
Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1. Einleitung.....	1
1.1. Motivation	1
1.2. Forschungsbedarf und Forschungsfragen.....	2
1.3. Struktur der Arbeit.....	10
2. Professional Service Firms	13
2.1. Überblick und Begriff.....	13
2.2. Profession(al).....	21
2.3. Firms.....	26
2.3.1. Rechtsform	26
2.3.2. Hierarchie- und Organisationsstruktur.....	29
2.3.3. Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften.....	38
2.3.4. Rechtsanwaltskanzleien	44
2.4. Service	48
2.4.1. Dienstleistungen.....	48
2.4.2. Wertschöpfungskonfigurationen.....	55
2.4.3. Dienstleistungs- und Prozessinnovationen.....	58
2.5. Zwischenfazit Professional Service Firms	61
3. Unternehmerisches Handeln im Unternehmen.....	63
3.1. Überblick: Systematisierung unternehmerischen Handelns.....	63
3.2. Individuumszentrierte Ansätze: Intrapreneurship	66
3.2.1. Der (heroische) Intrapreneur bei Pinchot.....	66
3.2.2. Der Mitunternehmer bei Wunderer.....	70

3.3.	Organisationszentrierte Ansätze: Corporate Entrepreneurship	72
3.3.1.	Corporate Entrepreneurship im engeren Sinne	72
3.3.2.	Entrepreneurial Orientation.....	76
3.4.	Zwischenfazit unternehmerisches Handeln.....	80
4.	Theoretischer Bezugsrahmen: Unternehmerisches Handeln in Professional Service Firms	83
4.1.	Funktion des Bezugsrahmens	83
4.2.	Unternehmerisches Handeln in PSFs in der Literatur	84
4.2.1.	Überblick.....	84
4.2.2.	Proactiveness.....	86
4.2.2.1.	Offenheit des Unternehmens – Strategie und Unternehmenskultur	86
4.2.2.2.	Mentoren, Vorbilder und Schulungen.....	90
4.2.2.3.	Leistungsbeurteilungen	93
4.2.2.4.	Erkennung von Chancen durch Professionals.....	95
4.2.3.	Innovativeness.....	97
4.2.3.1.	Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen.....	97
4.2.3.2.	Strukturen für Dienstleistungsinnovationen.....	100
4.2.3.3.	Beispiel für Dienstleistungsinnovationen – Beratung zu Cloud Computing.....	103
4.2.3.4.	Prozessinnovationen.....	106
4.2.4.	Autonomy.....	109
4.2.4.1.	Handlungs- und Entscheidungs-Autonomie	109
4.2.4.2.	Ressourcen-Autonomie	112
4.2.4.3.	Ausstieg von Professionals	117
4.2.5.	Risk Taking	118
4.2.5.1.	Risiken und Risikomanagement.....	118
4.2.5.2.	Risikobereitschaft unternehmerischer Professionals	123

4.2.6. Competitive Aggressiveness	124
4.2.6.1. Durchsetzung gegen Konkurrenz im Außenverhältnis	124
4.2.6.2. Kooperation und Konkurrenz im Innenverhältnis	128
4.2.7. Motivation und Auswirkungen unternehmerischen Handelns	131
4.2.7.1. Motivation	131
4.2.7.2. Auswirkungen	133
4.3. Zwischenfazit unternehmerisches Handeln in PSFs	136
5. Methodik der empirischen Untersuchung	139
5.1. Untersuchungsaufbau und Untersuchungsmethode	139
5.1.1. Überblick	139
5.1.2. Fallstudienbasierte Forschung	140
5.1.3. Semi-strukturierte Experteninterviews als Erhebungsinstrument	145
5.2. Untersuchungsvorbereitung und -durchführung	147
5.2.1. Auswahl der Fälle und Untersuchungsteilnehmer	147
5.2.2. Erstellung des Interviewleitfadens	154
5.2.3. Vorgespräche und Überarbeitung des Interviewleitfadens	158
5.2.4. Durchführung der Datenerhebung	160
5.3. Untersuchungsauswertung	163
5.3.1. Transkription der Interviewdaten	163
5.3.2. Qualitative Inhaltsanalyse zur Auswertung der Interviewdaten	166
5.3.3. Gütekriterien der qualitativen (fallstudienbasierten) Forschung	169
6. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	179
6.1. Überblick und Struktur	179
6.2. Kurzdarstellung der Fälle	181
6.3. Unternehmerisches Handeln – Begriff, Motivation und Auswirkungen	185
6.3.1. Übersicht und Begriff unternehmerischen Handelns	185

6.3.2. Motivation und Incentivierungssysteme für unternehmerisches Handeln	191
6.3.2.1. Motivation für unternehmerisches Handeln der Professionals	191
6.3.2.2. Incentivierungssysteme der PSF	197
6.3.2.3. Anreize der PSF zum Halten unternehmerischer Professionals	200
6.3.3. Auswirkungen unternehmerischen Handelns.....	202
6.3.3.1. Wahrgenommene Auswirkungen auf den Gesamtunternehmenserfolg.....	202
6.3.3.2. Wahrgenommene Auswirkungen auf die Mandantenzufriedenheit.....	205
6.3.3.3. Wahrgenommene Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit.....	206
6.3.4. Zwischenfazit Begriff, Motivation und Auswirkungen unternehmerischen Handelns	207
6.4. Proactiveness	212
6.4.1. Übersicht Proaktivität von PSF und Professionals	212
6.4.2. Proaktive Unterstützung der PSF	213
6.4.2.1. Identifikation unternehmerischer Mitarbeiter	213
6.4.2.2. Interner Marktplatz für Mandate.....	215
6.4.2.3. Vorbilder, Mentoren und Sponsoren.....	217
6.4.2.4. Schulungen	220
6.4.2.5. Offenheit des Unternehmens.....	223
6.4.3. Proaktives Vorgehen der Professionals.....	225
6.4.3.1. Bewusstsein und Initiative der Professionals bezüglich unternehmerischer Möglichkeiten.....	225
6.4.3.2. Proaktive (zeitliche) Entwicklung zum internen Unternehmer	228
6.4.3.3. Business Cases als Pfade für interne Unternehmer.....	234
6.4.3.4. Erkennung von Marktchancen	237
6.4.4. Zwischenfazit Proactiveness	244

6.5. Innovativeness	251
6.5.1. Übersicht Innovationen in der PSF	251
6.5.2. Planung und Entscheidung – Vorgehensweisen bei der Entwicklung neuer Leistungen	252
6.5.2.1. Transparenz über Innovationsinitiativen als Ausgangspunkt	252
6.5.2.2. Ausprägungen von Innovationsinitiativen	258
6.5.2.3. Innovationsinitiativen (durch Zusammenschlüsse) einzelner Professionals	261
6.5.2.4. Innovationsinitiativen mit Management-Steuerung und - Unterstützung	264
6.5.2.5. Beurteilung eines strukturierten Innovationsmanagements	268
6.5.3. Durchführung – Zusammenarbeit und Herausforderungen	271
6.5.3.1. Zusammenarbeit mit Unterstützungsfunktionen	271
6.5.3.2. Zusammenarbeit im internationalen Firmennetzwerk	278
6.5.3.3. Zusammenarbeit mit Dritten und Zukäufe	280
6.5.3.4. Herausforderungen und Hindernisse beim Vorantreiben von Dienstleistungsinnovationen	283
6.5.4. Nachbereitung – Evaluation, Pilotprojekte und Mandantenakquise	287
6.5.4.1. Evaluation und Pilotprojekte	287
6.5.4.2. Mandantenakquise	290
6.5.5. Cloud Computing als Beispiel für das Vorantreiben eines neuen Leistungsangebots	292
6.5.5.1. Leistungsangebote der PSFs im Themenbereich Cloud Computing	292
6.5.5.2. Chancenerkennung im Themenbereich Cloud Computing	295
6.5.5.3. Planung, Beurteilung und Entscheidung im Kontext des Angebots neuer Leistungen im Themenbereich Cloud Computing	298

6.5.5.4.	Durchführung: Entwicklung des Leistungsangebots im Themenbereich Cloud Computing	301
6.5.5.5.	Nachbereitung: Evaluation, Pilotprojekte und Akquise.....	304
6.5.6.	Does innovation matter? Wahrnehmung der Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen durch die Professionals.....	306
6.5.7.	Prozessinnovationen.....	311
6.5.7.1.	Bedeutung und Gründe von Prozessinnovationen	311
6.5.7.2.	Erkennung von Änderungspotentialen und Umsetzung von Prozessinnovationen.....	314
6.5.8.	Zwischenfazit Innovativeness	317
6.6.	Autonomy	330
6.6.1.	Übersicht Autonomie der Professionals.....	330
6.6.2.	Struktur und Standorte	333
6.6.2.1.	Autonomie der Standorte	333
6.6.2.2.	Geschäftliche Bedeutung und Erschließung von Standorten.....	336
6.6.2.3.	Ausgründungen und Neugründungen	339
6.6.2.4.	Internationaler Einfluss auf die lokale Autonomie	340
6.6.3.	Leistung und Mandate	343
6.6.3.1.	Abstimmung mit fachlichen Einheiten und Unternehmensleitung	343
6.6.3.2.	Möglichkeit zur Mandatsannahme.....	347
6.6.3.3.	Berücksichtigung der Unternehmens- und Bereichsstrategie bei Mandatsausrichtung und Leistungsangebot	348
6.6.4.	Verfügbarkeit von Ressourcen.....	351
6.6.4.1.	Zeitressourcen – zeitliche Autonomie und Freistellungen.....	351
6.6.4.2.	Finanzressourcen – Verteilung und Erarbeitung.....	356
6.6.4.3.	Personalressourcen – Verfügbarkeit und Einstellung von Mitarbeitern.....	358

6.6.4.4. Delegationsmöglichkeiten und Selbstausführung von Tätigkeiten.....	361
6.6.5. Ausweitung der Autonomie und Kontrollintensität der PSF	367
6.6.6. Zwischenfazit Autonomy	369
6.7. Risk Taking.....	376
6.7.1. Übersicht Risiko und Risikomanagement.....	376
6.7.2. Individuelles Risiko unternehmerischer Professionals	377
6.7.2.1. Risikowahrnehmung der Professionals	377
6.7.2.2. Risikostreuung und Risikoüberwälzung durch die Professionals	381
6.7.2.3. Risiko der Professionals beim Vorantreiben von Dienstleistungsinnovationen	385
6.7.3. Einfluss des Risikomanagements auf unternehmerische Professionals	391
6.7.3.1. Struktur des Risikomanagements und akzeptanzfördernde Maßnahmen.....	391
6.7.3.2. Wahrnehmung des Risikomanagements: Risikovermeider, Risikoverminderer und Berater	395
6.7.4. Zwischenfazit Risk Taking	399
6.8. Competitive Aggressiveness	406
6.8.1. Übersicht über Kooperation und Konkurrenz.....	406
6.8.2. Kooperation und Konkurrenz im Innenverhältnis	407
6.8.2.1. Bedeutung und Herausforderungen der Kooperation	407
6.8.2.2. Anreize für Kooperation und Konkurrenz durch Incentivierungssysteme	410
6.8.3. Durchsetzung gegen Konkurrenz im Außenverhältnis	415
6.8.3.1. Konkurrenz: Differenzierung und Durchsetzung am Markt für Mandate.....	415

6.8.3.2. Konkurrenz: Differenzierung über Professionals und PSF-Struktur.....	417
6.8.3.3. Konkurrenz: Differenzierung über die Leistung.....	422
6.8.4. Zwischenfazit Competitive Aggressiveness	425
7. Zusammenfassung, Implikationen und Ausblick.....	431
7.1. Zusammenfassung der Arbeit.....	431
7.2. Implikationen für die Praxis	435
7.3. Grenzen der Arbeit und zukünftige Forschung	441
Anhang.....	449
A1. Exkurs: Unternehmerisches Handeln in der Außendarstellung von PSFs	449
A2. Exkurs: Freie Berufe in Deutschland	452
A3. Exkurs: Der Arbeitskraftunternehmer bei Voß und Pongratz	454
A4. Untersuchungsvorbereitung: Exemplarischer Interviewleitfaden	455
A5. Untersuchungsauswertung: Intercoder-Reliabilität Interviews	470
A6. Untersuchungsauswertung: Kategoriensystem.....	472
A7. Untersuchungsergebnis: Interviewauszüge (nur online)	477
Literaturverzeichnis	479
Rechtsquellenverzeichnis	533

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