissensintensive und auf den Mandanten angepasste Dienstleistungen erbringen (Output).

Wenngleich klar ist, dass sich hinter dem Terminus Professional Service Firm eine Vielzahl höchst heterogener Unternehmenstypen verbirgt (Löwendahl, 2005, S. 115, 119), wird der Begriff Professional Service Firms im Folgenden synonym für die am häufigsten unter diesem Begriff untersuchten Unternehmensarten verwendet: Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften sowie Rechtsanwaltskanzleien (von Nordenflycht, 2010, S. 156). Entlang der drei im Rahmen der Definition hergeleiteten Dimensionen, dem Professional als Input, der PSF als Organisation (und Basis) und der Dienstleistung als Output, werden nachfolgend die Grundlagen dieser PSFs beschrieben. Der dabei im Mittelpunkt des Unternehmens stehende Professional wird im nächsten Abschnitt näher beleuchtet.

2.2. Profession(al)

Der Begriff **Professional** lässt sich in seiner Bedeutung zunächst vom englischen Begriff "Profession" herleiten, der üblicherweise als "Berufsstand" übersetzt wird (Müller-Stewens et al., 1999, S. 13). Er wird in der Literatur vielfältig und ausufernd für Angehörige einer ganzen Reihe von Berufsgruppen verwendet. Wie die umfassende Aufstellung bei von Nordenflycht (siehe Tabelle 2-1 im vorigen Abschnitt) gezeigt hat, reicht die Brandbreite von traditionell regulierten Berufsgruppen (z. B. Rechtsan-

¹⁹ Fraglich wäre dies z. B. für den Fall Krankenhäuser, wobei von Nordenflycht diese nicht als PSFs, sondern separat als Professional Campuses führt (von Nordenflycht, 2010, S. 166).

²⁰ Die Immaterialität kann jedoch als strittig angesehen werden, wie späterhin die Ausführungen bei Woratschek (Woratschek, 2001, S. 262) im Abschnitt 2.4 zeigen.

wälte, Wirtschaftsprüfer) mit eigener berufsständischer Vertretung, (Zugangs-) Kontrolle und Ausbildung als enger Sichtweise bis hin zu Immobilienmaklern oder Softwareentwicklern in einer äußerst weiten Auslegung (von Nordenflycht, 2010, S. 156).²¹ Eine grobe Zweiteilung in eine engere und eine weitere Sichtweise zeigt sich auch in den Definitionen in der Literatur. Beispiele einer eher enger gefassten Sichtweise mit vielen (u. a. berufsrechtlichen) Kriterien finden sich etwa bei Stumpf et al. (Stumpf et al., 2002, S. 260, 261) und Löwendahl (Löwendahl, 2005, S. 28).²² Stumpf et al. beschreiben Professionals als hochqualifizierte Mitarbeiter, deren Leistungserbringung nach professionellen Standards und unter Berücksichtigung ethischer Berufsgrundsätze erfolgt und deren Berufszugang häufig an eine bestimmte berufsrechtliche Ausbildung und Zulassung geknüpft ist (Stumpf et al., 2002, S. 260, 261). Nach Löwendahl sind Professionals Angehörige einer professionellen Berufsgruppe, die über eine höhere Ausbildung verfügen, deren Kernaufgabe im Gebiet der Anwendung und Verbesserung von Wissen liegt, die berufsbezogene (berufsrechtliche) Verhaltensnormen achten, an gegenseitigen Qualitätskontrollen teilnehmen und deren Sanktionen respektieren (Löwendahl, 2005, S. 28). In beiden Fällen wird neben der fachlichen Qualifikation der Professionals auch auf das (unterschiedlich ausgeprägte) Ausmaß der Regulierung der Berufsgruppe abgestellt. Von Nordenflycht sieht in der weitestmöglichen Auffassung die Beherrschung eines bestimmten Fach- oder Wissensgebiets als zentrales Charakteristikum des Professionals (von Nordenflycht, 2010, S. 156). Reihlen und Apel beschreiben Professionals als Ratgeber, Berater oder Experten, die über komplexes akademisches Wissen verfügen (Reihlen & Apel, 2007, S. 140, 141). Ähnlich definieren Fairclough und Fairclough den Professional primär als Träger einer professionellen Berufsqualifikation (Berufsexamina) oder (äquivalent) Experten mit spezifischem Fachwissen (Fairclough & Fairclough, 2012, S. 594).

²¹ Auch andere Autoren wie Benbasat und Zmud oder Brooks et al. sprechen beispielsweise im IT-Kontext von Information Systems Professionals bzw. IT Professionals (Benbasat & Zmud, 1999, S. 4; Brooks, Riemschneider, Hardgrave & O'Leary-Kelly, 2011, S. 87), welche eher als breite Bezeichnung für Angehörige des IT-Arbeitsumfelds dienen. Löwendahl zählt etliche Faktoren auf, die das Ausmaß der "Professionalisierung" eines Berufsstands beschreiben (Löwendahl, 2005, S. 28). Dazu zählen das Ausmaß, in dem Mitarbeiter über eine hohe Qualifikation verfügen müssen, die Zahl der Ausbildungsjahre, der Umfang der Kooperation oder Verbindung mit akademischen Einrichtungen, das Ausmaß der Betonung altruistischer Problemlösung und emotionaler Neutralität gegenüber den Mandanten, der Umfang der Lösung von für die Gesellschaft relevanten Problemen, der steuernde Einfluss professioneller Normen, der Umfang von Peer Reviews, der Umfang möglicher Sanktionen durch die Peers bei Regelverstößen sowie das Ausmaß der Begrenzungen bezüglich der Autorität der Experten (Löwendahl, 2005, S. 28).

²² Ähnlich differenziert Schmitz in ihrer Klassifizierung zwischen "klassischen freien Berufen" und "sonstigen professionellen Dienstleistungen", die sich hauptsächlich durch die rechtliche Verbindlichkeit (bzw. Existenz) berufsspezifischer Vorschriften und die Verkammerung des Berufs ausdrückt (Schmitz, 1997, S. 14).

Corporate Entrepreneurship in Professional Service
Firms

Eine Fallstudienuntersuchung von
Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und
Anwaltskanzleien

Kühn, C.J.

2016, XXV, 533 S. 32 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11628-6