

Anhang

A7. Untersuchungsergebnis: Interviewauszüge

A7.1. Unternehmerisches Handeln – Begriff, Motivation und Auswirkungen

Tabellen zu Abschnitt 6.3.1:

Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: Autonomie und unternehmerische Freiräume
Case-2-I18 "#00:00:58-7# Solange die Zielerreichung das Primat für das Handeln dieses Einzelnen ist, dann [besteht es] darin [...], einen gewissen Freiraum in der Umsetzung von Einzelentscheidungen zu haben. Das ist für mich unternehmerisches Handeln. #00:01:10-1#"
Case-2-I10 "#00:00:29-9# Und das ist einfach die unternehmerische Freiheit, diese Ziele selbst zu erreichen. #00:00:34-3# [...] #00:00:36-0# Die Möglichkeit, frei zu gestalten, diese Ziele zu erreichen. #00:00:42-0#"
Case-3-I15 "#00:00:16-9# Unternehmerisches Handeln in einer Professional Service Firm geht vor allen Dingen dadurch, dass im Grunde alle Mitarbeiter – zumindest die Partner und die leitenden Angestellten – unternehmerisch handeln. #00:00:30-3# Das heißt, Sie brauchen [...] unternehmerischen Freiraum bei denjenigen, die tagtäglich das Geschäft betreiben. #00:00:36-8# Und Sie brauchen eine gewisse Steuerungswirkung über eine Unternehmensführung [...] #00:00:51-6#"
Case-5-I34 "#00:00:37-2# Das ist [...] das Selbstbild der Partner, aber auch vieler junger angestellter Anwälte schon, dass sie deshalb in einer Rechtsanwaltskanzlei und nicht in einer Rechtsabteilung eines Unternehmens arbeiten, weil sie hier [...] freier und ungebundener tätig werden können. #00:00:52-8# Das ist für mich unternehmerisches Handeln. #00:00:55-0#"

Tabelle A-11: Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: Autonomie und unternehmerische Freiräume

(Quelle: Interviews)

Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: Erkennung und Umsetzung von Marktchancen und Ideen, Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen
Case-1-I4 "#00:00:30-9# Unternehmerisches Handeln im Unternehmen würde ich so definieren, dass wir in bestimmten Dienstleistungsbereichen die Freiheit geben, einzelnen Personen oder Personengruppen, ein Produkt, ein Geschäftsfeld voranzutreiben. #00:00:47-9#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:00:15-8# [...] allgemein bedeutet für mich unternehmerisches Handeln, dass man in gewissen Grenzen, die natürlich vorgegeben sind, über Ressourcen soweit verfügen kann, dass man selber auch Ideen, die man hat, Geschäftsideen, unternehmerisch umsetzen kann. #00:00:36-3# Das heißt, dass man neue Bereiche, neue Geschäftsideen, aber eventuell auch bestehende Geschäfte selbstverantwortlich auch durch den entsprechenden Ressourceneinsatz steuern kann. #00:00:49-0# Das ist für mich unternehmerisches Handeln. #00:00:50-9#"
Case-3-I20 "#00:01:18-7# Also insofern, die Möglichkeiten im Markt zu erkennen mit guten Lösungen, die man innovativ weiterentwickelt, für Mandanten, über den eigenen Bereich hinaus. #00:01:27-8# Und das zu initiieren, wäre unternehmerisches Handeln, in dem Umfeld <firma> aus meiner Sicht. #00:01:33-5#"
Case-5-I33 "#00:00:27-4# [...] sondern tatsächlich am Markt aktiv wird und sich aktiv neue Produkte und Mandantenkreise überlegt. Das dann [...] auch erschließt. #00:00:41-0#"
Case-6-I37 "#00:00:07-8# Es geht in erster Linie um die Identifikation möglicher Opportunitäten. #00:00:13-6# Dann die Analyse der bestmöglichen Nutzung und Umsetzung der Opportunitäten. #00:00:19-7# Und schließlich dann, entsprechend der Analyse, die Umsetzung, die Ausbeutung der Opportunitäten. #00:00:27-4#"
Case-6-I42 "#00:33:57-7# [...] unternehmerisches Handeln bedeutet zum Beispiel, dass wir die Komfortzone verlassen, und in die Bereiche gehen, wo morgen die Musik spielt. #00:34:06-5#"

Tabelle A-12: Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: Erkennung und Umsetzung von Marktchancen und Ideen, Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen

(Quelle: Interviews)

Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: Finanzielle Größen, Unternehmenserfolg und Geschäftsentwicklung
Case-2-I7-Teil1 "#00:00:15-7# In einer Partnerschaft, die wir sind, ist es so, dass der Partner in seinem jeweiligen Aufgabenbereich letztlich vollumfänglich verantwortlich ist für sein Geschäft, seinen Geschäftsbereich. #00:00:27-8# Und das können Sie wiederum ganz einfach materialisieren, er trägt vollständig die Ergebnisverantwortung, für das, was er tut. #00:00:35-1#"
Case-2-I10 "#00:00:13-2# Eigenständige Verantwortung für den Gewinn, oder eigentlich für den positiven Erfolg des Unternehmens. #00:00:18-7# Bei uns ist es sehr stark durch den Umsatz getrieben. Also dass jeder seine persönlichen Ziele hat, die [...] natürlich in Summe dem Ziel des Unternehmens dienen. #00:00:29-9#"
Case-4-I24 "#00:00:11-0# Unternehmerisches Handeln heißt ja für uns letzten Endes, Mandate zu gewinnen für die Sozietät. #00:00:23-4# Und diese [...] lukrativ abzurechnen. #00:00:28-7#"
Case-5-I35 "#00:00:21-1# Als fokussierte Geschäftsentwicklung für klar definierte Mandantengruppen und Produktbereiche. #00:00:39-9# Mit dem Ziel, die Qualität der Arbeit zu steigern und mittelbar die Profitabilität der Arbeit zu steigern. #00:00:56-6#"
Case-6-I37 "#00:03:31-1# Denn schließlich ist das unternehmerische Handeln die Grundlage dessen, was wir machen. #00:03:36-6# Und letztendlich, das Geld, das wir verdienen, folgt dem unternehmerischen Handeln. #00:03:41-5#"
Case-6-I39 "#00:02:10-1# Unternehmerisches Handeln ist also damit für uns kurz das marktorientierte Geschäftsentwicklungsstreben im Hinblick auf die Umsatzsteigerung und die strukturelle strategische Weiterentwicklung der Kanzlei als Firma insgesamt. #00:02:28-5#"
Case-6-I40 "#00:33:24-3# Was heißt unternehmerisches Handeln – neues Geschäft akquirieren, das Geschäft, was man hat, möglichst effizient betreiben [...] #00:33:32-5#"

Tabelle A-13: Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: Finanzielle Größen, Unternehmenserfolg und Geschäftsentwicklung

(Quelle: Interviews)

Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: interne Kooperation, (gemeinsame) Verfolgung von Unternehmenszielen und Unternehmensstrategie
Case-1-I3-Teil1 "#00:00:29-5# Eigeninitiativ, aktiv, idealerweise erfolgreich und in eine gemeinsame Richtung als Unternehmen. #00:00:43-3# Also keine Einzelveranstaltung, sondern im Rahmen einer festausgerichteten Richtung nach vorn. #00:00:49-7#"
Case-2-I11 "#00:00:11-6# Innerhalb von <firma> würde ich es [unternehmerisches Handeln] so definieren, dass wir als Gesamtunternehmen einer Strategie einheitlich folgen, und zwar dergestalt, dass wir im Rahmen dessen, was wir tun, eher den größeren Sinn und Zweck der Verfolgung von [...] wirtschaftlichen Zielen sehen als [...] die Verfolgung individueller Ziele. #00:00:43-8# Das heißt, dass wir ein Optimum darin suchen, das Beste für die Gesamtfirma zu erarbeiten. #00:00:51-6#"
Case-3-I20 "#00:01:12-1# Und das Ganze vor allen Dingen – das wäre das Wichtige für mich – aus einer Gesamtunternehmensperspektive und nicht nur aus dem eigenen Bereich heraus. #00:01:18-7#"
Case-3-I22 "#00:00:40-1# Und so ist also das unternehmerische Handeln für mich im Unternehmen ganz kurz zusammengefasst definiert, als im Rahmen der jeweiligen Zielvereinbarung, im Rahmen des vereinbarten Marktes bzw. bei den Kunden möglichst effizient und effektiv die Ziele zu erreichen, und an dem mitzuwirken, was die Partnerschaft insgesamt vorgegeben hat. #00:01:06-1#"

Tabelle A-14: Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: interne Kooperation, (gemeinsame) Verfolgung von Unternehmenszielen und Unternehmensstrategie

(Quelle: Interviews)

Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: Nachhaltigkeit und soziales Umfeld
Extra-I1-Teil1 "#00:00:33-0# Also Unternehmen sind dazu da natürlich, Gewinne zu fahren. Eine wirtschaftliche Zielsetzung, aber gleichzeitig auch verbunden mit einem gewissen sozialen, nachhaltigen Engagement, das halte ich für sehr wichtig bei allem. #00:00:49-8# [...] [Da] sollte man zumindest den Aspekt Mitarbeiter, soziales Umfeld definitiv nicht außer Acht lassen. #00:01:02-5# Halte ich für sehr wichtig. #00:01:03-7#
Case-4-I25 "#00:02:01-7# Vor dem Hintergrund, für eine Kanzlei wie uns, ist der Schwerpunkt bei jedem unternehmerischen Handeln immer in Ausgleich zu bringen die Betrachtung der Kanzlei als Unternehmen und die Betrachtung der Kanzlei als Partnerschaft und als Lebensraum gewissermaßen für die Partner. #00:02:24-0#"
Case-5-I33 "#00:54:04-9# [...] für mich ist unternehmerisches Handeln auch immer nachhaltiges Handeln. #00:54:21-3# Das bedeutet auch, dass ich verantwortlich mit meinen Mandanten umgehe und versuche, da langfristig zu beraten. #00:54:30-5# Und langfristig beraten kann ich immer nur, wenn ich erstens Substanz liefere, und zweitens es auch nirgends überreibe. #00:54:41-7# Sondern die [Mandanten] müssen [...] wirklich Vertrauen haben, langfristig. #00:54:44-2#"

Tabelle A-15: Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: Nachhaltigkeit und soziales Umfeld

(Quelle: Interviews)

Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: Risiken eingehen
Case-3-I14 "#00:00:11-3# Unternehmerisches Handeln ist für mich die Möglichkeit, unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken Geschäft für <firma>, oder auch für mich persönlich, anzugehen, oder auch sein zu lassen. #00:00:29-0#"
Case-5-I33 "#00:00:41-0# [...] Und [man] dabei auch natürlich ein gewisses unternehmerisches Risiko eingeht, das aber [...] kalkuliert und mit den anderen Partnern abgesprochen sein muss. #00:00:48-5#"

Tabelle A-16: Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: Risiken eingehen

(Quelle: Interviews)

Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: Mitarbeiter als Unternehmer
Case-2-I6 "#00:00:33-1# Für mich, und auch aus Unternehmenssicht ist es [Unternehmertum] ein Thema auch für den einzelnen Mitarbeiter. #00:00:38-3# Ich mache das immer gern daran fest, dass ich im Rahmen meiner Entwicklung im Prinzip von einem Arbeitnehmer irgendwann zum Arbeitgeber werde. #00:00:46-4# Und ich muss mich davon loslösen, dass das in einem Schritt erfolgt, nämlich im Rahmen der Partnerpromotion. #00:00:51-0# Das heißt, ich muss auch vorher schon unternehmerisches Handeln zeigen. #00:00:54-8#"
Case-3-I15 "#00:00:36-8# [...] aber entscheidend ist für eine unternehmerische Entfaltung in einer Professional Service Firm, dass Sie im Grunde eine Kultur und einen Geist des Unternehmertums in der Firma aufbauen und wach halten. #00:00:51-6# Und das gilt für jeden einzelnen Partner, Director, Senior Manager, Manager, bis runter auch in die Junior Grades. #00:00:59-7#"
Case-5-I31 "#00:00:18-8# Das ist für mich etwas, was – zumindest bei uns in der Kanzlei – jeden angeht. #00:00:24-0# Das ist nicht nur eine Thematik für die Partner und das Top-Management, das ist etwas, was auch der First Year Associate bei uns in der Kanzlei schon wissen muss und verinnerlichen muss. #00:00:36-2# Er muss noch keine Erfolge erzielen beim unternehmerischen Handeln, aber er muss schon in die Richtung sich entwickeln, dass er Unternehmer werden will. #00:00:42-6# Weil, wir sind alle Unternehmer. #00:00:45-4# [...] jeder Einzelne von uns, und in der Gruppe dann gemeinschaftlich, sind wir Unternehmer. #00:00:50-7# Und das ist glaube ich ein Bild, was sich in den letzten zwei Jahren, drei Jahren oder fünf Jahren verändert hat. #00:00:56-5#"
Case-5-I33 "#00:11:36-0# Und das ist eben dieses unternehmerische Handeln, also das ist ein Prozess, der geht auch nicht von heute auf morgen, das ist kein Schalter, der da umgelegt wird. #00:11:42-0# Sondern [...] typischerweise so nach zwei Jahren fangen die mal an, die ersten Fühler auszustrecken, dann funktioniert das erste vielleicht auch nicht unbedingt immer, aber die sehen eben verschiedene Möglichkeiten. #00:11:53-6# [...] #00:11:59-0# [...] Dann haben die irgendwann die ersten, die anfangen zu fliegen und daraus baut sich dann der Business Case. #00:12:07-0#"

Case-6-I39 "#00:01:34-2# Das heißt, es ist kein ausgelagertes Unternehmertum, sondern die Unternehmer – also die Beteiligten sowieso – die Partner begreifen sich als Unternehmer. Und diese Einstellung filtert sich dann in den <unterstützungsabteilungen>, so dass im Prinzip jeder sein eigener Unternehmer ist. #00:01:54-0# Das sehen wir daran, dass wir extrem starke Anreizsysteme haben für das Einbringen neuer Ideen, für die Entwicklung neuer Prozesse und Produkte, die bis in die einfachsten Schichten der Mitarbeiter durchdringen. #00:02:10-1#"

Tabelle A-17: Definition unternehmerischen Handelns durch die Professionals: Mitarbeiter als Unternehmer

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.3.2.1:

Motivation für unternehmerisches Handeln: Unterschiede zwischen den Professionals
Case-2-I9 "#00:06:05-5# Gibt sicherlich Kollegen, da spielt das [fachliche Anerkennung oder Kompetenzausbau] eine Rolle, andere wieder nicht. Das würde ich mal abhängig machen von dem Personentyp. #00:06:14-8#"
Case-2-I11 "#00:02:18-6# Grundsätzlich glaube ich das schon [, dass fachliche und soziale Anerkennung als Anreize eine Rolle spielen], aber das ist so individuell, wie die Frage, welche Klamotten Sie tragen. #00:02:25-6#"
Case-3-I18 "#00:41:35-8# Also ich würde mal sagen, [es gibt] vielfältigste Motivationen, die teilweise sehr unterschiedlich sind und auch sicherlich unterschiedlich ausgeprägt sind von Naturell zu Naturell. #00:41:55-6#"

Tabelle A-18: Motivation für unternehmerisches Handeln: Unterschiede zwischen den Professionals

(Quelle: Interviews)

Motivation für unternehmerisches Handeln: monetäre Anreize und Beförderungen
Case-1-I3-Teil1 "#00:48:12-8# Der extrinsische weitere [Aspekt], den wir jetzt gerade außer Acht gelassen haben, [ist] neben dem monetären sicherlich auch die Karriere. #00:48:18-6# Ich kann mir damit einen Business Case aufbauen, ich kann mir damit eine wirtschaftliche Selbstständigkeit aufbauen. #00:48:24-6# Das ist für die Kollegen, die sich in den Entwicklungsthemen bewegen, ein ganz wichtiger Punkt. #00:48:31-0#"
Case-2-I8 "#00:02:38-8# Der primäre Anreiz der unternehmerischen Betätigung ist der finanzielle Nutzen. #00:02:49-0# Auch da muss ich sagen, hat sich meine Einstellung [nach langer Branchenzugehörigkeit] etwas gewandelt. #00:02:53-3#"
Case-2-I9 "#00:03:35-5# [...] grundsätzlich mündet [...] schon alles ins Monetäre, weil die Leistungsbewertungen, das Ergebnis daraus, spiegelt sich dann [...] in Gehaltssteigerungen und Bonuszahlungen wider. #00:03:54-2#"
Case-3-I18 "#00:43:38-2# [...] Wir sind uns alle darüber im Klaren, wir sind Freiberufler, aber wir sind keine Non-Profit-Organisation. #00:43:43-9# Und das gilt natürlich auch für die Leute, die selbst unternehmerisch tätig sein wollen. [...] es gibt ja im Wesentlichen zwei Hauptanreizgebiete, das eine ist fachlich, und das andere ist natürlich auch ein stückweit vergütungs- und hierarchiegetrieben. #00:44:05-8# Man will ja auch weiterkommen. Das ist ja völlig normal, und es ist sicherlich in der Natur des Menschen angelegt. #00:44:12-4#"
Case-3-I21 "#00:01:08-5# Ja, erstens Geld, und zweitens Spaß an der Arbeit. #00:01:14-8#"
Case-5-I31 "#00:04:41-8# Der erste und einfachste [Anreiz ist] natürlich monetärer Natur. #00:04:48-2# [...] wenn man sich unternehmerisch betätigt und das vielleicht sogar noch erfolgreich macht, ist natürlich der Weg von einem Junior Associate in eine Partnerrolle kürzer. #00:04:59-4# [...] am Ende des Tages zählt natürlich der unternehmerische Erfolg. #00:05:02-2#"
Case-6-I37 "#00:07:47-5# [...] aus Partnersicht, oder überhaupt insgesamt, lässt sich das ganz einfach zusammenfassen in: Partner werden und Partner bleiben. #00:07:55-8# Das trifft es auf den Kopf. #00:08:00-1# [...] Es geht in erster Linie um Geld verdienen. #00:08:11-6#"

Tabelle A-19: Motivation für unternehmerisches Handeln: monetäre Anreize und Beförderungen

(Quelle: Interviews)

Motivation für unternehmerisches Handeln: fachliche und soziale Anerkennung
Case-1-I4 "#00:29:53-4# Eine erfolgreiche Produktidee oder eine erfolgreiche Innovation, die auch zu Umsatz bei uns führt, wird sicherlich hoch wertgeschätzt. #00:30:02-6# Auch entsprechend vermarktet und auch verbreitet im Unternehmen. #00:30:08-7# Das ist dann schon Anerkennung [...], die denke ich auch sehr wichtig ist. #00:30:13-4# [...] #00:30:15-9# [Fachliche und] auch persönliche Anerkennung. #00:30:17-0#"
Case-2-I10 "#00:01:45-3# Ja, weil man schon zum Experten wird. #00:01:47-1# Also jetzt unter Anerkennung, ja, weil man dann bei Problemen angerufen wird. #00:01:53-0# [...] #00:02:20-9# [...] durch eine gewisse Fachexpertise, die man sich erarbeitet, ist es natürlich einfacher, weil man dann eben zu Rate gezogen wird. #00:02:30-6#"
Case-3-I12 "#00:18:46-4# Ja, natürlich [spielt fachliche Anerkennung eine Rolle]. #00:18:49-9# [...] wenn jemand ein Projekt erfolgreich vorantreibt, wird er im Unternehmen präsent, das ist ein Punkt, der ganz wichtig ist. #00:18:58-6# <firma> ist einfach ein großes Unternehmen, der Einzelne läuft da Gefahr unterzugehen. #00:19:04-7# Und wenn jemand präsent ist, dann ist er natürlich, wenn es gut läuft, auch für weitere Karrierestufen schon mal besser vorbereitet bzw. erfährt da mehr Unterstützung. #00:19:13-8#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:02:20-0# Und ich sage Ihnen ganz klar, persönlich ist [das] für mich eigentlich der Anreiz – das ist ja eine Form der Selbstbestätigung, wenn einem jemand sagt, man würde gerne mit speziell einem selbst zusammenarbeiten und die Leistungen von einem in Anspruch nehmen. #00:02:35-8# Ich glaube, das ist Anreiz genug. #00:02:37-6# [...] #00:02:42-5# Fachliche und soziale Anerkennung, also beides [...] #00:02:45-8# [...] #00:02:53-7# [...] wir haben [...] die Kultur, solche Mandatsgewinne auch intern zu 'feiern', also dass [...] bekannt gegeben wird, dass da wieder ein Erfolg erzielt worden ist. #00:03:07-5# Das geht ja auch mit den Namen der Personen einher, die sich darum bemüht haben, und ich denke, dass diese Anerkennung durchaus auch im Kollegenkreis stattfindet. #00:03:16-9# Also das findet auch tagtäglich beim Mittagstisch statt, [...] wenn jemand [...] einen Auftrag gewonnen hat, dann freuen sich die anderen schon mit demjenigen. #00:03:27-2#"
Case-3-I14 "#00:01:52-1# Ist ein Reputationsthema letztlich. #00:01:55-6# Unternehmerisches Handeln heißt ja [...] auch, wenn ich in einem Spezialthema unterwegs bin, [...] letzten Endes [...] die Ausprägung einer persönlichen Reputation im Markt. #00:02:14-3# [...] #00:02:56-2# Ja, definitiv [spielt diese Reputation auch nach innen eine Rolle]. #00:02:57-8#"
Case-3-I15 "#00:21:27-1# Das ist immer eine Mischung aus einer fachlichen und einer menschlichen Anerkennung. #00:21:29-9# [...] #00:21:12-8# Aber im Grunde [...] ist [es] ja das, was einem doch das Lächeln ins Gesicht bringt, wenn man das Gefühl hat, man hat eine Aufgabe gut gemacht und es wird gewertschätzt vom Mandanten. #00:21:21-5#"
Case-3-I19 "#01:02:41-3# [...] Darüber hinaus dann natürlich so ein bisschen [...] eigene Reputation, innerhalb des Unternehmens für dieses Thema zu stehen bzw. auch außerhalb des Unternehmens [...] #01:03:12-5#"
Case-3-I20 "#00:28:10-4# [...] da ist die Komponente, wenn ich reingezogen werde von jemand, der mich dabei haben möchte, das ist eine Anerkennung für die Kompetenz, die ich habe. #00:28:21-1#"
Case-3-I20 "#00:25:34-3# Wenn Sie bei uns im Intranet sind, dann werden Sie sehen, dass es sehr, sehr viele Artikel gibt, die gerade das Thema cross-functionale Zusammenarbeit in den Fokus stellen. #00:25:44-3# Das heißt, wenn wir Mandatsgewinne haben, erfolgreiche Projekte haben, meinerwegen auch noch Proposal-Versuche, wo jemand aus Tax zusammen mit jemandem aus Consulting was erfolgreich hinbekommen hat, dann ist das einen Bericht wert, wo wir deutlich machen, das ist genau das, was <firma> will. #00:26:01-9#"
Case-3-I21 "#00:01:30-5# Ja, fachliche Anerkennung vor allen Dingen durch den Kunden. #00:01:36-3#"
Case-3-I22 "#00:01:25-7# [...] Es ist natürlich toll, wenn man Erfolg hat, wenn man auch anerkannter Ansprechpartner ist für Themenstellung, sowohl intern als insbesondere auch extern. #00:01:37-0# Also ich kann mir jetzt nichts Besseres vorstellen, als wenn ich beim Kunden reinlaufe, dort mit Namen begrüßt werde und mit einem freundlichen Lächeln, und die mich dann auch mit meinem Thema und mit meiner Firma auch verbinden. #00:01:54-4# Und das auch mit ihren Themen verlinken können. Also erstmal dieser [...] menschliche Aspekt. #00:02:04-0#"
Case-4-I23 "#00:12:32-3# Aber wo es keine positiven [monetären Anreize] gibt, ist natürlich der nicht-monetäre Anreiz, ist in jedem Fall die fachliche Anerkennung, die Position innerhalb der Kanzlei, das

Standing bei den Peers, und letztendlich auch das Standing in der Öffentlichkeit. #00:12:44-2# [...] #00:12:47-3# [...] Das merken Sie [...] auch auf allen Versammlungen [...], dass [...] diejenigen, die auch nach außen hin wirtschaftlich, fachlich erfolgreich sind, [...] möglicherweise [...] diejenigen [sind], die dann intern ein größeres Sagen haben. #00:13:08-1# [...] #00:13:22-8# [...] wenn bei uns ältere, besonders anerkannte Partner in der Sozietätsversammlung aufstehen und einen Redebeitrag liefern, dann ist es doch so, dass bei einigen das Ganze natürlich mehr Gewicht hat als bei anderen, weil man deren Leistung, Lebensleistung, fachliche Leistung, monetäre Leistung natürlich für besonders wichtig erachtet. #00:13:42-5#"	
Case-4-I26 "#00:06:30-9# [...] weil jeder den anderen [...], fachlich zumal, mit einem großen Respekt gegenübertritt, aufgrund der Selektion eben, die wir haben. #00:06:41-6# Extern ist es natürlich in der Tat so, dass man [...] logischerweise auch nach Reputation strebt, nach Anerkennung und natürlich sich auch fachlich einen Namen machen will im Markt und als Anwalt anerkannt sein will. #00:06:57-2# Und dafür bieten wir [...] wiederum die Chance und die Plattform. #00:07:01-8# Und das sind [...] die indirekten Anreize. #00:07:06-3#"	
Case-5-I31 "#00:07:10-9# Und wenn man das Pferdchen gefunden hat, das Steckenpferdchen, wo man wirklich im Markt auch bekannt ist – dann kommt die Anerkennung fast automatisch. #00:07:17-3# Also logische Folge, logische Konsequenz von einem Business Case. #00:07:23-0#"	
Case-5-I34 "#00:04:07-6# Ja, [fachliche Anerkennung ist] auch sehr wichtig. #00:04:09-7# Innerhalb der Kanzlei, aber auch [...] im Wettbewerb zu anderen Kanzleien. #00:04:14-8#"	
Case-5-I35 "#00:06:14-4# [...] wo [...] [es] sich am deutlichsten [zeigt], ist wahrscheinlich der Wunsch vom Angestellten zum Partner zu werden bei uns. #00:06:24-2# Das war bei mir persönlich nicht finanziell motiviert, weil ich mich vorher gut bezahlt gefühlt habe und mir da auch nicht so furchtbar viele Gedanken ehrlich gesagt drüber gemacht habe. #00:06:36-6# Das war mehr dadurch motiviert, dass ich das Gefühl hatte, im Partnerkreis sind so viele, mit denen ich auf Engste verbunden bin, dass ich da besser dazu gehören als im Nachbarraum sitzen sollte. #00:06:51-1#"	
Case-6-I39 "#00:07:40-5# Und das vierte ist das rein kulturelle, dass [...] das unternehmerische Image, das wir haben, auch davon lebt, dass jeder für seine unternehmerische Tätigkeit gewürdigt wird. #00:07:55-8# Das sind die Beiträge, die dann tatsächlich am meisten Aufmerksamkeit erreichen. Neben dem Bereich Innovation, aber das ist ein anderes Thema. #00:08:04-1#"	

Tabelle A-20: Motivation für unternehmerisches Handeln: fachliche und soziale Anerkennung

(Quelle: Interviews)

Motivation für unternehmerisches Handeln: Herausforderung der Tätigkeit und thematisches Interesse	
Herausfordernde Tätigkeit, Interner Antrieb, Überzeugung im Wettbewerb	Case-1-I3-Teil1 "#00:48:31-0# Neugier bei einigen auch, als intrinsischer [Anreiz] wieder. #00:48:36-0# Einfach mal gucken, wie weit man kommt, was man da bewegen kann. #00:48:42-7# Und bei einigen vielleicht auch so eine Art Intensität, dass sie einfach sagen, das ist eine wahnsinnig tolle Erfahrung, da etwas aufzubauen. [...] #00:48:55-1# [...] #00:49:11-0# Dieses Gefühl der Intensität, da ist ständig was Neues, was Unbekanntes, wie gehe ich mit den Herausforderungen um, wie kann ich da etwas gewinnen. #00:49:17-1# Das haben auch einige. [...] #00:49:26-1#"
Herausfordernde Tätigkeit	Case-2-I7-Teil1 "#00:04:10-1# Der fachlich-inhaltliche Anreiz, das kann ich allerdings schon guten Gewissens sagen, der besteht darin, dass es nach wie vor spannend ist. #00:04:21-1# [...] das, was Sie wirklich tun in Projekten, ist immer noch – also für mich jedenfalls – reizvoll. #00:04:26-7# Natürlich ist da immer auch noch Neuland drin, also Dinge, wo Sie sagen, 'ok, da gibt es Aspekte, die habe ich in der Form das erste Mal'. #00:04:35-8# Aber es ist jetzt weniger [...] der Neuigkeiten-Aspekt als solches, der einen anreizt, sondern einfach die Tatsache, dass Sie das Gefühl haben, dass Sie da draußen wirklich Probleme lösen können. #00:04:46-6#"
Thematisches Interesse	Case-2-I9 "#00:04:22-6# Unabhängig davon, [...] [sind] es dann rein persönlich auch Interessengebiete, die man verfolgen kann. #00:04:31-3# [...] #00:04:35-0# So [...] [kann] jeder auch in seiner persönlichen Entwicklung [...] sehr stark Einfluss nehmen bei uns im Haus, und da eben auch sagen <themengebiete>, das sind Themen, die mich besonders interessieren, und da würde ich mich gerne tiefer einarbeiten. #00:04:50-0#"
Interner Antrieb, Überzeugung im Wettbewerb	Case-3-I13-Teil1 "#00:01:27-5# [...] meines Erachtens sind wir in einem Unternehmen, was sehr stark eben nicht nur an finanziellen Maßgrößen solche Anreize setzt, weil in einer Beratungsgesellschaft – egal ob man jetzt im Prüfungsbereich ist

	oder in anderen Bereichen – ist letztendlich der Erfolg, neues Geschäft zu generieren, [...] das, was einen ja eigentlich vorantreibt. #00:01:50-8# [...] #00:01:59-3# [...] die meisten, die bis dahin gekommen sind, Partner zu sein, haben ja gerade Spaß daran, [...] zu versuchen, andere Leute noch von den eigenen Leistungen zu überzeugen, und sicherlich im gegenseitigen Wettbewerb auch die bereits bestehenden Mandate davon zu überzeugen, sich nicht jemand anderes zu suchen. #00:02:17-8#"
Herausfordernde Tätigkeit, Thematisches Interesse	Case-3-I19 "#01:02:11-3# Weiterer Anreiz könnte sein, sich dort mit einem innovativen, neuen interessanten Thema zu beschäftigen. #01:02:24-9# Und damit dann natürlich [...] ein geeigneter Kandidat zu sein für so ein Beratungsprojekt in genau dem Thema. #01:02:36-5# Weil da gibt es ja auch interessantere Projekte und weniger interessantere Projekte. #01:02:41-3#"
Herausfordernde Tätigkeit, Interner Antrieb	Case-4-I26 "#00:04:05-0# [...] der Mitarbeiter mit Partnerpotential, oder der Partner bei uns, der braucht keine Leistungsanreize von außen, sondern der ist [...] ein intern Getriebener [...]. #00:04:20-2# Das ist [...] der klassisch selbstständige Unternehmer, der will einfach. #00:04:25-8# Und deswegen ist der Leistungsanreiz nicht der Lock-Step, sondern Leistungsanreiz ist die Aufgabe, die herausfordert, die gut ist, die interessant ist, und die es überhaupt erstmal zu schaffen gilt. #00:04:38-5# [...] #00:07:06-3# [...] Das Entscheidende ist eigentlich der interne Anreiz, also das interne Getrieben-Sein, die interne Persönlichkeit [...]. Das steht über allem. #00:07:18-0#"
Herausfordernde Tätigkeit, Thematisches Interesse	Case-5-I35 "#00:04:11-5# [...] Dass unternehmerisches Handeln Zugang gibt zu interessanter Tätigkeit, ausfüllender und intellektuell anspruchsvoller Tätigkeit. #00:04:22-2#"
Herausfordernde Tätigkeit, Thematisches Interesse	Case-6-I41 "#00:05:47-3# [...] gerade selber auch zu merken, dass man Mandanten akquirieren kann, dass man ein Team aufbauen kann, einen Geschäftsbereich aufbauen kann, das sind eigentlich Anreize, dass man auch selber merkt, das ist etwas, wo ich besser werden kann, wo ich mich entscheiden kann. #00:06:09-4# [...] #00:07:11-5# Also auch gerade auf Mandantenseite, wenn es so in einen neuen Rechtsbereich geht, wo man auch noch nicht so viel Kenntnisse hatte, und [...] auch zum Beispiel persönlich dann einfach Kenntnisse [da]durch bekommen kann, fachlich weiterkommen kann. #00:07:23-3# [...] #00:07:33-4# Das gehört alles zum unternehmerischen Handeln denke ich dazu, und das ist auch ein Anreiz sicherlich [...]. #00:07:39-7#"

Tabelle A-21: Motivation für unternehmerisches Handeln: Herausforderung der Tätigkeit und thematisches Interesse

(Quelle: Interviews)

Motivation für unternehmerisches Handeln: autonome Umsetzungsmöglichkeiten	
	Case-2-I7-Teil1 "#00:02:34-7# [...] warum man denn sowas denn überhaupt tut? (lacht). #00:02:43-6# [...] das hat zum ersten etwas damit zu tun, dass Sie schon in einer gewissen Eigenverantwortung, und damit in einer gewissen Freiheit das umsetzen können, was Sie [...] beruflich möchten. #00:03:02-4# Also in meinem Fall ist das IT-Consulting, IT-Dienstleistungen und damit zusammengehörende Aktivitäten. #00:03:08-4#"
	Case-2-I11 "#00:03:07-3# Weitere Anreize bestehen [...] in einer [...] sehr umfangreichen Möglichkeit, Entscheidungsräume, die man hat, [...] sehr weit zu nutzen. #00:03:24-1# Also einer der Gründe – wenn Sie mich persönlich fragen – [...] warum ich lange schon bei <firma> bin, ist der, dass Entscheidungen, die ich für richtig hielt, ich auch immer habe einerseits verfolgen können, andererseits auch leben können im Unternehmen. #00:03:43-9# Respektive, wenn die von anderen [für] gut gehalten wurden, dann auch entsprechend supported wurden. #00:03:49-2# Das heißt, ich habe einen sehr großen Spielraum bei dem gehabt, was ich tun konnte. #00:03:53-9#"
	Case-3-I14 "#01:37:17-6# Ich habe immer schon versucht, unternehmerisch tätig zu sein, weil es mir einfach Spaß macht. Es ist einfach eine gigantische Freiheit. #01:37:26-1# Und das ist aber auch der Grund, warum ich am Ende des Tages tatsächlich bei <firma> 'hängen geblieben' bin. Ich war unter anderem auch mal bei <andere big four gesellschaft>, ich war mal bei <großer it-dienstleister>, ich war bei <großer it-konzern> [...]. Ich habe nirgendwo größere unternehmerische Freiheiten gehabt als bei <firma>. #01:37:45-

7#"
Case-3-I18 "#00:42:11-8# [...] das gehört für mich zum Spaß an der Arbeit dazu, dass ich im gewissen Umfang autonom und selbstständig arbeiten kann. #00:42:21-5#"
Case-3-I21 "#00:03:43-6# Und ein anderer, mit aber genauso wichtiger Punkt ist eigentlich auch so etwas wie Arbeitsklima, Entfaltungsfreiräume, Spielräume. #00:03:57-3# Die Frage ist schlichtweg, ob ich zum Beispiel für den Kauf eines Radiergummis jemand anderes wie <unternehmensleitung> fragen muss oder nicht. #00:04:07-1#"
Case-4-I26 "#00:09:47-2# Da ist [...] Autonomie natürlich ein extrem wichtiger Punkt. #00:09:53-1# Ich glaube, die meisten [...] bleiben bei uns, weil sie einen enormen Grad an Selbstständigkeit haben. #00:10:04-2# [...] #00:10:29-0# Und diese Mischung zwischen auf der einen Seite Vielfalt, und auf der anderen Seite Selbstständigkeit in einem hohen Maße, wie man sie bei uns hat, das ist glaube ich etwas, was [...] Unternehmer auch anzieht. #00:10:43-2# Weil man eben doch viel viel mehr entwickeln kann, viel mehr auch selbstbestimmt ist [...]. #00:10:51-7#"
Case-5-I31 "#00:06:18-8# Aber der größte Anreiz ist eigentlich, dass man freibestimmt, selbstbestimmt das macht, was einem thematisch passt, macht mit Leuten, zu denen man einen Zugang hat, mit denen man sich gern jeden Tag auseinandersetzt. #00:06:28-9#"
Case-5-I32 "#00:02:59-6# Das ist ganz klar die Unabhängigkeit und die Freiheit, die man [...] hat, sich so am Markt zu positionieren, wie man das für richtig hält. #00:03:15-0# Also die Arbeit, die man täglich macht, in gewisser Weise [...] beeinflussen zu können. #00:03:19-7# [...] #00:03:36-7# Und das kann man eben als Unternehmer in gewissem Umfang schon. #00:03:40-3# Das finde ich eigentlich reizvoll. #00:03:41-5#"

Tabelle A-22: Motivation für unternehmerisches Handeln: autonome Umsetzungsmöglichkeiten

(Quelle: Interviews)

Motivation für unternehmerisches Handeln: Selbstverwirklichung (ethisch-moralisches, fachliches oder wissenschaftliche Interesse)
Case-1-I3-Teil1 "#00:49:26-1# Und dann haben wir gerade für die Prüfer-Innovationen [...] Menschen, die sagen, ich brauche das für mein Selbstverständnis, ich will einen Unterschied machen. #00:49:39-6# Also ich will nicht unbedingt mehr oder intensiver arbeiten, ich brauche das einfach für meine moralische Einstellung, ich will ein kredibler Mensch sein. #00:49:46-7# [...] #00:49:50-0# Der einfach sagt, ich will hier auch nicht nur WP sein, ich will auch etwas hinterlassen. #00:49:57-2# [...] #00:51:34-6# Aber einigen Kollegen, gerade die, die ethisch-moralisch getrieben sind, denen ist Nachfrage nur von bedingter Relevanz. #00:51:41-8#"
Case-4-I25 "#00:06:56-5# Es gibt auch großartige Anwälte, die sind nicht in der Lage, vernünftig abzurechnen, weil sie sich nicht trauen. #00:07:01-0# (lacht) das ist natürlich auch ein Teil des unternehmerischen Handelns. #00:07:04-0#"
Case-5-I34 "#00:05:46-2# Sondern wir machen nur das, was [...] im Interesse unserer Mandanten ist bzw. was wir glauben, was wir leisten müssen, um bestimmte Geschäftsfelder bei neuen Mandanten zu entwickeln. #00:05:56-8# [...] #00:06:38-9# Solche Leute [mit starkem Forschungsfokus] müssen Sie identifizieren und an die Uni zurückbringen. #00:06:42-1# Da können die forschen soweit sie wollen, aber im Unternehmen geht das nicht. #00:06:45-3# [...] #00:06:49-5# Habe ich schon in meiner Vergangenheit erlebt. #00:06:51-7# Da habe ich auch schon einen Partner gehabt, der hat sehr viel gearbeitet, aber hat noch mehr publiziert. #00:06:57-0# Und da müssen Sie sich dann immer fragen, was nutzt das der Kanzlei, dass dieser Anwalt so viel in Publikationen hineinsteckt? #00:07:05-1# Insbesondere dann, wenn Sie, als jemand der nicht so viel publiziert, vor Gericht eine Position vertreten, und der Richter Ihnen dann ganz genüsslich sagt: 'Das ist sehr interessant, was Sie hier sagen. Ich habe hier einen Aufsatz von Ihrem Partnerkollegen, der hat vor sechs Monaten etwas ganz anderes geschrieben.' #00:07:18-7#"

Tabelle A-23: Motivation für unternehmerisches Handeln: Selbstverwirklichung (ethisch-moralisches, fachliches oder wissenschaftliche Interesse)

(Quelle: Interviews)

Leistungsbeurteilungs- und Vergütungssysteme in den untersuchten Fällen
Case-1-I3-Teil1 "#00:11:22-1# Wir haben ab Manager Zielvereinbarungen, die auch mit variablen

Vergütungsbestandteilen incentiviert sind. #00:11:34-6#"

Case-1-I3-Teil2 "#00:18:59-2# Die Vergütung läuft so, dass jeder Partner Vergütungspunkte kriegt, und die bekommen einen Wert, und die Vergütungspunkte werden für mehrere Jahre festgelegt. #00:19:10-2# Bei dieser Festlegung der Vergütungspunkte spielt die gesamte Rentabilität des Unternehmens, des nationalen, schon eine Rolle, und auch der Beitrag des einzelnen Partners zu Wertschöpfung [...] #00:19:22-7# Nicht ausschließlich, aber auch, und dann spielt vor allem Seniorität eine Rolle. #00:19:26-9# Es ist also ein Lock-Step-System, das eine Variabilität oder eine Steigerung jährlich für die jüngeren Partner vorsieht. #00:19:35-1# [...] #00:20:36-2# Und so passt sich das System an, es gibt für schlechte Jahre ein Netz, und für gute, es gibt aber immer nach oben auch einen Cut, Über-Renditen, wenn sie signifikant sind, werden nochmal vielleicht gesondert incentiviert, verteilt. Und dann gibt es noch dynamische Komponenten. #00:20:56-4#"

Case-2-I6 "#00:11:29-3# Die drei harten [Kennzahlen im Partner-Performance-Prozess] sind Total Engagement Revenue [...], Gross Margin und [...] Gross Margin pro Bereich. #00:11:54-1# [...] #00:11:59-9# Bei den drei weichen Faktoren, ganz wesentlich das Thema People. #00:12:04-2# Ganz wesentlich [ist] natürlich für uns auch das Thema Quality. #00:12:07-5# Und letztens auch noch [...] das Thema, wie entwickle ich weiter. #00:12:12-4# [...] Ich nenne das mal Practice Development. #00:12:13-9#"

Case-2-I11 "#00:15:46-7# Aber eine Maßnahme wäre beispielsweise die Veränderung des Bonus- und Anreizsystems finanzieller Natur, dahingehend, dass man finanzielle Anreize komplett abschafft für individuelle Leistungen. #00:16:05-0# [...] #00:16:11-8# Und dass man den finanziellen Anreiz beispielsweise ausschließlich dadurch schafft, dass man sagt, wir haben als Unternehmen Erfolg, und das wird dann zum Tragenden. #00:16:21-4#"

Case-3-I20 "#00:21:04-6# [...] im Grunde genommen haben [wir] eine Gesamtbeurteilung die sich zusammensetzt [...] aus 10 Kriterien [...] #00:21:15-8# [...] #00:21:53-3# [...] Wobei die quantitativen Themen natürlich in steigender Hierarchie zunehmen. #00:22:01-0#"

Case-3-I21 "#00:30:15-9# Wenn ich ein richtig gutes Jahr habe, dann steigt meine Tantieme leicht, und wenn ich ein richtig schlechtes Jahr habe, dann sinkt die ein bisschen. #00:30:24-8# Weil wir das sehr stark sozialisieren. #00:30:26-9# [...] #00:31:30-2# Aber in Wirklichkeit gibt es Töpfe, und so viele Töpfe, und dann wird hin und her verteilt, dass [...] die eigentliche Leistung nur noch eine untergeordnete Rolle spielt. #00:31:41-4#"

Case-4-I23 "#00:05:22-9# [...] wir sind [...] ein reines Lock-Step System. #00:05:29-6# Wir werfen alles zusammen, so dass im Grunde das Interesse der Kanzlei [...] dadurch das Interesse des Einzelnen eigentlich widerspiegeln sollte. #00:05:39-7# Weil [...] jeder Einzelne profitiert von der Gesamtkanzlei und umgekehrt. #00:05:44-7# [...] dass der Interessengegensatz Einzelreferat gegen Kanzleiinteresse eigentlich kaum sichtbar ist hier. #00:05:53-3# [...] #00:06:34-4# Alle anderen verdienen unabhängig von ihrem Leistungsbeitrag genau das Gleiche. #00:06:40-7# Wir schauen uns natürlich die Leistungsbeiträge an, und würden dann in den Fällen, in denen es nicht passt – also gar nicht passt – eventuell mal Leute bitten, dass sie uns verlassen. #00:06:54-1#"

Case-4-I26 "#00:04:44-0# [...] Der Lock-Step wiederum spielt da insoweit rein, als dass er [...] Reibungsverluste vermeidet, die ein Gegeneinander in einem System mit verschiedenen Leistungsanreizen [...] setzen würde. #00:04:59-0# [...] Dadurch, dass wir natürlich auch alle getrieben sind, [...] wäre es natürlich auch so, dass die Abgrenzung viel viel größer wäre, wenn man ständig nach rechts und links schauen müsste und sich [...] gegen die eigenen Partner durchsetzen müsste. #00:05:13-0# Das ist bei uns [...] durch das Lock-Step [System] [...] echt ein Miteinander im Ansatz, und [...] das Einzige, was [...] dem totalen Miteinander im Weg steht, ist das eigene Ego, das gibt es natürlich überall. #00:05:25-6#"

Case-5-I30 "#00:12:54-0# [...] Der Lock-Step lebt davon, dass 'Einer für alle, alle für einen', also das Musketier-Motto gelebt wird, und nicht das Streben nach individuellem, größtmöglichem Umsatz gefördert wird. #00:13:09-1# Sondern im Gegenteil, dass jeder sich permanent überlegt, ist der Kollege nicht vielleicht besser geeignet, diese Fragen zu beantworten, als ich das kann. #00:13:16-3# Also wir glauben an die Spezialisierung, die ein Segen für die Mandanten ist. #00:13:20-3# [...] #00:13:44-3# [...] Gibt es [...] eine individuelle, monetäre Belohnung? #00:13:53-3# Nein, das ist typischerweise in Eat-What-You-Kill-Kanzleien, also in denen, in denen ein sehr meritorischer Ansatz gefahren wird, allerdings mit dem Risiko, dass die Kanzlei zwar einen gemeinsamen Namen hat, aber im Wesentlichen nicht gemeinsam operiert, was problematisch ist. #00:14:11-1# [...] #00:14:15-3# [...] wir haben hier keine Einzelunternehmer, sondern wir haben hier wirklich eine Kanzlei, also eine Firma im Englischen, mit einem gemeinsamen Verständnis. #00:14:22-0#"

Case-6-I39 "#00:08:38-1# <kanzlei> ist da eine der am härtesten gemanagten Kanzleien deswegen, weil ein Lock-Step in der reinen Form, wie wir ihn praktizieren, einfach schwierig zu handeln ist. #00:08:47-9# [...] #00:08:55-9# Es gibt Lock-Step, aber nicht auf Associate-Ebene – da wird mit ganz normalen Boni gearbeitet. #00:09:03-8# Und diese Boni können Sie leistungsbezogen definieren. #00:09:06-4# [...]"

#00:09:17-8# [...] Sie müssen gewisse Voraussetzungen erfüllen, um dieses Tor zu durchschreiten und die nächste [...] Lock-Step Ebene zu erreichen. #00:09:41-1# [...] das ist bei allen Kanzleien eigentlich so. #00:09:44-8# [...] Diese Gates sind natürlich an solche Fragen geknüpft, wie 'wie sehen wir eigentlich die Umsatz- und Geschäftsentwicklung in Zukunft'. #00:09:56-4# [...] #00:10:38-5# [...] Solche Gates gibt es sowohl in Lock-Step Kanzleien wie übrigens auch in Eat-What-You-Kill Kanzleien. #00:10:46-2# Also streng gemanagter, klarer Lock-Step heißt nicht, dass wenn Sie einmal [...] Partner werden, [Sie] bis zu Ihrem Berufslebensende jedes Jahr automatisch mehr verdienen. #00:11:03-9# Das ist ein gemeiner Irrtum. #00:11:06-3#"

Tabelle A-24: Leistungsbeurteilungs- und Vergütungssysteme in den untersuchten Fällen

(Quelle: Interviews)

Berücksichtigung von unternehmerischem Handeln, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen in der Leistungsbeurteilung
<p>Extra-I1-Teil1 "#00:12:19-7# Das [unternehmerische Handeln in der Leistungsbeurteilung] ist unterschiedlich, und [...] es kaskadiert nach unten, aber es ist schon auf der Partnerstufe anders [...]. #00:12:32-0# [...] #00:12:40-3# Wie effizient ist er [Manager] mit seiner Zeit umgegangen, wie stark war er ausgelastet, wie stark hat er sich auch eingebracht. #00:12:46-2# Also was dann eher gefordert wird, ist so das Engagement, wenn jemand jetzt eben nicht auf Projekt ist, wie stark fordert er sich dann entsprechend auch ein bei der Partnerschaft. Also das ist dann eher [...] das proaktive Verhalten und Handeln. #00:12:59-6# Selbst unternehmerisch aktiv zu sein und zu sagen, ich mache ein Angebot und bestimme die kommerziellen Parameter dahinter, das dürfen die nicht, die Manager. #00:13:07-3#"</p>
<p>Extra-I1-Teil1 "#00:10:58-7# Nein (lacht) [Leistungsbewertungen für Prozessinnovationen und für Dienstleistungsinnovationen gibt es nicht]. #00:11:00-5# Das ist der 'Klopf auf die Schulter' in irgendeiner Form, aber es findet jetzt keinen Eingang in die Bewertung oder Incentivierung von Mitarbeitern. #00:11:07-8# Wo man sagt, wir können hier etwas verbessern, wir haben ein neues Offering. #00:11:10-1# Da ist dann die Überlegung ganz einfach die, wenn man etwas Neues, Innovatives hat, was jeder haben möchte, schlägt sich das im Umsatz nieder. #00:11:15-6#"</p>
<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:11:34-6# Die [Zielvereinbarungen] richten sich – je nachdem auf welcher Stufe ich bin – vor allen Dingen an operativen Kennziffern aus. #00:11:41-8# Auslastung ist so etwas zum Beispiel, aber auch Rentabilität von Mandanten, in der Mandatsbetreuung. #00:11:48-4# Richtung Partner geht es dann stärker auch in Richtung Geschäftsentwicklung. [...] #00:11:55-6# Das heißt, die haben dort Entwicklungsziele, die anderen haben eher operative Ziele. #00:12:00-8#"</p>
<p>Case-1-I4 "#00:16:10-9# Wir haben ihn [den Punkt Dienstleistungsinnovationen und Prozessinnovationen] zweimal indirekt drin. #00:16:13-9# [...] mit einem gewissen Prozentsatz fördern wir Akquisitions- und Geschäftsentwicklungsleistungen. #00:16:22-0# [...] #00:16:33-9# Dafür gewähren wir dann zusätzlichen Bonus. #00:16:39-1# Zum anderen ist es angelegt indirekt in dieser [...] Pflicht, die Jobs profitabel abzuarbeiten. #00:16:47-8#"</p>
<p>Case-1-I5 "#00:04:10-4# [...] wir haben für diese Personengruppe [ab Manager-Ebene] [...] ein Zielvereinbarungssystem implementiert. #00:04:17-9# [...] Also da geht es Richtung Auslastung, es geht um Realisation, also wie wirtschaftlich habe ich meine Projekte auch abgearbeitet, es geht um Akquisitionsthemen, es geht aber auch um funktionale Themen, wie habe ich mich eingebracht, um das Unternehmen weiter zu bringen, zum Beispiel hinsichtlich Mitarbeiterschulung etc. #00:04:40-5#"</p>
<p>Case-2-I6 "#00:15:29-0# Momentan ist es noch ein bisschen ein Zünglein an der Waage, was hat jemand an anderen Themen noch gemacht. #00:15:34-0# Und es entwickelt sich gerade dahin, dass man sagt, [...] [ein] Mitarbeiter wird dreiviertel seiner Zeit irgendwo im Einsatz sein, das restliche Viertel muss aber eben auch ein Viertel zur Bewertung beitragen. #00:15:43-6# Und das Spannende ist, es ist ganz häufig ein Viertel, wo man sich [...] auch auszeichnen kann. #00:15:48-9# Wo gerade das Unternehmertum durchkommt, weil man eben merkt, dass die Themen und die Weiterentwicklung entsprechend wichtig [sind] [...]. #00:15:55-0#"</p>
<p>Case-2-I9 "#00:01:54-9# Dann, zweite Perspektive ist das Thema <marktwachstum>. #00:02:02-9# Und das spiegelt [...] natürlich dann auch vom Geschäftsteil her das unternehmerische Handeln wider. #00:02:09-5# Dann als dritte Komponente Qualität. #00:02:13-8# Und da ist insbesondere auch das Qualitäts- und Risikomanagement mit untergebracht thematisch. #00:02:19-8# Und als vierte Komponente der Leistungsbeurteilung [das Thema] <operative durchführung>. #00:02:25-2# Das spiegelt dann auch so ein biss-</p>

chen die Innovationen wider. Wie effizient arbeite ich, [...] wo erkenne ich Verbesserungspotential auch unternehmensintern und tue die entsprechend anpacken und Lösungen auch vorschlagen für Verbesserungen. #00:02:41-6#"

Case-2-I9 "#00:28:45-5# [...] und das kann eben auch ein Innovationsthema sein. #00:28:56-4# Dann gibt es sicherlich auch Anreize, sich stark zu machen dafür auf der Mitarbeiterebene, um [...] vermehrt gesehen zu werden. #00:29:09-3# Denn die Leistungsbewertung bei uns, die erfolgt nicht eins zu eins durch den Counselor, sondern alle Manager aufwärts besprechen die Leistungen aller Mitarbeiter. Das heißt, wenn ein Mitarbeiter sich sehr aktiv hervortut und das [...] durch viele Manager und Partner gesehen wird, dann kommt das ihm auch karrieretechnisch eventuell zugute. #00:29:36-9# Also das sind auch Anreize, entsprechend für die Kollegen sich [...] mit zu engagieren. #00:29:44-9#"

Case-3-I12 "#00:08:25-3# Es gibt [...] als Grundlage der Leistungsbeurteilung dieses Anforderungsprofil, wo unternehmerisches Handeln als ein Punkt ganz klar abgefragt wird, bzw. beschrieben wird, was erwarten wir von den Mitarbeitern auf den einzelnen Stufen. #00:08:38-6# [...] #00:08:52-0# So dass in jeder Mitarbeiterbeurteilung, spätestens ab dem zweiten, dritten Jahr [...] der Punkt unternehmerisches Handeln dann auch bewertet wird durch eine Note in der Leistungsbeurteilung, was dann am Ende auch in die Bonuszahlungen mit einfließt. #00:09:07-4# [...] #00:09:13-3# [...] das unterscheidet sich – je länger jemand dabei ist, desto höher ist die Erwartung. #00:09:21-0# [...] #00:27:30-0# Nein, [separate Beurteilungskriterien für Dienstleistungsinnovationen, Prozessinnovationen] haben wir nicht. #00:27:32-9# [...] Das wird alles unter unternehmerischem Handeln gefasst. #00:27:39-7#"

Case-3-I19 "#00:08:09-8# Das Ganze ist indirekt dann wieder passiert über die allgemeine Mitarbeiterbewertung. #00:08:18-2# Das heißt [...] nicht nur die Performance auf den Projekten und die Projektbewertung hat eine Rolle gespielt, sondern auch die Tatsache, wie ist der Mitarbeiter rechts und links von den Projekten eingeplant. #00:08:30-2# Und z. B. wenn jemand im Rahmen dieses Innovationsprozesses Ideen vorgelegt und vorangetrieben hat, ist das natürlich [...] in der Gesamtbeurteilung gewürdigt worden [...]. #00:08:45-5#"

Case-3-I20 "#00:21:15-8# Eines dieser Kriterien ist genau der Begriff unternehmerisches Handeln, wo Mitarbeiter Einzelbeurteilungen bekommen, wie unternehmerisch agieren die Mitarbeiter im Job. #00:21:26-9# Was sehr stark geprägt ist von [der] Mandatsorientierung. #00:21:30-5# Ist jemand nicht nur bereit, sondern orientiert, Erwartungen vom Mandanten zu übertreffen, b) ist die Thematik Innovation, wie service- und nutzenorientiert agiert jemand. #00:21:41-4# [...] #00:22:01-0# Aber der Begriff [...] der unternehmerischen Orientierung richtet sich immer danach, wie stark hat jemand innerhalb von <firma> zu einer Mandatsorientierung beigetragen und vor allen Dingen danach über den Tellerrand hinausgesehen und zusammengearbeitet mit anderen Geschäftsbereichen und [...] dort unternehmerisch agiert. #00:22:22-1#"

Case-4-I23 "#00:09:45-7# [...] mit allen Associates werden alle sechs Monate ein- bis zweistündige Beurteilungsgespräche geführt anhand eines Katalogs, wo die Leistung der Associates bewertet wird [...] #00:10:03-7# Es geht von den Hard Facts wie anwaltliche Fähigkeiten, natürlich juristische Fähigkeiten, Sprache, aber [...] auch in Bereiche rein wie Akquisition, unternehmerisches Handeln, Mitarbeit an Recruiting-Veranstaltungen, Veröffentlichungen etc. #00:10:19-4#"

Case-4-I29 "#00:11:55-4# [...] #00:12:14-7# [...] Das [Schaffung neuer Leistungen] spielt natürlich dann [eine Rolle] [...], dass natürlich das einen guten Anwalt ausmacht, wenn er [...] findig in der Problemlösung ist und da [...] neue Wege geht. #00:12:32-6# Und das spielt dann letztendlich in einem Mitarbeitergespräch [...] rein, weil [...] er natürlich besonders gute Arbeit in dem ein oder anderen Mandat vielleicht geleistet hat. #00:12:41-5# [...] #00:14:37-9# [...] aber dass jetzt die [Associates] aktiv irgendwelche Dinge anleiern [...], was [...] interne Prozesse betrifft, eher nicht. Das ist auch nicht ihre Aufgabe. [...] die sind mit Mandatsgeschäft beschäftigt und nicht mit internen Prozessen. #00:14:55-7#"

Case-5-I30 "#00:09:59-1# Ja, gibt es auch [indirekte Leistungsbewertungen für Prozessinnovationen, Schaffung neuer Beratungsleistungen]. #00:10:01-8# [...] #00:18:40-6# [...] auch diese Investmentzeiten werden aufgeschrieben. #00:18:45-4# [...] #00:18:51-6# Deshalb hat man da auch nachher mindestens eine Sozialkontrolle, was der Kollege und die Kollegin macht. #00:18:58-7# Und zweimal im Jahr haben wir Personalgespräche [mit den Associates]. #00:19:01-8# Wichtiger Aspekt [...]. #00:19:05-4# Weil in diesen Dingen geht es genau um diese unternehmerische Entwicklung. #00:19:09-1#"

Case-5-I33 "#00:02:16-9# [...] Wir haben einen Lock-Step, das heißt, ich bekomme jetzt, auch wenn ich ein Geschäftsfeld erschließe und das klappt wunderbar, nicht unmittelbar mehr Geld daraus. #00:02:25-1# Das wäre nur bei Eat-What-You-Kill der Fall. #00:02:26-9# Es ist aber schon so, dass [ich] natürlich [...] mittelbare Effekte erziele. #00:02:33-8# Also der Ruf der Kanzlei verbessert sich in einem Marktumfeld, in dem es möglicherweise noch nicht so viel Konkurrenz gibt, weil eben noch nicht so viele dieses Marktumfeld erschlossen haben. #00:02:45-5#"

Case-6-I36 "#00:01:22-9# Das ist eine fest definierte Kernkompetenz, unternehmerisches Handeln und Denken in den <kanzlei> Kernkompetenzen. #00:01:34-1# Und die finden sich [...] auch in dem jährlichen Beurteilungsprozess [wieder]. #00:01:41-9#"

Case-6-I39 "#00:01:54-0# Das sehen wir daran, dass wir extrem starke Anreizsysteme haben für das Einbringen neuer Ideen, für die Entwicklung neuer Prozesse und Produkte, die bis in die einfachsten Schichten der Mitarbeiter durchdringen. #00:02:10-1# [...] #00:07:31-4# Das dritte ist, dass es [unternehmerisches Handeln] in den Bonus- und Anreizsystemen verankert ist, dass sie für ihre Geschäftsentwicklungsbeiträge honoriert werden. #00:07:40-5#"

Tabelle A-25: Berücksichtigung von unternehmerischem Handeln, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen in der Leistungsbeurteilung

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.3.2.3:

Anreize zum Halten unternehmerischer Professionals in der PSF	
Handlungsspielräume, Möglichkeit zur kreativen Entfaltung, monetäre Anreize	Case-1-I5 "#00:10:36-2# Wenn jemand [...] [sich] als wirklich[er] Unternehmer [...] fühlt und sagt, [...] ich habe eigene Ideen, die kann ich hier nicht umsetzen, [...] dann kann ich noch eine Möglichkeit finden, ihm den gewissen Freiraum zu schaffen, so dass er seine Ideen einbringen kann. #00:10:53-4# [...] man findet einen Fachbereich, wo er gut aufgehoben ist, oder man findet eine Position, wo er nicht durch gewisse andere definierte Prozesse eingeschränkt ist, damit er seiner Kreativität freien Lauf lassen kann. Das ist eine Seite, die Tätigkeit. #00:11:08-4# Und zum anderen, abhängig von der Persönlichkeit ist natürlich, wie kann man das finanziell vergüten, ob jemand partizipiert an einem gewissen Unternehmenserfolg, wo er dran teil gehabt hat. #00:11:18-7#"
Karriereanreize (Partnerschaft)	Case-1-I3-Teil1 "#01:01:11-2# Ausblick auf die Partnerschaft. #01:01:12-7# Ausblick, zu dieser Gruppe zu gehören, die <firma> letzten Endes im [...] Kern darstellt. [...] #01:01:31-6# Ziel es ist, da rein zu kommen, und das geht nur über unternehmerisches Handeln. #01:01:35-5#"
Handlungsspielräume, Verantwortung, ranghohe Mandantenkontakte, monetäre Anreize (höhere Vergütung aufgrund höherer Performance)	Case-2-I8 "#00:05:28-9# [...] der primäre Anreiz, [...] den wir diesen Menschen geben [...], sind eigentlich zwei Sachen. #00:05:38-0# Das eine ist, dass wir ihnen bewusst diesen unternehmerischen Spielraum, diesen Handlungsspielraum lassen. Sie auch ganz bewusst und aktiv darauf hinweisen, dass sie diesen unternehmerischen Spielraum haben. #00:05:51-3# [...] Das macht sich meistens fest daran, dass wir ihnen schon sehr früh eine relativ große Verantwortung geben, [...] zum Beispiel relativ früh Kontakte mit Vorständen oder Aufsichtsräten zu haben. Sehr früh Kundenveranstaltungen zu bestreiten und zu leiten. #00:06:11-2# Das ist sicherlich das eine. #00:06:12-9# Eben deutlich machen, dass sie diesen Freiraum auch haben und ihn auch nutzen sollen. #00:06:18-0# Immer natürlich unter einer Anleitung, und immer unter der Kontrolle, dass wir wirklich noch den Unternehmenszielen folgen. #00:06:23-2# Und der zweite Punkt, auch hier, diese Mitarbeiter werden tendenziell besser bezahlt, weil sie, wenn sie ihren Freiraum angemessen und richtig nutzen, automatisch eine bessere Performance aufweisen. #00:06:37-9# Weil sie ein breiteres Spektrum an Tätigkeiten haben, weil sie meistens auch besser beim Kunden ankommen – der sucht nämlich auch solche Leute als Ansprechpartner. #00:06:47-0# Also es geht wieder in die beiden Richtungen, sozusagen die emotionale Ebene, die Handlungsebene und aber auch die finanzielle Ebene. #00:06:56-1#"
Karriereanreize (Beförderung), Kommunikations- und Anerkennung	Case-3-I12 "#00:34:22-1# In der Regel durch Beförderung, wenn das solche Typen sind. #00:34:27-9# Und dass ihre Leistung auch entsprechend die Anerkennung findet. Und bei den [...] beschriebenen Personen ist das in der Regel die Beförderung. #00:34:36-1#"
Neue Aufgabenbereiche, Möglichkeit zur kreativen Entfaltung,	Case-3-I13-Teil1 "#00:08:01-3# [...] [Gehalten werden unternehmerische Professionals] zum einen dadurch, dass man bei den Kollegen, wo man [...] dieses unternehmerische Potential sieht, das auch [...] fordert im Sinne von immer wieder

Handlungsspielräume, Karriereanreize (Beförderung), monetäre Anreize, Kommunikation der Anerkennung	neue Aufgabenbereiche geben. #00:08:17-8# Das können auch interne Aufgaben sein. [...] #00:08:30-7# Indem man gewissen Mitarbeitern überhaupt die Möglichkeit gibt, sich dort dann auch kreativ und unternehmerisch einzubringen und eigene Konzepte zu verwirklichen. #00:08:39-9# [...] #00:08:41-6# Und dann, dass man ihnen auch die Freiräume gibt, auch zeitlich die Freiräume gibt, sich am Markt [...] umzutun, und überhaupt Geschäftspotential zu akquirieren. #00:08:52-7# Das sind die Anreize, die man da schafft. [...] [Dass] man dann, wenn der Erfolg erreicht wird, [...] nicht nur individuell durch einen 'Handschlag' belohnt, sondern indem man das auch klar nach außen hin in die Gesellschaft kommuniziert. #00:09:09-7# Und sicherlich auch Karriereentwicklungen, [...] aber natürlich auch monetäre Vergütungen, die sich an solchen Erfolgen bemessen. #00:09:22-4#"
monetäre Anreize, Handlungsspielräume, Möglichkeit zur kreativen Entfaltung	Case-3-I18 "#00:45:25-7# [...] aber dann haben wir [...] auch die spezielle [Ebene]: was will derjenige denn im Einzelfall? #00:45:39-8# [...] #00:45:40-8# Geht es dem [Mitarbeiter] ums Geld, oder geht [es ihm] [...] um Selbstständigkeit, um Autonomie und um die Möglichkeit, seine Kreativität zu entfalten. #00:45:49-5# Und je nachdem, [...] ob das mit den grundsätzlichen <firma>-Strukturen und -Möglichkeiten vereinbar ist, macht man das dann [...] kompatibel – oder eben auch nicht. #00:46:03-2# Also wenn jetzt einer ein Super-Spitzen-Prüfer ist und sagt, [...] beim Mitbewerber kann ich Lead-Partner eines großen Mandanten der Automotive-Branche werden, dann wird er hier nicht übermorgen Lead-Partner bei <automobilkonzern> werden, das ist glaube ich klar. #00:46:23-5# Aber wenn jemand den fachlichen Freiraum und die fachliche Entwicklungsmöglichkeit sucht, dann würde er die hier sicherlich genauso finden wie irgendwo anders, wenn das denn so ein bisschen in die Landschaft passt. #00:46:34-3#"
Neue Aufgabenbereiche, Handlungsspielräume	Case-3-I20 "#00:08:17-1# <projektname> bedeutet, dass wir einen internen Projektmarktplatz initiieren, wo es nicht darum geht, dass ein Partner die Mitarbeiter einsetzt je nach Mandaten, sondern dass wir zumindest in bestimmten Teilbereichen jetzt beginnen, Mandatsprojekte intern auf dem Marktplatz auszusprechen, so dass Mitarbeiter für sich sagen können, ich habe die Skills für dieses Projekt idealerweise, und ich bewerbe mich auf ein bestimmtes Projekt. #00:08:41-7# [...] #00:17:20-4# Und zum zweiten das Thema Retention, aus Personalsicht haben die öfter die Situation, dass jemand raus geht und Sie fragen dann 'warum?', dann ist es [...] ein Wechsel in eine andere Position, wo man [...] feststellen würde gemeinsam, diese Chancen wären auch bei <firma> gegeben. #00:17:34-9# Wenn die Person gekündigt hat, ist es zu spät darüber nachzudenken, gibt es Alternativen. #00:17:39-5# Mit dem Thema <projektname> geht ein Mitarbeiter erst bei <firma> raus, wenn transparent klar ist, es gibt keine sinnvolle Position mehr bei <firma>. #00:17:48-3#"
monetäre Anreize, Handlungsspielräume, Möglichkeit zur kreativen Entfaltung	Case-3-I21 "#00:03:34-4# [...] ich glaube, in erster Linie funktioniert das mal immer monetär. #00:03:43-6# Und ein anderer, mit aber genauso wichtiger Punkt ist eigentlich auch so etwas wie Arbeitsklima, Entfaltungsfreiräume, Spielräume. #00:03:57-3#"
monetäre Anreize, Handlungsspielräume	Case-3-I22 "#00:07:29-3# [...] [Die Anreize sind] einmal finanziell, einmal das Thema Karriere, einmal das Steuern über Ziele. #00:07:39-2# Ich glaube, dass generell das Steuern über Ziele ab einem gewissen Level sehr vernünftig ist. #00:07:45-7# Weil es gleichzeitig Erwartungshaltungen [...] definiert. #00:07:53-8# Auf der anderen Seite aber auch Freiheitsgrade eröffnet, welchen Weg man letztendlich auswählt, um diese Ziele zu beschreiten. #00:08:04-1#"
Handlungsspielräume	Case-4-I26 "#00:09:53-1# Ich glaube, die meisten [...] bleiben bei uns, weil sie einen enormen Grad an Selbstständigkeit haben. #00:10:04-2# [...] #00:10:29-0# Und diese Mischung zwischen auf der einen Seite Vielfalt, und auf der anderen Seite Selbstständigkeit in einem hohen Maße, wie man sie bei uns hat, das ist glaube ich etwas, was [...] Unternehmer auch anzieht. #00:10:43-2# Weil man eben doch viel viel mehr entwickeln kann, viel mehr auch selbstbestimmt ist, also mit Sicherheit [mehr] als im Unternehmen, aber [...] auch als bei Wettbewerbern. #00:10:51-7# Und dann natürlich die interessante Arbeit und die Herausforderung, aber die bieten natürlich Konkurrenten auch. #00:10:58-0# [...] #00:11:07-

	0# Sicherlich auch, aber ich glaube ehrlich gesagt in geringerem Maße [neue Practices, Standorte]. #00:11:14-2# [...] die Entwicklung neuer Practices oder Erschließung neuer Standorte, das ist eher was, das die Leute bei einem hält, als dass sie sehen, dass man sich weiterentwickelt. #00:11:25-3# [...] #00:11:25-9# Derjenige, der unternehmerisch denkt, will natürlich auch in einer Einheit sein, die sich [...] weiter entwickelt, und insofern gehört das dazu. #00:11:34-6# Aber ich glaube nicht, dass _das_ [...] das Retention Tool Nummer eins ist, was wir haben. #00:11:40-2#
Kommunikation der Anerkennung, monetäre Anreize, Verantwortung, Karriereanreize (Beförderung)	Case-5-I35 "#00:08:37-3# [...] Ausgangsanreiz ist sicherlich ein Arbeitsumfeld, in dem die Leistungen der Mitarbeiter nach Möglichkeit wertgeschätzt werden. #00:08:51-7# Deutlich über das Monetäre hinaus. #00:08:55-7# [...] #00:09:40-2# Und dann kann man natürlich Komponenten einsetzen, wie Verantwortung zu übertragen, Bonifizierung etc. #00:09:50-4#"

Tabelle A-26: Anreize zum Halten unternehmerischer Professionals in der PSF

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.3.3.1:

Wahrgenommene Auswirkung unternehmerischen Handelns auf den Gesamtunternehmenserfolg
Case-1-I3-Teil1 "#00:52:38-8# Sollte es tun [Steigerung Gesamtunternehmenserfolg durch unternehmerisches Handeln]. #00:52:41-5#"
Case-2-I7-Teil1 "#00:08:19-1# Da es offenbar so ist, dass wir weiter wachsen können, und das schon auch noch erfolgreich als Unternehmen tun, scheint ja was dran zu sein. #00:08:28-8# Also dass diese Struktur von 'viele kleine Unternehmen, die ein ganzes Unternehmen bilden' vielleicht nicht die allerschlechteste Unternehmensform [ist] [...]. #00:08:39-1#"
Case-2-I8 "#00:07:09-4# Ja, ein ganz klares Ja [Steigerung Gesamtunternehmenserfolg durch unternehmerisches Handeln]. #00:07:12-0# Und deswegen versuchen wir auch schon [...] bei der Einstellung von Mitarbeitern darauf zu achten, dass wir möglichst viele Mitarbeiter bekommen, die [...] über eine reine Führung durch Aufgabenvorgabe hinausgehen können. #00:07:28-0#"
Case-3-I12 "#00:26:47-5# Natürlich ist <firma> erfolgreicher, wenn die Mitarbeiter unternehmerisch handeln. #00:26:54-3#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:16:06-4# Und wenn unternehmerisches Handeln stattfindet, dann gibt es auch eine Weiterentwicklung und ein Wachstum. #00:16:11-7# Wenn das nicht der Fall ist, dann verwalten wir nur noch den Bestand und werden irgendwann vom Markt verschwunden sein. #00:16:19-3# [...] #00:16:26-2# Da gehe ich von aus [dass unternehmerisches Handeln den Gesamtunternehmenserfolg steigert]. #00:16:28-3#"
Case-3-I22 "#00:14:20-4# Wenn Sie nach der Gesamtunternehmensperspektive fragen, dann würde ich behaupten, es [internes Unternehmertum] steigert den Erfolg des Unternehmens. #00:14:28-1#"
Case-4-I23 "#00:18:32-6# [...] das Zusammenwirken von [...] <anzahl> Partnern, bzw. [...] von <dreistellige Zahl> Leuten, die unternehmerisch sind, steigert natürlich den Kanzleierfolg. #00:18:45-1#"
Case-5-I30 "#00:17:10-1# Wenn alle Partner stark sind, dann ist auch das wirtschaftliche, unternehmerische Endergebnis [...] gut oder sehr gut. #00:17:17-7#"
Case-5-I31 "#00:09:22-1# Also logisch, das ist völlig unbestreitbar, weil wenn der Einzelne Erfolg hat, [...] vergrößert [das] den Kuchen für die Gesamtkanzlei. #00:09:31-8#"
Case-5-I33 "#00:05:08-5# So ist es [unternehmerisches Handeln steigert den Gesamtkanzleierfolg]. #00:05:09-6# [...] #00:05:10-2# Und das unternehmerische Handeln Einzelner wirkt sich auch positiv aus in dem System, was wir haben, auf einen anderen Typus, der [selber] gar nicht so unternehmerisch ist [...]. #00:05:20-2#"
Case-5-I34 "#00:07:51-5# Ja, natürlich. Ja. [steigert unternehmerisches Handeln den Gesamtkanzleierfolg und die Mandantenzufriedenheit] #00:07:52-9#"
Case-6-I36 "#00:13:46-0# Wie sich das [unternehmerische Handeln auf die Kanzlei] auswirkt? #00:13:46-6# [...] #00:13:50-8# Auf die Profitabilität. #00:13:51-9#"
Case-6-I39 "#00:02:10-1# Unternehmerisches Handeln ist also damit für uns kurz das marktorientierte Geschäftsentwicklungsstreben im Hinblick auf die Umsatzsteigerung und die strukturelle strategische Weiterentwicklung der Kanzlei als Firma insgesamt. #00:02:28-5# [...] #00:14:00-8# [...] <kanzlei> hat weltweit den Ruf, die unternehmerischste Kanzlei zu sein. #00:14:05-9# Ich glaube, dass gerade dieses Unternehm-

tum der Grund dafür ist, dass <kanzlei> die Position hat, die sie hat. #00:14:14-5# Das wirkt sich in den Umsatzzahlen aus. #00:14:16-5# [...] #00:14:32-3# [...] Dieses Unternehmertum [schlägt sich] ganz klar in der konkreten Geschäftsentwicklung nieder [...]. #00:14:45-7#"

Case-6-I42 "#00:33:32-9# In dem Moment, wo ich unternehmerisch handle, sichere ich natürlich die Profitabilität von heute und gleichzeitig auch von morgen. #00:33:41-5#"

Tabelle A-27: Wahrgenommene Auswirkung unternehmerischen Handelns auf den Gesamtunternehmenserfolg

(Quelle: Interviews)

Interne Kooperation als Voraussetzung für die positive Auswirkung unternehmerischen Handelns auf den Gesamtunternehmenserfolg

Extra-I1-Teil1 "#00:04:47-5# [Die Steigerung des Gesamtunternehmenserfolgs durch internes Unternehmertum ist] eine schwierige Frage [...]. #00:04:49-9# Die Lehrbuch-Antwort wäre natürlich 'selbstverständlich'. #00:04:54-9# Die Realität sieht so aus, dass wenn ich zu viele kleine Herzogtümer habe und Partner habe, die eigenunternehmerisch handeln, und sich auch wie ein eigenes Unternehmen fühlen, [...] die Kooperationsfähigkeit sehr schwierig [ist]. #00:05:10-8# Und damit kann ich bei kleinen Themen erfolgreich sein, bei großen Themen bin ich es definitiv nicht. #00:05:16-2# Für Nischenthemen ja, für große Themen ist [...] unternehmerisches Handeln notwendig, aber das gepaart [...] mit der Notwendigkeit, ich nenne es einfach mal 'im Rudel zu jagen'. #00:05:32-4# Und das wird heute nicht gefördert. #00:05:37-9#"

Case-2-I6 "#00:28:45-4# Ja, ganz klar [steigert internes Unternehmertum den Gesamtunternehmenserfolg]. #00:28:47-4# [...] Ich glaube, die Herausforderung, die wir haben ist, es in gewisse Bahnen zu lenken und zu kanalisieren. #00:28:54-5# [...] #00:31:38-5# Und wenn man ganz ehrlich ist, ich glaube, bei den <vierstellige zahl> Partnern, die wir jetzt auf <landesübergreifender> Ebene haben, [...] werden Sie wahrscheinlich ein Drittel finden – das ist jetzt Bauchgefühl – die in einer Organisation, wo sie komplett auf sich allein gestellt wären, erfolgreicher sind. #00:31:57-7# In der Größe, in der wir das haben, werden Sie aber keine <gleiche vierstellige zahl> finden, bei denen das so ist. #00:32:05-3#"

Case-2-I9 "#00:09:11-1# Grundsätzlich [steigert internes Unternehmertum den Gesamtunternehmenserfolg] ja, weil jeder [...] ein Gespür [...] und Verantwortungsbewusstsein auch [bekommt], was die eigene Handlung für das Unternehmen bedeutet und damit auch dieses unternehmerische 'Gedankentum' mit aufgenommen wird. #00:09:32-3# [...] #00:09:36-2# In der Praxis ist es in einem globalen Unternehmen [...] manchmal schwierig, da kann [es] beim einen oder anderen Fall vielleicht auch Synergieverluste geben. #00:09:46-3# Weil es manchmal eine Diskrepanz ist, handle ich jetzt im Sinne des Unternehmens als Gesamtes, oder handle ich im Sinne meines persönlichen Erfolges. #00:09:59-1# Da kann es Situationen geben, wo das nicht unbedingt zusammenpasst, sondern auseinander driftet. #00:10:06-9# Insbesondere wenn es ländergrenzenübergreifend ist und meine Handlung [...] vielleicht für mein persönliches Ziel in Deutschland nicht unbedingt relevant ist [...]. #00:10:36-9#"

Case-2-I11 "#00:04:20-3# Idealerweise so, dass es die Gesamtstrategie unterstützt. #00:04:25-4# Weil [...] in meiner Definition unternehmerisches Handeln bedeutet, dass man für das große Ganze, für das Gesamtunternehmen denkt. #00:04:36-3# Natürlich ist es immer so, dass es sich natürlich nicht vermeiden lässt, [...] dass wir auch Einzelfälle haben, wo das nicht der Fall ist, wo der Einzelne sich selbst optimiert, was dann auch unternehmerisches Handeln ist – der Unternehmer im Unternehmen. #00:04:54-9# Wobei wie gesagt das für die Gesamtheit nicht zwingend der beste Case ist. #00:05:03-0#"

Case-3-I13-Teil2 "#00:29:19-5# [...] im Umkehrschluss bleibt die Frage auch, wenn man glaubt, dass diese Menschen alle unternehmerisch tätig sind, traut man ihnen dann zu, dass sie mit dieser unternehmerischen Freiheit auch im Interesse des Unternehmens handeln? #00:29:40-4# Oder hat man die Befürchtung, dass sie diese unternehmerische Freiheit dann im Zweifel auch für Dinge nutzen, die aus Gesamtunternehmenssicht dann doch nicht von Interesse sind? #00:29:50-5#"

Case-3-I14 "#00:13:17-5# Es ist schwierig sich abzustimmen. #00:13:23-3# Es gibt eine ganze Menge Reibungsverluste, es gibt mit Sicherheit Ineffizienzen. #00:13:27-1# Das kann nachteilig sein, aber es hängt [...] von unseren Methoden ab, wie wir es schaffen, diesen Haufen an Einzelpraxen oder Einzelunternehmern, wie man die tatsächlich koordiniert bekommt. #00:13:41-5#"

Case-3-I22 "#00:12:16-7# [...] es ist die Grundlage für den unternehmerischen Erfolg, dass die Unternehmer im Unternehmen sich auch als solche betätigen. #00:12:26-0# [...] je mehr Geschäft oder je mehr Beitrag jeder Einzelne zum Geschäft leistet, umso größer ist das Geschäft auch unter dem Strich und in der

Summe. #00:12:42-7# Und damit meine ich nicht, dass jeder autonom einen Anteil von X Euros dann am besten pro Jahr schafft, sondern dass das auch [...] partnerschaftlich an den Themenstellungen, an den Mandanten entsprechend erarbeitet wird. #00:12:58-2# Und man dort in Eigenschaft als Unternehmer im Unternehmen sicherlich auch die Möglichkeit hat, mit eigenen Themenstellungen Mandanten von Kollegen weiterzuentwickeln, dort weiteres Geschäft zu generieren. #00:13:12-0# Und das ist natürlich dann auch [...] erstmal der finanzielle Erfolg des Unternehmens. #00:13:17-3# Und daraus leiten sich natürlich auch professionelle Erfolge ab für das Unternehmen. #00:13:22-6#"
Case-4-I23 "#00:18:50-7# Deswegen haben wir den Leuten natürlich vor einigen Jahren gesagt [...] 'es kann nicht jeder irgendwo rausgehen und jagen, ihr müsst zusammen auftreten'. #00:19:00-3# [...] #00:19:08-5# Oder andersherum formuliert: 'euer unternehmerischer Erfolg muss nicht immer euer eigener sein, sondern es ist genauso wichtig, ein Mandat einem Kollegen zu vermitteln'. #00:19:17-6#"
Case-5-I32 "#00:08:13-2# Klar, ja auf jeden Fall [steigert unternehmerisches Handeln den Gesamtkanzleierfolg]. #00:08:15-0# [...] #00:08:28-5# Aber da ist [...] wie gesagt das Wichtige, dass der Einzelne immer [...] auch die Gesamtkanzlei im Auge hat bei seinen unternehmerischen Entscheidungen. #00:08:36-1# Wenn jemand nur für sich selbst unternehmerische Entscheidungen trifft, dann kann das natürlich insgesamt auch nach hinten losgehen, das ist klar. #00:08:43-1#"
Case-5-I35 "#00:04:48-9# Das ist ganz sicher so, ja [dass unternehmerisches Handeln den Gesamtkanzleierfolg erhöht]. #00:04:51-7# [...] #00:04:56-5# Wenn es in eine sinnvolle und koordinierte Richtung läuft. #00:05:00-9#"
Case-6-I42 "#00:34:06-5# [...] natürlich ist es so, wenn der Einzelne und wenn wir insgesamt in der Gruppe das machen, ist das natürlich zu unserem Besten. #00:34:14-5#"

Tabelle A-28: Interne Kooperation als Voraussetzung für die positive Auswirkung unternehmerischen Handelns auf den Gesamtunternehmenserfolg

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.3.3.2:

Wahrgenommene Auswirkung unternehmerischen Handelns auf die Mandantenzufriedenheit
Case-1-I4 "#00:30:31-9# Ja [unternehmerisches Handeln steigert die Mandantenzufriedenheit] #00:30:35-3# [...] #00:30:36-7# Wobei wir hier keine Befragung unserer Mandanten bisher durchgeführt haben. #00:30:41-3# Also das ist dann gefühlte Zufriedenheit. #00:30:43-7#"
Case-2-I7-Teil1 "#00:04:56-4# Na, ich hoffe gut (lacht) [wirkt sich unternehmerisches Handeln auf die Mandantenzufriedenheit aus]. #00:04:59-8# [...] #00:05:04-9# [...] ich glaube, die spüren das schon. Es gibt, denke ich, einen vielleicht konstituierenden Unterschied, wenn Sie mit Dienstleistern, Consultants zusammenarbeiten, die aus dieser Art von Corporation kommen, also [...] einer partnerschaftlichen Struktur. #00:05:25-4# Weil [...] der Partner, das Gegenüber für den Kunden, tatsächlich eine gewisse unternehmerische Freiheit hat. #00:05:32-9# Er ist also im Zweifelsfall vielleicht schneller, dynamischer, flexibler und kann auch Entscheidungen treffen. #00:05:37-9#"
Case-2-I9 "#00:16:27-7# Ich würde sagen, auf jeden Fall [steigert internes Unternehmertum die Mandantenzufriedenheit], weil ich eine klare Verantwortung für das Projekt habe, für das ich unternehmerisch verantwortlich bin. #00:16:40-4# Und dementsprechend [...], wenn ich den Kunden, die Kundenzufriedenheit außer Acht lasse, dass [es] auch eine Rückkopplung [...] auf meine geschäftliche Entwicklung haben kann, im Sinne von, dass da eine Reputation [...] aufgebaut wird, die entweder positiv oder negativ ist. #00:16:58-9#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:17:33-8# Ja, auf jeden Fall [steigert unternehmerisches Handeln die Mandantenzufriedenheit]. #00:17:35-6#"
Case-3-I14 "#00:04:31-2# Ja, wobei das immer sehr relativ ist. #00:04:36-5# Steigerung Mandantenzufriedenheit ist für mich nicht so unmittelbar greifbar. #00:04:41-3# [...] wir versuchen das zwar immer wieder in Kennzahlen zu fassen, [...] ich mache ja selber auch Client Care Reviews für <firma> [...]. #00:04:55-6# Aber Mandantenzufriedenheit ist [...] von zu vielen Faktoren beeinflusst, als dass ich die in den Mittelpunkt meines Handelns stellen würde. #00:05:05-7# Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel [...] #00:05:07-7# Wenn ich beispielsweise eine Organisation habe, in der ich [es] mit fünf, sechs, sieben Mitarbeitern zu tun habe unterschiedlichster Hierarchieebenen, dann kann es durchaus sein, dass beispielsweise der IT-Leiter [...] einen favorisierten Dienstleister [hat], mit dem er schon immer gern zusammengearbeitet hat. #00:05:27-1# Und jetzt kommt der CFO und sagt, 'nehmen Sie aber mal <name>' [...], dann sagt er: 'Ja, aber der andere ist doch viel besser'. #00:05:33-1# Dann ist für den erstmal die latente Unzufriedenheit da, er hat seinen eigenen Mit-

<p>arbeiter nicht durchgekriegt, er hat möglicherweise einen Gesichtsverlust erlitten innerhalb seiner Organisation. Er wird jede Möglichkeit suchen, um zu sagen, 'Der war doch schlecht, und ich wusste es besser'. #00:05:50-4# Also kann ich das nicht so unmittelbar messen, [...] da hängen zu viele exogene Faktoren mit dran. #00:05:57-8#"</p>
<p>Case-4-I23 "#00:21:40-9# Andererseits ist es so, dass [...] wir ganz oft Mandanten haben, wo es uns fast ein bisschen peinlich ist, dann denen zu sagen 'Freunde, by the way, kann ich euch mal den Kollegen vorstellen, der macht das Rechtsgebiet <rechtsgebiet1> oder der macht <rechtsgebiet2> [...]'. #00:21:56-2# Dass wir dann denken '[...] jetzt wollen wir dem nicht auf den Nerv gehen', dass es genau umgekehrt ist, dass die sagen 'natürlich, und ja endlich stellt ihr den mir mal vor. Warum hast du mir den letztes Jahr noch nicht vorgestellt? Natürlich brauche ich...' etc. #00:22:06-3# Also [...] dieses unternehmerische Handeln, hier das Cross-Selling etc., wird von den meisten Mandanten nicht abgelehnt, sondern ganz im Gegenteil, wird eigentlich für gut befunden. #00:22:17-7#"</p>
<p>Case-5-I33 "#00:04:03-4# Genau [Steigerung Mandantenzufriedenheit]. #00:04:04-7# Und das Vertrauen auch des Mandanten in die Gesamtkanzlei. #00:04:10-1# [...] meine Themen könnte ich ja auch letztlich als Einzelanwalt entwickeln, aber dann könnte ich [...] nur die Themen beraten, die ich beraten kann. #00:04:16-8# Und dann bin ich zwar Spezialist für ein bestimmtes Thema, kann aber den Mandanten nie größer entwickeln, also es skaliert dann [...] nicht so gut. #00:04:23-7#"</p>
<p>Case-5-I35 "#00:11:23-7# Das glaube ich beides ganz sicher, ja. [internes Unternehmertum steigert Mandantenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit] #00:11:26-7# [...] #00:11:30-8# Das ist glaube ich beides richtig, wenn die Betriebstemperatur so ist, dass die Leute das Gefühl haben, es entwickelt sich weiter. Dann spürt das sowohl der Mitarbeiter als auch der Mandant. #00:11:43-9#"</p>
<p>Case-6-I37 "#00:10:55-9# [...] Es gäbe die Kanzlei nicht ohne unternehmerisches Handeln. #00:11:04-0# Und das wird auch von jedem erwartet, von jedem Partner. #00:11:07-6# [...] #00:11:10-0# Es geht nicht darum, schönen, tollen Rechtsrat abzuliefern, sondern es geht darum, unternehmerisch zu handeln und dabei [...] den besten Rechtsrat abzuliefern. #00:11:27-2# [...] #00:11:37-8# Absolut [steigert unternehmerisches Handeln die Mandantenzufriedenheit]. #00:11:39-1#"</p>

Tabelle A-29: Wahrgenommene Auswirkung unternehmerischen Handelns auf die Mandantenzufriedenheit

(Quelle: Interviews)

Wahrgenommene Auswirkung unternehmerischen Handelns auf die Mitarbeiterzufriedenheit
<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:55:15-8# Qua wirtschaftlichem Erfolg: ja [steigert internes Unternehmertum die Mitarbeiterzufriedenheit]. #00:55:18-2#"</p>
<p>Case-2-I6 "#00:34:40-1# [...] [Die] Freiheit [...], die einen Mitarbeiter auch dazu führen kann, zu sagen, in welche Richtung möchte ich gehen, auch das ist ja eine unternehmerische Entscheidung. #00:34:53-7# [...] #00:35:36-3# [...] Das ist etwas, was die Motivation erhöht, diese Möglichkeit dazu. #00:35:42-8# Die Möglichkeit dazu, Themen anzusprechen, die einem wichtig sind. #00:35:47-0# Und damit nicht auf die Nase zu fallen, oder damit 'abgewatscht' zu werden, weil man irgendwas Unangenehmes sagt. #00:35:53-5# Das ist es, was die Motivation erhöht. #00:35:55-8# Also es ist mehr das eigene Unternehmertum, für jeden einzelnen Mitarbeiter – da sehe ich eine sehr starke Korrelation – als dass [das] Unternehmertum [...] auf einer Partner-ebene Auswirkungen hat auf die Mitarbeiter, die darunter arbeiten. #00:36:06-3#"</p>
<p>Case-2-I10 "#00:05:18-3# Einen direkten Zusammenhang zwischen dem unternehmerischen Handeln und einer persönlichen Zufriedenheit wüsste ich jetzt nicht. #00:05:26-0# Also höchstens [...] über eine Zielerreichung, und dann eben mit einem monetären Bonus dann am Ende des Jahres. #00:05:34-5# Allerdings ist das, glaube ich, nicht der Punkt, der eine Mitarbeiterzufriedenheit macht. #00:05:40-4# [...] Das ist vielleicht schon eher die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten, sehr flexibel zu sein. Und wenn man das mag, darüber dann [...] eine Zufriedenheit mit dem Arbeiten. Aber eine direkte Abhängigkeit würde ich so nicht unbedingt sehen. #00:05:56-0#"</p>
<p>Case-3-I12 "#00:21:41-0# Das würde ich sagen [Steigerung Mitarbeiterzufriedenheit durch internes Unternehmertum]. #00:21:42-3# [...] durch die Autonomie, durch die Andersartigkeit der Tätigkeit – das macht ja auch Spaß, Business Development, oder unternehmerisches Handeln – da steigt die Zufriedenheit. #00:21:58-3# Ist natürlich so, dass es nicht jedem so viel Spaß macht. #00:22:02-3#"</p>
<p>Case-3-I14 "#00:10:32-2# Ja, natürlich [folgt Mitarbeiterzufriedenheit aus unternehmerischem Handeln], weil es letzten Endes ja bedeutet, wir sind auch in weiten Teilen selbstbestimmt und nicht fremdbestimmt. #00:10:37-6#"</p>

Case-3-I20 "#00:27:00-7# So dass an der Stelle, die Erfahrungen, die ich gesammelt habe mit anderen Aufgaben, anderen Projekten spannend sind. #00:27:08-6# Zum zweiten ist natürlich ein Projekt, wo ich merke, dass die Möglichkeit, dass ich unternehmerisch was wahrgenommen habe, ein Potential erkannt habe, oder dass ich jemanden an den Tisch gebracht habe, der zu besseren Leistungen geführt hat, natürlich auch eine Thematik, die mehr stolz macht, als wenn ich jetzt irgendwie in meinem Silo eine bestimmte Lösung erreicht habe. #00:27:28-5# Also insofern, Personalentwicklung, die Aufgabenzufriedenheit, plus natürlich die Leistungsbewertung am Ende wären drei Komponenten, wo ich glaube, für Mitarbeiter sind das Anreize, wo es einfach mehr Spaß macht, zu stärkerem Erfolg führt und zu einer besseren Entwicklung für mich selber führt. #00:27:45-8#"
Case-4-I23 "#00:17:58-1# [...] Ich glaube schon, dass das bei denen, wenn sie dann selbstständig [...] einen jungen Kollegen anbringen, der bei uns dann auch anfängt, [...] ein kleineres Mandat bekommen, oder von ihren Peers in der Transaktion besonders gelobt werden, [...] ein wichtiger Anreiz auch für die jüngeren Kollegen [ist]. #00:18:19-9#"
Case-5-I31 "#00:10:07-8# Ja, auf jeden Fall [wird die Mitarbeiterzufriedenheit durch internes Unternehmertum gesteigert]. #00:10:08-9# Weil die [...] das Gefühl haben – und zu Recht haben – dass sie wirklich ein Teil des Unternehmens sind und [...] durch ihre Leistungen und ihre Strategie an einem Gesamterfolg auch partizipieren können. #00:10:19-6# Und auch wirklich einen substantiellen Beitrag leisten können und nicht nur [...] ein weiteres Rädchen der Maschine sind, das einfach nur laufen muss, ohne eigene Freiheiten zu haben. #00:10:30-8#"
Case-5-I33 "#00:06:30-3# [...] Das ist sicherlich ein Faktor [Steigerung Mitarbeiterzufriedenheit durch unternehmerisches Handeln], aber das würde ich auch als mittelbaren Effekt beschreiben. #00:06:36-4# Denn die Zufriedenheit der Mitarbeiter hängt eigentlich viel eher daran, dass die Auslastung gut ist, also dass die Arbeit haben und nicht rumsitzen, einerseits. Gut, am Jahresende steht dann da vielleicht auch ein Bonus, aber das hängt ja [...] zusammen. #00:06:50-0# [...] und andererseits dass Mitarbeiter selber natürlich auch – das fördern wir [...] – unternehmerisch beginnen können zu handeln. #00:07:01-9# Aber man muss jetzt mal zwischen den Mitarbeitern unterscheiden. #00:07:04-6# Angestellte Anwälte zum Beispiel sollen ja auch lernen, unternehmerisch zu handeln und auch über Produkte und Märkte nachdenken usw., und das verlangen wir [...] auf dem Weg in die Partnerschaft. #00:07:15-8#"
Case-6-I37 "#00:12:26-6# Und insofern glaube ich schon, dass das auch zur gesteigerten Zufriedenheit der Mitarbeiter führt, weil a) Mitarbeiter etwas lernen, was sie vorher noch nicht konnten, b) unternehmerisches Handeln dazu führt, dass ausreichende und schöne Arbeit vorhanden ist, und c) ausreichende und schöne Arbeit einfach die Grundlage der Vergütung ist (lacht). #00:13:00-0#"
Case-6-I39 "#00:16:47-7# Ich denke, ja [unternehmerisches Handeln wirkt sich positiv auf Mitarbeiterzufriedenheit aus]. #00:16:49-4# Ich denke, dass cum grano salis alle, die hier landen und bleiben, diese Kultur des Unternehmertums schätzen. #00:16:58-3# Allerdings zwingt Unternehmertum natürlich auch hin und wieder zu Entscheidungen, die schwierig sind. #00:17:07-0# Und so gesehen haben Sie natürlich immer, das ist ein ganz natürlicher Prozess, Kolleginnen und Kollegen, die mit unternehmerischen Entscheidungen nicht einverstanden sind. #00:17:18-4# Meistens dann, wenn sie sie selbst negativ betreffen, natürlich. #00:17:23-0# Und deswegen [...] sie die Wurzel des Übels in dem Unternehmertum sehen. #00:17:31-3# Ich glaube aber schon, dass ganz allgemein anerkannt ist, dass Unternehmertum etwas sehr Gutes ist und auch die Kanzlei dahin gebracht hat, wo sie jetzt ist. #00:17:41-0# Also würde ich schon sagen, dass diejenigen, die hier sind – wir nehmen jetzt mal die ersten ein, zwei Jahre raus, die ersten zwei Berufsjahre ist auch so ein bisschen Selbstfindungsprozess – dass die im Großen und Ganzen voll hinter diese Linie stehen. #00:17:57-2#"

Tabelle A-30: Wahrgenommene Auswirkung unternehmerischen Handelns auf die Mitarbeiterzufriedenheit

(Quelle: Interviews)

A7.2. Proactiveness

Tabellen zu Abschnitt 6.4.2.1:

Relevanz der Identifikation und Selektion unternehmerischer Mitarbeiter
Case-1-I4 "#00:33:53-4# [...] das ist eigentlich die Frage, wie entdecke ich den Unternehmer im Unternehmen? #00:33:57-1# Also die Anzahl der Personen, die wirklich unternehmerisch tätig werden wollen, das Produkt zu entwickeln, auch mal einen Fehlschlag hinzunehmen, und das Risiko dafür teilweise mitzutragen, ist dann doch am Ende überschaubar. #00:34:13-2#"
Case-4-I26 "#00:03:48-9# Sondern das Entscheidende ist eigentlich die Selektion. #00:03:50-5# Das heißt, dass man die richtigen Leute hat, die entsprechend eben auch an die Dinge herangehen, und die einfach wollen. #00:03:59-4#"

Tabelle A-31: Relevanz der Identifikation und Selektion unternehmerischer Mitarbeiter

(Quelle: Interviews)

Identifikation unternehmerischer Mitarbeiter
Case-1-I3-Teil1 "#00:58:22-2# Dann haben wir den Austausch mit dem Unternehmen im Sinne von Projekt-Feedback, Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarungen, Mentorengespräch, dass wir frühzeitig erkennen, wo hat jemand besonderen Bedarf, und auch frühzeitig Talente identifizieren, und die natürlich ganz anders in solche Situationen bringen können. #00:58:42-2#"
Case-2-I6 "#00:38:47-2# Was wir machen, angefangen von oben, [ist] dass wir eine Potentialerkennung für die Mitarbeiter durchführen. #00:38:56-3# Das heißt, das ist vor <n> Jahren mal für alle Partner gemacht worden. Das ist jetzt für alle Manager, Senior Manager, [...] Direktoren gemacht worden. Wir haben da jetzt lokal gesagt, wir wollen das für unsere Senioren machen. #00:39:10-1# Potentialerkennung im Sinne des neuen Box-Models, ist ein relativ simples Modell mit <zweistellige zahl> Fragen, die einfach dazu beitragen, wie treibt jemand [...] das Unternehmen voran und welches Potential hat er, das auch langfristig zu tun. #00:39:25-2# Und ohne dass ich den Link direkt gemacht habe, würde ich jetzt sagen, dass ungefähr ein Drittel der Fragen schon 1:1 da sein könnte, wenn ich nach Unternehmertum frage. #00:39:37-7# [...] das heißt, dass wir versuchen an der Stelle, frühzeitig die Mitarbeiter zu identifizieren, die diese Anzeichen haben. #00:39:45-6# [...] #00:40:13-9# [...] das geht [...] in die Richtung, wo treibt ein Mitarbeiter uns voran, was macht er, macht es immer wieder, wie oft macht er es, wie erkennt er Themen, was macht er, wenn er Probleme / Themen erkannt hat, wie geht er damit um, wie entwickelt er andere. #00:40:34-3#"
Case-2-I7-Teil1 "#00:16:20-5# Das ist eine Mischung aus erstens der Fähigkeit natürlich zu einem gewissen eigenverantwortlichen Handeln. #00:16:33-9# Das wächst mit [...] Berufserfahrung und Aufgabe, aber eigentlich kann man das sehr, sehr früh schon sehen. #00:16:41-9# Plus der Fähigkeit, die Bedingungen, die Anforderungen des jeweiligen Kundenumfelds – und die sind wirklich unterschiedlich – so zu erkennen, dass ich dann daraus [...] eine intelligente Lösung anbiete. #00:16:58-6#"
Case-2-I8 "#00:07:12-0# Und deswegen versuchen wir auch schon bei der Einstellung darauf zu achten, [...] dass wir möglichst viele Mitarbeiter bekommen, die [...] über eine reine Führung durch Aufgabenvorgabe hinausgehen können. #00:07:28-0# [...] #00:07:56-1# Und die Zusammenarbeit, das Zusammenwirken dieser Disziplinen setzt eine gedankliche Beweglichkeit voraus, die nur die Mitarbeiter haben, die über eine reine Aufgaben-Vorgabe hinaus denken können und agieren können. #00:08:10-8#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:11:41-7# Ich glaube, das ist relativ einfach. #00:11:45-3# Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel anhand des <bereichs>, wir hatten ja da eine ganze Reihe [...] entsandte Mitarbeiter aus dem Audit-Bereich, die dort für die Qualitätssicherung verantwortlich sind. #00:11:56-5# Und die [...] hatten von mir auch die Aufgabe bekommen, wann immer ihnen Verbesserungspotentiale auffallen, Dinge, die sie anders machen würden, wenn sie die Leitung von diesem Center hätten, dass sie das mir gegenüber dann auch zum Ausdruck bringen. #00:12:13-8# Man hat deutlich gesehen, wer von den Mitarbeitern [...] so weit mitdenkt und auch diese Kreativität und auch diese Sicht der Dinge hat, dass er sagt, 'wenn das jetzt hier mein Laden wäre, dann würde ich das so und so machen'. #00:12:25-5# [...] haben wir das abgefragt und [...] diskutiert. #00:12:33-6# [...] dann identifiziert man recht schnell die Kollegen, die da Ideen mitbringen, und die, die dann eher nur drin sitzen und sagen, 'ich mache hier meinen Job, die Aufgabe, die mir zugewiesen wurde' [...]. #00:12:47-7#"
Case-4-I23 "#00:22:38-1# Na, identifizieren... [...] wir arbeiten [...] eng [...] in kleinen Teams zu-

sammen. #00:22:46-0# Ich habe [...] <n> Associates, und Sie merken natürlich durch die tägliche Zusammenarbeit, durch den Umgang beim Mandanten, wie die ankommen, ob das Telefon immer bei mir klingelt, oder ob es nach wenigen Wochen nur noch beim Associate klingelt. #00:22:58-3# Ob der Associate vielleicht dann mal sogar kleinere Folgeaufträge selber bekommt. #00:23:03-3# Das merken Sie einfach, ob jemand unternehmerisch gut ist oder nicht. #00:23:06-5# Das gibt es keine objektive Messlatte, keinen Maßstab aus meiner Sicht. #00:23:10-9#"

Case-4-I26 "#00:07:29-7# Also ich behaupte, ich sehe sie [unternehmerische Persönlichkeiten]. #00:07:33-2# [...] Das ist natürlich leicht gesagt, aber ich glaube, dass es eben einfach [...] Erfahrung ist. #00:07:47-2# Ich weiß nicht, wie viele Bewerbungsgespräche ich schon geführt habe [...], aber ich bin mir sicher, dass ich schon deutlich über <vierstellige zahl> [...] geführt habe. #00:08:00-5# Und irgendwie merken Sie dann einfach, wenn Ihnen jemand gegenübertritt [...], wie tickt der? #00:08:09-8# Ist es jemand, der unternehmerisch denkt, oder nicht, ist das jemand, der irgendwie strategisch denkt, [...] ist das jemand, der [...] berechnend ist, oder ist es jemand, der dieses Unternehmerische im Prinzip verinnerlicht hat. #00:08:33-2# [...] #00:08:43-2# Spätestens dann in der Zusammenarbeit. #00:08:45-8# Da merkt man natürlich sehr, sehr schnell, ob jemand [...] das abhakt, was man ihm an Aufgaben gibt, oder ob derjenige einfach [...] weiter denkt. #00:08:55-6#"

Case-5-I33 "#00:08:23-9# Anhand ihres [...] Business Case, den sie sich bauen. #00:08:34-0# Und der ist [...] abgeleitet aus der Arbeit, also den sehen wir ja jeden Tag. [...] #00:08:44-0# Also der Schritt, den die tun müssen, ist im Grunde genommen weg vom reinen Abarbeiter, dem ich etwas auf den Tisch lege, und der das dann mit einem prima Ergebnis zu mir zurückbringt aber auch nicht weiter denkt, hin zu jemandem, der beginnt, selber über seine Spezialisierung nachzudenken, über die Märkte nachzudenken, in denen er seine Spezialisierung verkaufen kann. #00:09:10-3# [...] #00:10:48-5# [...] dann wird der Mandant [...] auch erkennen, 'ok, ich habe da einen Spezialisten vor mir [...]'. #00:11:14-8# Und dann wird ein Mandant [...] diesem Associate selber Arbeit geben – direkt Arbeit geben. #00:11:20-6#"

Case-6-I37 "#00:13:08-9# Das sind [...] Personen, die [...] nicht den Rechtsrat als solchen im Blick haben, sondern immer im Blick haben, warum möchte ein Mandant einen bestimmten Rechtsrat haben, was ist der Treiber für diesen Rechtsrat. #00:13:30-8# Die Formulierung, das Arbeitsergebnis, das wir dann abgeben, in einer Art und Weise abfassen, strukturieren, gestalten, dass es genau die Bedürfnisse der Mandanten trifft. #00:13:46-2# Und darüber hinaus auch einen Blick auch dafür haben, wie man Mandantenbeziehungen weiterentwickeln kann. #00:13:54-0#"

Tabelle A-32: Identifikation unternehmerischer Mitarbeiter

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.4.2.2:

Interner Marktplatz für Mandate

Case-1-I3-Teil2 "#00:13:35-9# So ein System [interner Marktplatz für Mandate] setzt gewisse Dinge voraus. #00:13:44-0# Wenn die da sind, ist es gut. #00:13:47-2# Also hinreichende Größe setzt es voraus, hinreichende Spielregeln, Klärung von Dingen, die als Restanten bleiben – weil das ist ja quasi Etablierung von Markt innen, und es gibt Marktversagen. #00:14:07-2# Es gibt in jeder Professional Service Firm unattraktive Projekte, die würden in einer normalen, marktgetriebenen Struktur ausgemendelt werden. #00:14:16-9# Das kann sich aber so eine Struktur nicht leisten, weil es gibt gewisse Gründe, die im Markt nicht abgebildet werden, z. B. strategischen Mandatsgewinn oder -bindung, oder was immer das ist. #00:14:25-9# Das ist schwierig in einem Markt abzubilden, das heißt, es ist in so einem Marktansatz Marktversagen inhärent – dafür müssen vorher Vereinbarungen getroffen werden. #00:14:35-9# Und dann ist ein ganz entscheidender Punkt: dieses Werkzeug wirkt überall anders. Ich weiß aber erst, nachdem ich es angewendet habe, wie es wirkt. #00:14:44-7# [...] gerade für eine kleine Organisation wie uns wäre ich sehr, sehr zurückhaltend, das einzuführen. #00:15:41-5# [...] #00:15:54-2# Das kann ein Großer ausprobieren, die auch einfach mal sagen können, wir haben so einen Testbereich mit 1000 Leuten, da lassen wir das mal laufen, hinreichend groß – und wenn es <nicht funktioniert>, dann sagen wir 'Ja, macht nichts, war ein Pilot'. #00:16:05-2# [...] Wir würden so etwas adaptieren, wenn es funktioniert. #00:16:10-6#"

Case-2-I6 "#00:08:04-1# Es ist nicht im Sinne eines Marktplatzes, so dass jeder Mitarbeiter hingehen kann und sagt, 'was sind denn gerade die Projekte, die besetzt werden?'. #00:08:10-2# Also wir haben relativ klare Regelungen auf der Ebene Verfügbarkeit, wer ist für welche Themen prinzipiell verfügbar. Und wir haben dann ein dediziertes Team, was sich <länderübergreifend> darum kümmert, die richtigen Mitarbeiter

auf die richtigen Projekte zu bekommen. #00:08:24-0# Über dieses dedizierte Team kriegen wir genau diesen Marktplatzcharakter rein, dass wir eben auch überlegen, was macht Sinn [...] auf Basis Verfügbarkeit, Auslastung etc., auch die Frage reinzubringen, was macht Sinn für die Mitarbeiter. #00:08:39-3# [...] #00:08:43-0# Das ist ein zentrales Staffing, aber eben, und das ist das Spannende, nicht nur mit einer Zielsetzung Auslastungsoptimierung, sondern auch mit der strategischen Zielsetzung Mitarbeiterentwicklung. #00:08:54-6#"

Case-2-I7-Teil1 "#00:31:04-4# [...] Das würde letztlich bedeuten, dass man auch ein komplettes [...] Resource-Pooling fährt, das steht und fällt ja mit der Tatsache, dass Sie sagen, ich habe hier [...] tausende Mitarbeiter, und betrachte die erst einmal als einen wahnsinnig großen Haufen und führe dann so eine Art Marktplatz ein. #00:31:23-9# Das tun wir nicht, [...] die Zuordnung zu den einzelnen Partnern und damit zu den <fachbereichen>, die ist schon hart. #00:31:32-2# [...] anders ausgedrückt, der Partner ist der Disziplinarvorgesetzte seiner Team-Mitglieder. #00:31:37-3# [...] #00:32:06-8# [...] natürlich ist das [...] möglich, dass ein einzelner Mitarbeiter mal die Initiative ergreift, und dann erstmal zu seinem eigenen Partner geht oder [...] zu den Nachbarbereichen und sagt 'hm, das klingt interessant'. #00:32:18-1# Der Mitarbeiter kann die Initiative ergreifen, es gibt aber sozusagen keinen Automat, im Sinne einer Bewerbungsplattform oder so etwas. #00:32:27-0#"

Case-3-I20 "#00:08:17-1# <projektname> bedeutet, dass wir einen internen Projektmarktplatz initiieren, wo es nicht darum geht, dass ein Partner die Mitarbeiter einsetzt je nach Mandaten, sondern dass wir zumindest in bestimmten Teilbereichen jetzt beginnen, Mandatsprojekte intern auf dem Marktplatz auszu-schreiben, so dass Mitarbeiter für sich sagen können, ich habe die Skills für dieses Projekt idealerweise, und ich bewerbe mich auf ein bestimmtes Projekt. #00:08:41-7# Das heißt, die Verantwortung für das Staffing, zumindest in Teilbereichen, soll [...] beim Mitarbeiter liegen, der dann für sich besser entscheiden kann, wo bin ich sinnvollerweise eingesetzt, als das über die Partnerentscheidung läuft. #00:08:55-4# Also das ist eines der Dinge, wo wir unternehmerisches Handeln zumindest als Pilot implementieren wollen, weil wir glauben, das wird in die Richtung gehen, dass Mitarbeiter im Unternehmen mehr als eigenständige Unternehmer agieren und sich überlegen, welche Pfade will ich durchlaufen, wo will ich mich einbringen und wo ist auch der Nutzen meines Einsatzes am höchsten. #00:09:16-2# [...] das ist ein spannendes Projekt. #00:09:17-8# [...] #00:12:47-7# Das heißt, es gibt im Grunde genommen zwei Welten [...]. Es gibt Mitarbeiter, die traditionell [...] gestaffelt werden und [es] wird welche geben, die sich auf dem Marktplatz bewegen. #00:13:02-1# Aber diese 'Marktplatz-Mitarbeiter' wären eigentlich das, was Sie mit dem Unternehmer im Unternehmen bezeichnen. #00:13:07-2# [...] Ich komme rein zu <firma>, wir würden dem Mitarbeiter sagen, du bekommst eine bestimmte Vergütung, wir haben [...] ein starkes Branding, wir haben Prozesse, Sekretariate, Gebäude, IT. #00:13:17-1# Wir sorgen für Projekte, die akquiriert werden, die du als eigenständiger Unternehmer nicht akquirieren könntest. #00:13:23-5# Aber danach steht dir hier die Auslastung, die Karriereentwicklung und die Spezialisierung offen, indem du deinen Weg laufen kannst, indem du dich auf die Projekte bewirbst, die im Marktplatz zur Verfügung stehen. #00:13:36-1#"

Case-3-I15 "#00:16:25-7# Letztlich geht es um die Frage, wie kann man Talente gewinnen und Talente auch binden bei uns. #00:16:31-9# Und das sind [...] veränderte Arbeitsformen, veränderte Erwartungshaltungen der neuen Generation, die einerseits Karriere machen wollen, auch leistungsbewusst sind, aber auch vielleicht mehr Abwechslung wollen. #00:16:46-9# Und im Grunde geht es um Konzepte – und das ist dieser interne Marktplatz – dass auch Mitarbeiter eine Chance haben, sich auch ein Stückweit auf Projekte zu bewerben. #00:16:56-1# [...] #00:17:04-6# Also eine Chance, auch aus eigener Initiative zu sagen, ich bewerbe mich [...] intern für bestimmte Projekte und meine persönliche Weiterentwicklung [...]. #00:17:15-2# Auf der anderen Seite müssen wir als diejenigen, die das Geschäft verantworten, natürlich auch gucken, dass wir unsere Kennzahlen im Griff haben im Sinne des Gesamterfolges des Unternehmens. #00:17:26-5# [...] #00:17:32-1# Dass man auf der einen Seite die KPIs vernünftig steuert und auf der anderen Seite aber den Mitarbeitern wirklich eine Chance gibt, sich permanent weiterzuentwickeln, ihre Interessen und Leidenschaften auch auszuleben im Beruflichen und insofern auch neue Formen zu entwickeln. #00:17:48-2#"

Case-3-I13-Teil1 "#00:22:17-5# Ich glaube, das [interner Marktplatz für Mandate] ist deswegen schwieriger auf Audit zu transferieren, weil im Consulting-Bereich wir in der Regel von Non-Recurring-Geschäft sprechen, also einmalige Aufträge. #00:22:28-4# Da macht es sicherlich auch Sinn, dass [...] immer die Leute mit der gewissen Expertise oder mit dem größten Potential eingesetzt werden, und das kann ja durchaus auch aus anderen Standorten sein. #00:22:38-7# Oder eben über Bewerbungen, auch wenn man die Leute vielleicht ursprünglich nicht kannte. #00:22:42-0# Im Audit-Bereich, wenn man von wiederkehrenden Aufträgen spricht, ist es natürlich auch ein Wunsch des Mandanten, dass da eine Kontinuität des Prüfungsteams da ist, einfach aufgrund des Know-how-Verlusts, der sonst stattfindet. #00:22:54-1# Und da kann ich mir ehrlich gesagt nur schwer vorstellen, dass man das jedes Jahr frei neu besetzt. [...] #00:23:05-8# Ich glaube schon, dass es interessant wäre zu wissen, ob es vielleicht auch andere Kollegen gibt, die sich grundsätzlich vorstellen können, auf einem gewissen Mandat tätig zu sein. Ich stelle mir aber auch die Frage, wie das genau

funktioniert, wenn man dann auch Jobs zu besetzen hat, die – aus welchen Gründen auch immer – vielleicht nicht unbedingt immer nur die höchste Hochachtung hervorrufen. #00:23:29-3#"
Case-4-I25 "#00:27:57-0# [...] es [interner Marktplatz für Mandate] setzt eine bestimmte Kanzleistruktur voraus. #00:28:12-9# Sie brauchen einen sehr großen Pool von Partnern und Associates, die in denselben Gebieten tätig sind, nur dann können Sie die Associates hin und her wechseln. #00:28:22-8# Das können Sie eigentlich nur machen, wenn Sie mindestens 50 Partner in einem Büro haben, die alle im selben Bereich tätig sind. #00:28:29-8# [...] Wir sind zwar eine reine Wirtschaftskanzlei, aber wir sind auf allen Rechtsgebieten im Wirtschaftsrecht aktiv. #00:28:37-9# [...] Das heißt, wir haben nicht so riesige Pools von einer Art Arbeit an einem Standort. #00:28:46-3# [...] #00:28:48-7# Der andere Grund ist, wir lehnen das auch ganz bewusst ab. #00:28:52-3# Weil wir den Associates die Möglichkeit bieten wollen, nicht nur Sachbearbeiter zu werden, sondern richtige Anwälte mit Mandantenkontakt. #00:29:01-9# Das setzt aber voraus, dass sich da gewisse Beziehungen entwickeln. #00:29:05-2# [...] wenn Sie von Mandat zu Mandat andere Associates einsetzen, können Sie zumindest keine Dauermandanten beraten. #00:29:16-0# Im Transaktionsgeschäft [...], ich könnte einen Unternehmenskauf mit Associate A und einen mit Associate B machen, das ginge. #00:29:26-5# Aber schon wenn es ein Dauermandant ist, der häufiger mal kommt, findet der das nicht mehr so lustig. #00:29:31-5# Im Ergebnis führt diese Art von Associate-Verteilung dazu, dass man die Associates nicht an den Mandanten ran lässt. #00:29:37-9# Dass nur der Partner mit dem Mandanten spricht, weil man dem Mandanten die ständig wechselnden Associates nicht zumuten kann. #00:29:44-3# Das führt [...] dazu, dass die Arbeit für die Associates wesentlich weniger interessant ist. #00:29:48-5#"
Case-5-I31 "#00:15:33-6# Nein, [einen internen Marktplatz für Mandate] haben wir nicht. #00:15:35-9# [...] wir sind schon groß, aber nicht so groß, dass man nicht weiß, wer für was steht. #00:15:43-0# [...] Wenn ich jetzt als Associate zum Beispiel Lust hätte, in einem bestimmten Thema sehr viel zu arbeiten, dann weiß ich schon, an welche Tür ich klopfen muss, und mit wem ich mal Mittagessen gehen muss. #00:15:50-7# Um mal zu sagen, 'wenn das nächste Projekt kommt, wäre es schön, wenn ich mal da mal mitmachen darf'. #00:15:53-4# Also es gibt Associates, die einfach zu mir kommen und sagen, 'ich hab eine einfache Affinität zu <bereich>, wenn du mal ein Projekt hast, was jetzt neu kommt, wäre es nett, wenn du mich da mal mit einbeziehst'. #00:16:01-3# [...] #00:16:19-7# [...] [bei starkem weiteren Wachstum] wird es wahrscheinlich so kommen müssen, dass man einfach auch intern [...] ausschreibt, solche Projekte, genau. #00:16:26-5#"
Case-6-I40 "#00:07:42-3# Nein [es gibt keinen internen Marktplatz für Mandate]. #00:07:43-6#"

Tabelle A-33: Interner Marktplatz für Mandate

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.4.2.3:

Vorbilder der befragten Professionals für unternehmerisches Handeln
Case-1-I3-Teil2 "#00:05:43-7# [...] das Thema ist der unbedingte Wille, den Freiraum haben zu wollen. #00:05:53-1# [...] #00:05:57-7# Und damit der Geist, wirtschaftlich erfolgreich sein zu wollen, der Siegerinstinkt. #00:06:09-8# Ich weiß nicht, ob man den fördern kann, ich glaube nicht – den kann man nur durch Vorbild vorleben. #00:06:12-7#"
Case-2-I9 "#00:08:19-9# [...] Das ist eine konstante Entwicklung, die sich auch immer wieder ein bisschen anpasst. #00:08:31-2# Aber da gab es jetzt kein herausstechendes Merkmal oder auch Person, an der ich mich ausschließlich orientiert habe. #00:08:39-5# Sondern das ist das Gesamtbild von verschiedenen Erfahrungen, die man sowohl intern als auch extern aufnimmt, die dann auch die eigene Entwicklung geprägt haben sicherlich. #00:08:50-1#"
Case-2-I7-Teil1 "#00:15:11-8# Aber das [Mentoren und Vorbilder] gab es definitiv. [...] alles, was in Richtung unternehmerisches Handeln im weiteren Sinne in der IT und in der IT-Dienstleistung geht, das habe ich im Wesentlichen [...] von einem Unternehmer. #00:15:26-3# Bei mir ist es der ursprüngliche Gründer von <unternehmen> gewesen, von dem ich [...] in diesem Punkt sehr, sehr viel gelernt habe. #00:15:37-1# Und das [Wort] Mentor und Vorbild ist hier glaube ich gleichermaßen berechtigt, also das würde das sehr gut beschreiben. #00:15:43-6#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:09:44-0# [...] ich habe allein zwei, drei Partner [als Vorbilder] mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Einen Partner, der für unseren Geschäftsbereich die Steuerung verantwortet, der in den letzten Jahren sehr intensiv und sehr massiv praktisch Veränderungen auch vorangetrieben hat, wo man ganz klar auch eine unternehmerische Vision erkennen kann. #00:10:08-3# [...] #00:10:14-1# Also insofern jemand, der diese Ideen und Vision hat, der natürlich [...] als Leiter der Einheit deutlich mehr Spielräume auch

<p>hat, was die Ressourcensteuerung und Ähnliches angeht, und wo man klar erkennen kann, dass er diese Vision auch durch konkrete Programme umzusetzen versucht. #00:10:31-1# Und ich habe im partnerschaftlichen Kreis bestimmt drei Kollegen, die auch hinsichtlich dieses Themas Markterfolg, Unternehmertum am Markt ganz klare Vorbilder sind, und mit denen ich mich immer mal wieder austausche, und wo ich auch versuche herauszufinden, mit welchen Strategien, mit welchen Mitteln sie genau das versuchen umzusetzen. #00:10:51-9#"</p>
<p>Case-3-I14 "#00:06:11-1# Ja, definitiv [gab es Vorbilder]. #00:06:13-0# Aber die kamen nicht von <firma>, sondern es war definitiv mein erster Chef, für den ich gearbeitet habe. #00:06:21-0# Er hat mich extrem motiviert, mich mit unterschiedlichsten Facetten einer Organisation auseinanderzusetzen. #00:06:28-6# Ich war in einem sehr, sehr unternehmenspolitisch schwierigen Umfeld angesiedelt [...]. #00:06:42-8# [...] Und das war für mich ein absolutes Unternehmer-Vorbild. #00:06:55-4# [...] #00:06:57-6# Er hat sich auch für Dinge eingesetzt, die offen, vordergründig nicht profitabel erschienen, aber der hatte einen langfristigen Plan hinter seinem Handeln. #00:07:06-9# Das fand ich sehr, sehr gut. #00:07:09-4#"</p>
<p>Case-3-I21 "#00:02:55-9# [...] das war unser Niederlassungsleiter, <name>. #00:03:00-2# [...] #00:03:04-0# Das war einer der letzten richtigen Unternehmertypen, die wir hatten. #00:03:10-5# [...] #00:03:13-8# Die Kontaktpflege und der Kontaktaufbau mit Kunden, da war der outstanding. #00:03:22-2#"</p>
<p>Case-5-I35 "#00:12:58-3# [...] das waren viele [Vorbilder]. #00:13:00-8# Auch keineswegs nur Partner, es waren viele. #00:13:04-6# Ich könnte es gar nicht an einer Person festmachen. #00:13:07-5#"</p>
<p>Case-6-I37 "#00:14:13-8# Das waren Partner, mit denen ich zusammengearbeitet habe. #00:14:17-3# [...] #00:14:23-9# Das waren unterschiedliche Partner mit jeweils unterschiedlichen Stärken. #00:14:29-9# [...] ich hatte da nicht ein Vorbild, sondern unterschiedliche Partner hatten Stärken in unterschiedlichen Bereichen, und das hat sich [...] zu einem Gesamtbild zusammengefügt. #00:14:41-5#"</p>
<p>Case-6-I40 "#00:06:21-0# Ja, zum Beispiel mein Leitpartner, offen gesagt, der mich da unterstützt. #00:06:26-4# Und er ist da mit Sicherheit ein Vorbild. #00:06:29-3#"</p>

Tabelle A-34: Vorbilder der befragten Professionals für unternehmerisches Handeln

(Quelle: Interviews)

<p>Rolle der Mentoren innerhalb der PSF</p>
<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:46:11-9# Jeder Mitarbeiter hat einen Berufserfahrenen, den er als Mentor wählen kann. #00:46:18-4# Und mit dem führt er einfach Mentorengespräche, auch im Sinne eines Spiegels nochmal zur Leistungsbeurteilung, aber vor allen Dingen, um auch sicherzustellen, dass dort Aspekte außerhalb des täglichen, des operativen Miteinander diskutiert werden können. #00:46:35-0# Um einfach sicherzustellen, dass der Mitarbeiter sich dort öffnet, und dort auch etwas für ihn getan wird. #00:46:40-4# Denn es gibt ja immer die Möglichkeit, dass eine gewisse Abhängigkeits-Relation weniger gut funktioniert, weniger ehrlich ist, und dann ist der Mentor einfach das Korrektiv, um sicherzustellen, dass die Belange des Mitarbeiters berücksichtigt werden. #00:46:53-2#"</p>
<p>Case-2-I9 "#00:06:44-7# [...] Zusammen mit dem Mentor arbeitet man über die Jahre hinweg [...] an der persönlichen Entwicklung, an der eigenen Entwicklung. #00:06:59-4# [...] #00:07:03-7# [...] Und insofern ist das auch eine Vorbildrolle, [...] die der [...] einnimmt. #00:07:21-1# [...] entsprechend [...] gibt es Rahmen, in denen Mitarbeiter auch die Möglichkeit erhalten, im Rahmen eines Coaching zum Beispiel mit sehr erfahrenen Kollegen auch mal zu plaudern und mal zu hören in bestimmten Situationen, wie ist es denen ergangen, die bestimmte Stufen schon erreicht haben, Karrierestufen. #00:07:52-6# Um [...] daraus zu lernen und das Know-how [...] weiterzugeben. #00:07:59-8# [...] Also Know-how hinsichtlich unternehmerische[m] Handeln [...], weniger fachbezogen. #00:08:07-9#"</p>
<p>Case-3-I22 "#00:06:07-3# [...] sehr wichtiges Thema, dass man über einen Mentor verfügt, der nicht nur für einen da ist, sondern der einem [...] ein Feedback gibt in der Richtung, was man anderes tun könnte, mehr oder weniger, oder auf eine andere Art und Weise. #00:06:30-8# Und einem dann auch hilft, einen persönlichen eigenen Weg zu finden. Also ich würde mich als unfrei sehen, und [...] nicht in einer Unternehmerrolle, wenn ich sagen müsste, jemand gibt mir seinen Weg vor, und den muss ich dann mitgehen. #00:06:47-8# Aber dieses Geben und Nehmen an der Stelle ist glaube ich ganz wichtig, und das ist auch eine große Hilfe, sich in der Organisation so zu vernetzen, wie man das auch braucht. #00:06:58-3#"</p>
<p>Case-4-I29 "#00:05:46-1# [...] dann auch manchmal [...] zwei Tutoren. #00:06:00-2# In der Regel ist es einer, der ja auch als Partner eng mit ihm zusammenarbeitet, da wir ja relativ kleine Teams haben. #00:06:12-7# Und das ist natürlich einfach eine große Vorbildfunktion, die der Tutor [...] irgendwo inne hat für den jungen Anwalt, der neu reinkommt. #00:06:26-8# Dass letztendlich, ob bewusst oder unbewusst, er oder sie sich ja da auch viel abgucken kann und durch den Kontakt und den Austausch mit dem Tutor, [...] mit</p>

dem Partner, eben da sehr schnell sehr viel lernen kann. #00:06:43-9# Mentoren haben wir jetzt in einem Programm – also zusätzlich zu den Tutoren – noch neu eingeführt und [das] wird dann so ablaufen, dass das nicht ab dem ersten Jahr für die Anwälte ist, sondern ab [...] dem dritten Jahr bzw. [...] auf dem Weg zur Partnerschaft. #00:07:16-7# So kurz vor der Assoziierung, wo man [...] sagen kann, da geht es dann noch mal ein bisschen mehr darum, wie entwickle ich mich [...] hin zu dieser Partnerpersönlichkeit und was für Schritte muss ich vielleicht gehen, was muss ich noch zusätzlich lernen. #00:07:34-2# [...] Diese Mentoren sind dann eben nicht die Tutoren, sondern auch [...] aus einer anderen Praxisgruppe und [...] aus einem anderen Büro in der Regel, so dass es da keine arbeitsmäßige Verbindung gibt, sondern [...] dass auch der Mentee sich an seinen Mentor wenden kann ohne jegliche alltägliche Konsequenzen [...]. #00:08:04-1#

Case-5-I31 "#00:11:31-8# Natürlich [nimmt man die Mentorenfunktion wahr] nicht nur für die eigenen Associates, auch für Associates aus anderen Bereichen [...] #00:11:48-8# Oder wir gehen einfach Mittagessen und diskutieren mal, wie war der erste Schritt, wie war der zweite, wie ging es dann weiter? #00:11:53-9# [...] Macht es Sinn, diese Beziehung zu pflegen oder ist das sinnlos? #00:12:00-8# Solche Fragen werden natürlich schon diskutiert dann, klar. #00:12:02-9# [...] bei uns hat eigentlich jeder Partner einen Bereich und ist Trusted Advisor in diesem Bereich [...]. #00:12:15-4#"

Case-6-I36 "#00:16:11-1# Es gibt [...] einen definierten Pool an Mentoren. #00:16:16-6# Und es gibt ein Programm, das ist an eine Trainingsteilnahme geknüpft, die über 6-8 Monate geht, sprich, ich besuche ein Training und das, was ich dort gelernt habe, setze ich idealerweise in meinem Arbeitsumfeld um und werde während dieser Zeit von einem Mentor betreut, mit dem ich mich austauschen kann. #00:16:45-2# [...] #00:17:05-9# [...] Es gibt auch ein Mentorenprogramm, was [...] Anlass-unbezogen ist. #00:17:17-4# [...] wer sich für ein Mentoring interessiert, kann das Interesse äußern und wird dann [...] einem Mentor zugeteilt. Wenn die Chemie passt, dann nimmt diese Beziehung ihren Lauf. #00:17:35-8# Mein Eindruck ist aber, dass das sehr häufig sehr informell läuft und es außerhalb dieser Trainings 'geschieht', [es] finden sich mentoren-ähnliche Beziehungen häufig selber. #00:17:50-9# [...] #00:18:30-3# [Personenidentität von Partner und Mentor] Kann sein, muss aber nicht. #00:18:33-2# [...] Wenn es offiziell aufgesetzt ist, dann ist das nicht der Partner. #00:18:41-6# Weil ein Mentor [...] eine andere Rolle hat als der Partner. #00:18:46-7# Der Partner hat die Rolle des Vorgesetzten – ein Mentor hat [...] andere Funktionen. Das vermischt sich häufig. [...] #00:19:00-7# [...] in der Praxis ist es häufig nicht so trennscharf. #00:19:04-7#"

Tabelle A-35: Rolle der Mentoren innerhalb der PSF

(Quelle: Interviews)

Rolle der Sponsoren innerhalb der PSF

Case-1-I4 "#00:03:09-1# Es muss irgendwo einen Sponsor geben für dieses Projekt, und der muss das dann eng challengen. #00:03:15-5#"

Case-1-I4 "#00:03:25-7# [...] da haben wir die ersten Kollegen an Bord geholt, und das wird natürlich intern dann auch unterstützt durch einen 'Monitor'. #00:03:33-2# [...] #00:03:51-6# [...] ich schaue zumindest, wie entwickelt sich die Pipeline, wie entwickelt sich das Geschäft, welche Personen werden eingestellt, ist der Case insgesamt so stimmig, dass es sich möglichst bald selber trägt. #00:04:04-5#"

Case-2-I10 "#00:09:34-5# Also bei uns ist es so, dass ein <leiter fachliche organisationseinheit> immer ein Partner ist. #00:09:38-1# [...] ich brauche irgendeine Kostenstelle, die das übernimmt, was in der Regel ein Partner ist. #00:09:46-4# Jetzt kann das natürlich sein, dass ich ein internes Projekt mache, um irgendeine Datenbank zu entwickeln, dann wird das natürlich irgendjemand nicht unbedingt in unserer Wertschöpfungskette sein, sondern wenn es wirklich etwas Internes ist, wird es vielleicht eine HR-Abteilung sein, auf deren Kosten wir das buchen können. #00:10:02-0# Aber ansonsten, wenn das mit der <fachlichen organisationseinheit> und im Hinblick auf Produkte ist, die wir anbieten am Markt, dann kann das ein Partner sein, der sagt: 'Budget, Zeitrahmen, viel Spaß'. #00:10:16-7#"

Case-3-I12 "#00:38:48-6# [...] manchmal wird zu kritisch hinterfragt, und eine gute Idee dann manchmal auch so niedergeredet. #00:39:00-7# Das heißt, für den Mitarbeiter ist es immer wichtig, dass er einen gewissen Sponsor hat, dass er einen Mentor hat, der ein Ansehen in <firma> genießt, damit diese Idee auch schneller umgesetzt wird oder schneller vorangetrieben wird. #00:39:13-6# [...] #00:43:34-3# Das heißt, der Mitarbeiter würde sich natürlich diesen Partner dann als Bezugspunkt suchen, fragen, ob er Interesse hat, da als Gesprächspartner zur Verfügung zu stehen oder eben zu sagen, er findet das einen wahnsinnig spannenden Bereich und hätte da auch die und die Idee dazu. #00:43:51-0# Also das ist dann schon Sachen des Einzelnen, wie er das am geschicktesten macht. Aus der Praxis muss man sagen, das funktioniert aber eigentlich sehr gut. Weil die Partner, das sind natürlich Persönlichkeiten, und deren Themenschwerpunkte sind auch

klar bekannt, und dann findet sich das über diese Schwerpunkte. #00:44:10-6#"
Case-3-I20 "#00:54:50-7# Aber da geht es dann glaube ich mehr darum, einen Sponsor zu finden, der das Thema mit trägt, als dass es einen Genehmigungsschleifen-Prozess gibt. #00:54:57-7#"
Case-5-I30 "#00:27:32-2# Also insofern, da muss man [als Managing Partner] die Dinge eben auch fördern und sagen, 'Pass mal auf, hat doch gut funktioniert, sieh zu, dass das weitergeht'. [...] #00:27:45-5#"

Tabelle A-36: Rolle der Sponsoren innerhalb der PSF

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.4.2.4:

Personen- bzw. positionszentrierte sowie mandantenzentrierte Schulungen
Case-1-I3-Teil1 "#00:56:14-5# [...] Wir haben [...] einen Ausbildungsblock [...] für die Berufsanfänger und die ersten Berufsjahre. #00:56:24-8# Da haben wir eine Art Soft Skills-Teil drin, der auf Projektmanagement abzielt nachher, aber früher auf die Kommunikationsfähigkeiten, auch auf Führungsfähigkeiten. #00:56:35-1# Ich glaube, dieses Set an sozialen Kompetenzen [...] und an Entwicklungskompetenz, also ein Projekt aufzubauen, zu führen, voranzubringen, auch selber zu führen, also anzupacken und zum Ende zu bringen, alleine oder mit anderen, das sind Dinge, die einfach notwendigerweise da sein müssen. #00:56:57-1# Denn unternehmerisches Handeln ist dann besonders erfolgreich, wenn ich es ausweiten kann, über mich selbst hinaus. Dafür muss ich kommunizieren und führen, und irgendwie eine Art von Menschenfähigkeit besitzen. #00:57:11-7# [...] #00:57:32-1# [...] wenn jemand Manager wird, dass es so ein gewisses Fortbildungsformat gibt, nachher dann [...] dieses Long-List-Verfahren, dass es eine individuelle Betreuung gibt. #00:57:41-6# Und da wird wirklich geguckt, was fehlt dir, was brauchst du noch, das kann bis zum Coachingbedarf gehen, dass wir jemanden [...] eine ganz spezifische Unterstützung an einigen Stellen geben. #00:57:50-7#"
Case-1-I3-Teil1 "#00:59:37-6# [...] In verschiedenen Geschäftsbereichen gibt es unterschiedliche Formate, es gibt auch einen New Managers Day, es gibt Senior Manager Seminare der Gruppe [...] #00:59:59-0# [...] #01:00:27-4# Es gibt einen Geschäftsbereich <name geschäftsbereich>, die haben ein festes Curriculum entwickelt, weil sie einfach sagen, 'wenn du dort mit den Familienunternehmen sprichst und dich bewegst, musst du gewisse Fähigkeiten haben'. #01:00:46-2# Von Tischmanieren angefangen bis über gewisse Verhaltensweisen. Und das vermitteln wir sehr stark, weil man sonst da einfach nicht anschlussfähig ist. #01:00:56-4#"
Case-2-I7-Teil1 "#00:17:47-7# Das fängt naturgemäß natürlich bei den etwas Erfahreneren an, also konkret [...] Manager [...] #00:17:55-2# [...] #00:18:01-7# Und ab dort gibt es sehr gezielt, sehr konsequent, Ausbildungen, Unterstützungen, die in Richtung [...] dieses unternehmerischen Handelns gehen. #00:18:14-0# Das fängt an bei so Dingen, was muss ich denn beachten, wenn ich akquisitorisch handle, was brauche ich, um so etwas wie Angebote zu schreiben. #00:18:23-9# Geht aber zum Schluss bis hin durchaus zu so strategischen, vertrieblischen Fragen, Solution Design, und bis hin durchaus auch zu Persönlichkeits-Trainings, Präsentationen auf [...] sehr, sehr hoher Ebene, mit dem Ziel [...] zum Beispiel Angebote darzustellen. #00:18:42-0# Also, das ist ein breites Feld von expliziten Weiterbildungsmaßnahmen. #00:18:47-3#"
Case-3-I12 "#00:27:56-6# Es gibt diverse Workshops, wie man gut mit dem Mandanten zusammenarbeitet. #00:28:07-4# [...] wie man [...] mit dem Mandanten verhandelt erfolgreich. #00:28:18-5# Auch der Punkt Kommunikation mit dem Mandanten, das heißt es zu hören auch, das verstehen, was [...] ihn bewegt, um dann anknüpfen zu können, und dort auch entsprechend [...] zu sehen, wie kann <firma> hierbei vielleicht unterstützen. #00:28:38-2# Das heißt [...] wirklich in einer offenen Art und Weise mit dem Mandanten zu kommunizieren und auch zuzuhören. [...] #00:28:50-4# Und dann gibt es auf den verschiedenen Hierarchiestufen natürlich unterschiedliche Business Development-Trainings. Das heißt, es gibt Akquisetrainings für Partner, es gibt welche für Manager. #00:29:06-0#"
Case-3-I16 "#00:26:03-7# [...] Akquise. #00:26:07-5# Wie trete ich auf, Marktauftritt, [...] wie bereite ich das vor, bis hin zu Terminvereinbarung, Nachfassungsgespräche, Relationship Management, Dokumentation von Akquisetätigkeiten usw. #00:26:22-8# [...] #00:28:13-0# Also die Partner, Manager [...], die interessiert [Dokumentation im System] nicht in der Tiefe, die möchten wissen, was geht, aber die müssen nicht unbedingt wissen, wie es geht [...]. #00:28:27-3#"
Case-3-I20 "#00:02:40-1# [...] Wir haben als Beispiel das Thema Business Development, wo wir in den verschiedenen Levels Mitarbeiter ausbilden, wo es darum geht, mit Mandanten Beziehungen aufzubauen,

Mandantenbedürfnisse zu erkennen und in Richtung Verhandlungstechniken zu gehen. #00:02:57-7# [...] #00:29:15-5# [...] dieses eine wäre '<name1>', also wie wir mit Mandanten Beziehungen aufbauen [...] #00:29:26-9# [...] #00:29:34-2# Dann wäre ein Thema '<name2>' und '<name3>' #00:29:43-0# Also, welche Bedürfnisse hat ein Kunde und wie kann ich die Vorteile auch deutlich machen. #00:29:48-1# Und das Thema '<name4>' wäre ein dritter Block, wo es darum geht, mit einem Kunden zu verhandeln und den Mehrwert deutlich zu machen von den Dingen, die ich anbiete als <firma> oder jemand, der das Projekt leitet. #00:30:02-4#"

Case-4-I27 "#00:19:11-5# [...] wir haben auch ein Schulungsprogramm, und zwar ab im Prinzip Associates Tag 1, [...] um die Anwälte in der Tat schon sehr früh an das Thema Business Development heranzuführen. #00:19:30-8# [...] #00:19:48-3# Und dort haben wir einen zweistündigen Slot BD und Marketing. #00:19:51-7# Und da geht es vor allem darum, sehr stark diese Basics zu erklären, was ist das eigentlich in einer Anwaltskanzlei, und auch schon sehr früh zu sagen, wie wichtig es ist, Netzwerke aufzubauen, und wie wichtig BD auch ist für die Karriere eines Anwalts. #00:20:07-7# Juristische Arbeit ist einfach nicht mehr nur ausreichend, um erfolgreich zu sein. #00:20:13-4# [...] #00:20:25-8# Innerhalb dieser assoziierten Partnerschaft gibt es dann ein Trainingsprogramm, das wesentlich tiefer einsteigt, [...] wo wir [...] die Associates oder assoziierten Partner vielmehr, darauf vorbereiten [...] auf das Thema Business Planning. #00:20:47-9# Also auch den eigenen Business Plan zu schreiben [...]. #00:20:58-6# Und dann [...] gibt es eine Schulung für neue Partner, die [...] gerade in dem Jahr Partner geworden sind [...]. Da geht es tatsächlich um das Thema Business Case, Business Plan, wie baue ich den auf, wie kann ich den auch umsetzen, was sind sinnvolle Maßnahmen, usw. #00:21:16-9# [...] für [...] erfahrene Partner [...] werden [wir] ein Trainingsprogramm [...] anbieten zum Thema Relationship Management, also insbesondere Key Accounting und auch Pitching. #00:21:38-5# [...] [Inhaltliche Bestandteile sind: #00:22:54-1# <Reputationsmanagement>, #00:25:23-7# <Geschäftsanhahnung>, #00:26:35-4# <Akquisition> #00:27:46-3# <Mandantenpflege während und nach dem Mandat>]"

Case-5-I30 "#00:15:53-7# Und diese <n> Stunden sind [...] zu nutzen für Fortbildung, Vorträge, Veranstaltungen organisieren, eigene fachliche, sprachliche Qualifikationen verbessern – aber auch Geschäftsentwicklung, Business Case. #00:16:06-8# [...] #00:34:33-0# [...] wir haben eine ganze Menge [Trainings im Bereich Business Development] #00:34:34-7# Es gibt auch externe, also das waren jetzt interne Beispiele. #00:34:37-6#"

Case-5-I34 "#00:20:38-1# [...] ich habe hier [...] Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre für Anwälte gehalten [...]. #00:20:51-5# [...] #00:21:27-2# Und dann die einzelnen Funktionen, also das war Controlling, [...] Investition und Finanzierung, Rechnungswesen, Personal, Organisation, Unternehmensleitung, Unternehmensführung und Organisation [...] #00:21:49-6# [...] #00:21:56-5# [...] das war für alle. #00:21:57-3# Auch für alle Sekretärinnen. #00:21:59-9#"

Case-6-I36 "#00:03:45-4# [...] die Mitarbeiter haben ein Trainingsangebot bezogen auf ihre Rolle, und in diesem Training werden die Kernkompetenzen vermittelt und was [...] selbige auf der jeweiligen Senioritätsstufe bedeuten. #00:04:03-8# Und da hat unternehmerisches Handeln einen Teil. #00:04:07-7# Wir haben dazu ergänzend Trainings, die sich ausschließlich mit dem Thema Business Development beschäftigen. #00:04:15-4# [...] #00:04:55-5# Auf globaler Ebene [...] durchlaufen das ganze Teams in der Vorbereitung auf eine Erweiterung [...] des Geschäftsmodells. #00:05:13-1# [...] #00:22:55-6# [...] je höher die Senioritätsebene, desto individueller die Trainings, und desto mehr gibt es da wenig vorgefertigte Themen. #00:23:03-8#"

Case-6-I39 "#00:07:07-2# Das zweite ist natürlich, dass sich die Kanzlei-Landschaft insgesamt ändert, und wir deswegen auch Programme haben, wo wir den jüngeren Anwälten für ihre eigene Entwicklung Instrumente geben, Geschäftsentwicklung betreiben zu können. #00:07:23-9# [...] #00:32:20-9# Wir haben [...] verschiedene Pflichtprogramme für unsere Anwälte, die die absolvieren müssen, um die nächste Stufe zu erreichen. #00:32:27-9# Und in diesen Pflichtprogrammen sind Business Development-Schulungen, Networking-Schulungen usw. vorgesehen [...] #00:32:41-7# [...] #00:33:16-6# Da geht es zweitens mal um absolute Basic Skills im Bereich Business Development: wie mache ich einen Pitch, wie baue ich den auf, was wollen Mandanten sehen, was sind die Anforderungen, wie stelle ich die Kanzlei dar. Das geht über Präsentationstechniken, es gibt richtige Presse- und Journalisten-Trainings für Partner, und es gibt natürlich 'wie-präsentiere-ich-richtig'-Seminare für die Juniors bis hin zu tatsächlichen Networking-Schulungen [...] #00:34:06-0#"

Case-6-I40 "#00:21:43-9# [...] wir haben alle möglichen Förderprogramme, auch zum Thema Wirtschaftlichkeit, [...] Meta-Profitability [...]. #00:21:56-2# Da gehört auch Geschäftsentwicklung dazu. [...] es gibt Förderprogramme und Fortbildungen, eine ganze Menge sogar. #00:22:02-7# [...] #00:22:11-8# Also insbesondere junge Partner kriegen dann natürlich eine ganz andere, spezialisierte Fortbildung, die ihrer Rolle angemessen ist. #00:22:25-5# Und auch, wenn man vom Associate zum Managing Associate befördert wird, kriegt man ein mehrtägiges Managing Associate Core Skills Training, wo Personalführung dazugehört, aber auch Verantwortung oder wie organisiere ich Geschäftsentwicklung. #00:22:43-0#"

Tabelle A-37: Personen- bzw. positionszentrierte sowie mandantenzentrierte Schulungen

(Quelle: Interviews)

Kooperationszentrierte Schulungen
Case-2-I9 "#01:25:52-1# [...] auch eine wichtige Komponente, das interne Marketing. #01:25:55-7# [...] zum Beispiel [...] jede Woche <wochentag> werden zwei Solutions vorgestellt, und das am fortlaufenden Band. #01:26:06-8# Und da kann ich [...] meine Solution vorstellen, dann speziell jetzt Office-bezogen, damit die ganzen Manager und Partner das mal kennenlernen. #01:26:16-8# Und entsprechend mit dem Thema dann auch auf ihre Mandanten zugehen können bzw. sagen können, hier müssten wir vielleicht mal einen gemeinsamen Termin mit dem [...] Mandanten machen. #01:26:27-7#"
Case-3-I20 "#00:02:57-7# [...] wir haben auch ein eigenes Leadership-Training, was genau das Thema abbildet, Unternehmer im Unternehmen zu sein, [...] wo es darum geht, den Mindset zu bilden, wie verhalte ich mich innerhalb von <firma>, aber vor dem Hintergrund [...] [der] Erkennung von Mandantenbedürfnissen, was ist die Lösung von <firma>, und wie kann ich es auch innerhalb von <firma> in der Breite anbieten und verhandeln. #00:03:21-5# [...] #00:03:59-6# [...] der wichtigste Punkt ist, zu verstehen, die Perspektive zu wechseln, von meiner internen <firma> Perspektive in die Mandatsperspektive. #00:04:08-9# [...] weil die Vorstellung eines Mitarbeiters – ob das jetzt [...] [in] Steuern oder Audit oder den Beratungsbereichen ist – ist immer sehr fokussiert auf den eigenen Bereich, wie gehe ich mit dem Mandanten um. #00:04:19-3# [...] zu verstehen, wie kann ich – und zwar im positiven Sinne – die Mandatsberatung cross-functional begleiten und insofern einen Mehrwert erzielen für den Mandanten, wenn ich die Breite sehe. #00:04:39-1#"
Case-5-I30 "#00:27:32-2# [...] Und die Aufgabe des Managing Partners, dann auch bei den Partnern darauf aufmerksam zu machen, zu sagen, 'passt mal auf, es wäre gut, wenn wir den Mandanten X oder Y dafür öffnen könnten'. #00:27:45-5# Jeden <wochentag> haben wir Fortbildungsseminare, in denen die diese Dinge [...] erklären können, wo dann die Kolleginnen und Kollegen sitzen und dann eben auch verstehen und erläutert wird, was machen die da eigentlich. #00:27:57-9# [...] #00:28:17-5# Wir haben die Experten gleich da vorne stehen, und deswegen sind diese Dinge ganz wichtig, weil sie natürlich permanent auch Anregungen geben, wohin jemand will. #00:28:26-2#"

Tabelle A-38: Kooperationszentrierte Schulungen

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.4.2.5:

Verankerung des internen Unternehmertums in Unternehmenskultur, Werten und Strategie der PSF
Case-1-I3-Teil1 "#00:06:57-3# Wir haben ein eigenes Strategiepapier, wir haben auch eine Art Governance-Papier, das zumindest sehr, sehr stark in der Partnerschaft entwickelt und gestreut worden ist. #00:07:11-0# Das heißt, letzten Endes so eine Art '10 Gebote' für <firma>. #00:07:13-7#"
Case-1-I4 "#00:28:30-2# Grundsätzlich muss man eine Kultur der Produktinnovation, des Entrepreneurships fördern. #00:28:36-0#"
Case-2-I6 "#00:00:54-8# Klassisches Beispiel, wo das bei uns sehr stark verankert ist, ist allein schon in unseren Werten. #00:01:00-2# Wo in [...] [einer] der drei Aussagen das Thema <name wert> sehr prominent da steht, was eben auch mit unternehmerischem Handeln und Themen-Aufgreifen identifiziert ist. #00:01:12-7# Insofern hat es für uns einen sehr, sehr wichtigen Stellenwert, ist auch momentan eine der Herausforderungen letztendlich, das auf allen Ebenen auch durchzuziehen. #00:01:23-3# [...] #00:18:30-2# Und das ist [...] auch wichtig klarzumachen, dass man [...] die Möglichkeit [hat], Dinge selbst in die Hand zu nehmen, voranzutreiben, dieses <name wert>, [...] auch von Anfang an zu haben. #00:18:44-0#"
Case-2-I6 "#00:41:02-7# Direkte Fortbildung... #00:41:07-0# Ich würde mal sagen, im Moment nicht. #00:41:09-1# Also ich will nicht ausschließen, dass es das in einzelnen Bereichen gibt... [...] #00:41:25-1# [...] #00:41:35-0# [...] fällt mir auch schwer, das über ein Training zu vermitteln. #00:41:42-2# Letztendlich kann ich aus meiner Sicht so etwas vermitteln durch ein Wertesystem. #00:41:46-2# Und ganz simpel, bei uns, Werte <aufzählung [...] > and <name wert>, das ist genau 1:1 das Unternehmertum. #00:41:59-4# [...] #00:42:06-6# Und da ist genau dieses Unternehmertum – [...] man muss nur diese Reflexion machen. #00:42:14-1# [...] #00:42:49-4# [...] [Als] sich dann unser globaler Chairman hingestellt hat vor damals 600

<p>Manager [...] legte er einen Slide auf [...] da standen unsere Werte drauf. #00:43:06-5# Dann hat er eine halbe Stunde dazu erzählt, was das für ihn und für die Firma bedeutet. Dann habe ich angefangen nachzudenken. Und heute haben wir das immer noch in jedem der Trainings drin, auch wirklich eine Diskussion, was bedeutet das? #00:43:20-4# [...] da habe ich dann genau diese Diskussion zum Thema Unternehmertum. 'Wie treibt ihr als neue Manager die Firma weiter?'. Insofern ist es dort eingepackt, aber es ist nicht ein Training, was genau so heißt. #00:43:35-2#"</p>
<p>Case-3-I12 "#00:09:35-8# [...] diese Leistungsbeurteilung, die wird [...] im Jahresgespräch besprochen, und dass man da auch die einzelnen Punkte durchspricht, und sich dazu austauscht, auch was ist die Erwartung für das nächste Jahr. #00:09:46-2# Und dann ist es [unternehmerisches Handeln] natürlich in den Unternehmenswerten auch verankert, zumindest indirekt, dass jemand Begeisterung für seine Tätigkeit zeigen soll, sich einbringen soll, das sind schon Werte, die hervorgehoben werden. #00:10:01-4#"</p>
<p>Case-4-I23 "#00:02:45-0# Es gibt ein Strategiepapier [...] wo auch Themen wie unternehmerisches Handeln, Annahme von Mandaten, Entwicklung des Geschäfts etc. abgebildet sind. #00:03:03-0# [...] also das ist eine Art Leitbild. #00:03:14-5#"</p>
<p>Case-5-I30 "#00:06:16-5# Es gibt ein Partnerbild. #00:06:17-7# [...] #00:08:35-5# Das zweite [Element] ist 'fachliche und unternehmerische Fähigkeiten'. #00:08:39-7# Da finden Sie auch gleich das Schlüsselwort. #00:08:41-9# [...] #00:55:38-1# [...] wie kann man so etwas fördern jetzt? #00:55:42-2# Indem man sagt, meine Tür als <funktionsträger im unternehmen> war immer offen. #00:55:44-6#"</p>
<p>Case-6-I36 "#00:01:22-9# Das ist eine fest definierte Kernkompetenz, unternehmerisches Handeln und Denken in den <kanzlei> Kernkompetenzen. #00:01:34-1# Und die finden sich [...] auch in dem jährlichen Beurteilungsprozess [wieder]. #00:01:41-9#"</p>
<p>Case-6-I37 "#00:03:20-4# Das ist ein ganz wichtiger Teil dessen, was unsere Grundwerte betrifft, dass wir unternehmerisch handeln. #00:03:31-1# Denn schließlich ist das unternehmerische Handeln die Grundlage dessen, was wir machen. #00:03:36-6#"</p>
<p>Case-6-I39 "#00:01:04-2# Wir sind zwar organisatorisch sicher eine Partnerschaft, aber wir sind von den Partnerschaften die existieren, mit Sicherheit die unternehmerischste. #00:01:12-9# Das hängt damit zusammen, dass wir durch alle Ebenen individuelle Leistungsanforderungen hinsichtlich der Geschäftsentwicklung haben, also vom Partner bis zum Berufseinsteiger, mit denen diese gefordert sind, das Entrepreneurship bewusst aktiv voranzubringen. #00:01:34-2#"</p>

Tabelle A-39: Verankerung des internen Unternehmertums in Unternehmenskultur, Werten und Strategie der PSF

(Quelle: Interviews)

<p>Offenheit der Führungskräfte gegenüber unternehmerischen Initiativen der Mitarbeiter</p>
<p>Case-1-I5 "#00:26:17-0# [...] inwieweit man Freiräume hat, oder auch nicht – das ist für mich ein ganz wichtiges Thema. #00:26:27-2# Welche Möglichkeiten werden Führungskräften oder Mitarbeitern eingeräumt, um ihre Ideen zu präsentieren, also wird ihnen Raum gegeben, damit sie auch einfach Ideen äußern, wie gehe ich damit um als Unternehmen, nämlich wie wertschätzend gehe ich damit um. #00:26:41-9#"</p>
<p>Case-2-I6 "#01:07:37-3# Darauf habe ich dem am Ende ein Feedback gegeben, 'war ja ganz nett, aber wenn du hier dabei bist, erwarte ich, dass du dich mehr beteiligst. [...] es kann nicht sein, dass du dabei bist und dich nicht beteiligst, weil du denkst, da sind ja drei Partner im Raum. #01:07:49-1# Dafür bist du nicht da.' #01:07:50-6# Man kann eben darüber auch incentivieren, dass die Leute sich [...] aktiv beteiligen, und nicht nur Gedanken machen, und sich trauen, dumme Fragen zu stellen. #01:08:00-0# [...] das ist das größte Risiko aus meiner Sicht, dass die Leute die dummen Fragen, die sie haben, nicht mehr stellen – weil die dummen Fragen sind in der Regel die, die uns weiterbringen. #01:08:07-9# Weil das sind die, wo noch keiner drüber nachgedacht hat. #01:08:11-2#"</p>
<p>Case-3-I14 "#01:16:08-1# Wann werden Mitarbeiter Innovationen für sich behalten? #01:16:18-9# Sie werden sie dann für sich behalten, wenn sie das Gefühl haben, sie können nicht offen über etwas sprechen, sie können nicht mal über eine Spinnerei sprechen, sie haben verschlossene Türen bei ihren Vorgesetzten, sie müssen sich einen Termin im Sekretariat holen, sie sehen ihre Vorgesetzten oder Führungskräfte nicht, können mit niemandem sprechen, sondern werden immer im Prinzip in sich kaserniert. #01:16:46-9# Dann funktioniert Innovation nicht. #01:16:50-2# [...] #01:17:50-9# Ich lade meine Mitarbeiter ganz aktiv ein, wenn meine Tür offen ist, dann heißt das 'hereinspaziert'. #01:17:57-3# Selbst wenn ich irgendetwas tue, muss ich mich aber mal zurücksetzen, muss ich meine Ohren aufmachen, dann muss ich zuhören. #01:18:04-1# Ich glaube, dann funktioniert Innovation. #01:18:07-9#"</p>

Case-4-I26 "#00:01:29-7# [...] das ist eigentlich der Anspruch an jeden von uns – und zwar nicht nur an die Partner, sondern auch an den Mitarbeiter. #00:01:36-4# [...] #00:01:50-0# Im Prinzip ist es so, dass wir [...] allein dadurch Unternehmertum [...] fördern, dass wir eine sehr offene Atmosphäre haben, und ein Stückweit aber auch die Erwartungshaltung, dass die Leute [...] in allem was sie tun, [...] unternehmerisch denken, in dem Sinne, dass sie [...] auch über das Rechtliche hinaus sich darüber Gedanken machen, [...] was bedeutet das wirtschaftlich, was bedeutet das für die Kanzlei, [...] was bedeutet es für den Mandanten, was ich hier tue. #00:02:26-9# Wo kann ich [...] das Recht so anwenden, dass es zu wirtschaftlich vernünftigen Ergebnissen führt. #00:02:32-2# Und auf der anderen Seite natürlich intern, welche Dinge gibt es, die es zu verbessern gilt, die [...] die Situation der Kanzlei verbessern würden und uns besser machen würden. #00:02:41-9#"
Case-5-I30 "#00:55:56-6# [...] Und jeder kann bei mir immer herein [...] '<vorname>, ich habe eine tolle Idee, das macht auch noch niemand.' #00:56:10-2# Sage ich: 'ok, komm rein, erzähl'. #00:56:13-2# So, und nun nicht jede von diesen Ideen ist brilliant. #00:56:16-0# [...] #00:56:20-1# Manche verstoßen gegen irgendein Verbot, das heißt, könnte man machen, ist aber leider trotzdem untersagt. #00:56:26-5# [...] #00:56:29-1# Aber jede zweite Idee hat dann Potential, und jede vierte Idee hat richtig viel Potential. #00:56:37-4# Und daraus kann man schon viel machen. [...] #00:56:46-1#"
Case-5-I32 "#00:43:29-7# [...] Bei mir ist eigentlich die Tür immer offen, und ich habe eher das Gefühl, dass ich manchmal Ideen kriege, die nicht zu Ende gedacht sind. #00:43:38-5# Also eher sozusagen zu früh geschossen wird. #00:43:40-3# Aber das ist mir eigentlich auch ganz recht, weil ich eben das genau verhindern möchte, [...] dass sich niemand traut – es schadet ja nicht. #00:43:49-9# [...] Ich finde das immer ganz erfrischend. #00:43:53-1#"

Tabelle A-40: Offenheit der Führungskräfte gegenüber unternehmerischen Initiativen der Mitarbeiter

(Quelle: Interviews)

Vertrauen gegenüber Professionals bei der Entwicklung neuer Leistungen
Case-2-I6 "#00:21:31-9# Und wenn mir einer sagt, dass er an ein Thema total glaubt, dann werde ich am Ende sagen 'den Weg gehe ich mal mit, und wir probieren das mal aus'. #00:21:38-3# [...] #00:48:13-7# [...] und der nächste Schritt wäre dann [...] zukünftig [zu] versuchen, ein System aufzustellen [...] und dann auch die Mitarbeiter entscheiden lassen beispielsweise, woran sie glauben. #00:48:31-7# Also die größte Sorge, die ich da dann habe, ist, dass ich am Ende für mich [...] hierarchisch entscheide, aber das Wissen, was in der Organisation da ist, gar nicht nutze. #00:48:45-0#"
Case-3-I12 "#00:11:01-8# Das heißt, wenn jemand sagt, er kommt zum Beispiel aus dem IT-Background, und <firma> möchte in diesem Bereich noch etwas aufbauen, dann wird [...] klar in diesem Gespräch kommuniziert, 'ja, du hast hier alle Möglichkeiten, das zu tun, wir unterstützen dich dabei, du kannst da etwas aufbauen. [...] und wenn es nicht funktioniert, auch ok, aber probiere dich dort aus'. #00:11:25-7#"
Case-3-I21 "#00:41:38-5# [Ich fördere innovative Ansätze,] indem ich mich freue, wenn jemand mit einer Idee zu mir kommt, indem ich dem zuhöre, und dem ein Stück weit auch vertraue, und sage [...], 'mach mal einen Businessplan, wie könnte das aussehen?'. #00:41:53-8# [...] Dass wir uns dann gemeinsam überlegen oder ausprobieren, ob das Sinn macht. #00:41:59-0# Es gibt da ein Sprichwort, das finde ich extrem wichtig: Fantasten bringen die Welt voran, nicht die Buchhalter. #00:42:08-1#"
Case-4-I26 "#00:41:36-1# Die Tatsache, dass wir wie gesagt die Selbstständigkeit fördern, und auch der Auffassung sind, dass der Einzelne große Freiheiten hat, führt zunächst einmal dazu, dass natürlich auch jeder es [Dienstleistungsinnovationen] ausprobieren kann oder vorantreiben kann. #00:41:50-4#"
Case-5-I31 "#00:18:33-0# Man muss [...] seine Ideen haben, und die kann man mit dem Management und den Partnern in seinem Bereich besprechen. #00:18:38-1# [...] #00:18:42-2# Der Vertrauensvorschuss ist immer da, [...] dass man das, was man [...] machen möchte, auch erfolgreich macht. Und dann muss man es [...] auf die Zeit zeigen und beweisen. #00:18:51-4#"
Case-5-I35 "#00:36:21-5# Auf Ebene der anwaltlichen Mitarbeiter, letztlich der Partner, ist es im Prinzip eine Kultur auch Freiraum zu geben, zu sagen 'im Zweifel probieren wir es aus, was ihr euch da überlegt habt, und dann sehen wir, ob es verfängt'. #00:36:39-5# Und nicht zu skeptisch an die Dinge heranzugehen, nach dem Motto 'ich habe es [mir] alles für euch [...] schon mal überlegt, das wird nichts'. #00:36:47-7#"

Tabelle A-41: Vertrauen gegenüber Professionals bei der Entwicklung neuer Leistungen

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.4.3.1:

Bewusstsein der Professionals für bestehende Freiräume und unternehmerische Möglichkeiten
Case-1-I4 "#00:29:09-0# [...] Das muss man schon rauskitzeln bei Einzelnen, und es ist [...] auch nicht unbedingt einer hoher Prozentsatz, der den unternehmerischen Ansatz [...] fährt. #00:29:17-5# [...] #00:29:22-0# [...] [Verbesserung ist möglich] durch Förderung von solchen Ideen. #00:29:27-7# Think Tanks einrichten, den Leuten sagen, dass sie sich einen eigenen Case dadurch aufbauen können, den Karrierepfad aufzeigen. #00:29:33-5#"
Case-2-I6 "#00:01:29-5# Ich glaube, [die Herausforderungen liegen] darin, den Mitarbeitern klarzumachen, welche Möglichkeiten sie haben. #00:01:37-1# Und dass sie eben nicht in einem hierarchischen Unternehmen sitzen, wo sie das machen, was ihnen gesagt wird, sondern dass sie von Anfang an Möglichkeiten haben, auch das Unternehmen zu beeinflussen. #00:01:47-2#"
Case-2-I8 "#00:18:21-2# Guter, wichtiger Punkt, das ist genau das, was ich meine. #00:18:24-6# Mitarbeiter verstehen das [Bestehen von Freiräumen] nicht. Und die Mitarbeiter, die das nicht verstehen, das sind auch genau die, die den unternehmerischen Spielraum nicht nutzen können. #00:18:33-5#"
Case-3-I14 "#00:09:26-9# Wo unternehmerisches Handeln gefördert wird, glaube ich, dass man eher in der Lage ist, auch exzellente Persönlichkeiten anzusiedeln. #00:09:33-8# Man muss sie nur dahin bekommen, dass sie es erkennen, dass unternehmerisches Handeln gefördert wird. #00:09:38-3# [...] #01:37:56-6# [...] #01:38:15-6# Das Problem bei <firma> ist allerdings, dass viele unserer Kollegen nicht über den Teller- rand hinaus denken und sich einfach diese Freiheit nicht vorstellen können. #01:38:29-2# Es kommt natürlich auch so ein bisschen aus unserer Unternehmenskultur. #01:38:34-2# Wir hatten ja nicht immer eine Unternehmensführung, die offen gewesen ist. #01:38:37-4#"
Case-5-I30 "#00:23:13-5# Auch dafür dienen die Personalgespräche. #00:23:15-2# Die Frage eben auch an den jüngeren Kollegen ist, was kann er sich daraus vorstellen. #00:23:22-5# Und dann merkt man [...] relativ rasch, da gibt es welche, die können sich irgendwie nie was vorstellen, und dann gibt es welche, die sprudeln über. #00:23:29-0# Und die, die übersprudeln, denen muss man ein bisschen versuchen, eine Linie vorzugeben, dass sie nicht auf alles draufspringen, was sich da irgendwie bewegt. #00:23:37-9# Und diejenigen, die sich damit schwertun, denen muss man versuchen, Anregungen zu geben. #00:23:45-8#"
Case-5-I31 "#00:20:04-3# Ich glaube, viel[fach] ist [es so], dass die Leute im Kopf die Einschränkung haben, dass sie einfach glauben, es gehen Sachen nicht, man darf Dinge nicht. #00:20:11-2# [...] #00:37:03-8# [...] Das muss aus dem Einzelnen [he]raus kommen. #00:37:07-1# Ich würde mir wünschen, dass die Leute weniger – ich nenne das mal 'Schere im Kopf' – [...] sich selbst schon tausend Sachen abschneiden, bevor sie zu den Entscheidungsträgern, den Partnern, dem Management gehen. #00:37:17-2# Viele Ideen sterben einfach schon auf dem Weg zum Büro vom Partner. #00:37:22-0# Weil der Associate glaubt, so eine irre Idee, die kann man doch nicht wirklich mal besprechen mit einem Partner. #00:37:28-0# Ich wünsche mir, dass [...] die Leute [...] mehr Mut haben, zu sagen, 'das ist ein bisschen krumm, aber ich glaube, über zwei Umwege komme ich dann an mein Ziel' – da will ich hin. #00:37:36-8# Und dass man es einfach mehr bespricht. #00:37:39-2#"

Tabelle A-42: Bewusstsein der Professionals für bestehende Freiräume und unternehmerische Möglichkeiten

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.4.3.1:

Aufzeigen unternehmerischer Freiräume für juniore Professionals über die durch Vorgesetzte ermöglichte, eigenständige Entscheidung
Case-1-I5 "#00:28:33-5# [...] ist es natürlich ganz wichtig, dass ich durch regelmäßige Dialoge, ob das jetzt Projektbeurteilungen sind, Jahresgespräche, Beurteilungen, oder einfach nur so [...], einen Austausch [habe] in der Frage, wie der Mitarbeiter das sieht. #00:28:49-9# Wenn ich jemandem diesen Freiraum [...] nicht gebe, oder auch nicht daran interessiert bin, wie sich jemand als Unternehmer etablieren könnte, dann bringt das Ganze ja auch nichts. #00:29:04-9#"
Case-2-I6 "#01:05:51-1# Die beste Frage ist 'Wie würdest du es tun?' #01:05:53-8# Was man erlebt häufig, ist eine gewisse Art von Up-Delegation, das heißt, Entscheidungen werden nach oben delegiert. #01:06:02-6# Autonomie der Mitarbeiter erhöhe ich dadurch, indem ich sie frage, 'wie würdest du entscheiden, wenn ich jetzt nicht da wäre?' #01:06:08-3# [...] #01:06:26-4# Und wenn ich das frühzeitig anfrage, dann habe ich Mitarbeiter, die genau das tun, und die Beispiele bringen, und die mit neuen Ideen rankommen. #01:06:35-0#"

Case-3-I14 "#00:07:32-0# Mit Freiheiten. #00:07:35-8# Also mit der Möglichkeit, Dinge selbst entscheiden zu können. Selbst, wenn ich sie falsch finde, gestatte ich es trotzdem meinen Mitarbeitern, dass sie Dinge so tun können, wie sie es selbst für richtig erachten – [dann] müssen sie aber auch selber die Konsequenzen für ihr Handeln tragen. #00:07:53-9# Was nicht bedeutet, sie stehen dann im Regen, wenn es mal schief gegangen ist. #00:07:58-4# [...] wenn es sinnvolle, nachvollziehbare Erklärungen gibt, warum man etwas wie tut, werde ich mich immer auch schützend vor meine Mitarbeiter stellen. #00:08:10-7# Das ist ganz klar, weil ich lasse ihnen erstmal Freiheit, und sage mal, 'wie würdest du es eigentlich machen, wie möchtest du es tun?'. #00:08:17-2# Das bedeutet für ihn auch eine Form des Selbstbestimmtseins. #00:08:22-6# [...] #00:08:28-0# Das ist eine zeitliche, eine inhaltliche, aber auch eine unternehmerische in Form von monetären Aspekten. #00:08:36-4# Beispielsweise Tagessatz-Diskussionen, beispielsweise Volumen-Diskussionen im Rahmen von 'wie groß ist eigentlich ein Projekt'. #00:08:45-4# [...] #00:08:55-4# Also er [Manager] kann beispielsweise selber über Tagessätze entscheiden, er kann selber über das Projektvolumen entscheiden, er kann auch selber über die Mitarbeiterressourcen entscheiden, die eingesetzt werden. #00:09:07-3#"

Tabelle A-43: Aufzeigen unternehmerischer Freiräume für juniore Professionals über die durch Vorge-setzte ermöglichte, eigenständige Entscheidung

(Quelle: Interviews)

Beispiele für eingeforderte Initiative seitens der Professionals

Case-1-I4 "#00:02:14-2# [...] Das heißt, Initiative ist schon gefragt, wir würden jetzt nicht einfach irgendwo [...] Mittel hin-allokieren, sondern es muss schon ein gewisser Anstoß kommen von Personen oder Personengruppen. #00:02:31-0# Zu sagen, 'hier, ich habe eine Idee und ich möchte die wie folgt umsetzen'. Dann werden wir uns diesen Business Case ansehen, und wenn wir das für sinnvoll erachten im Einklang mit unserer Strategie, dann werden wir das auch finanziell unterstützen. #00:02:41-5#"

Case-2-I6 "#00:41:25-1# Aber das ist ein sehr starkes Thema, wo ich eine Eigenverantwortung des Mitarbeiters sehe und auch eine Eigenverantwortung jetzt für mich als Partner, ein Umfeld zu schaffen, in dem das möglich ist. #00:41:35-0#"

Case-4-I26 "#00:23:36-2# Gut, im Prinzip ist es so, dass [...] jeder davon ausgehen muss, es wird sehr geschätzt, wenn er das vorbringt. #00:23:51-4# Aber es wird wahrscheinlich auch sehr stark [...] an die Eigenverantwortung geknüpft sein. #00:23:55-0# Das heißt, es wird dann auch sehr stark die Erwartung sein, dass er es auch selbst dann vorantreibt. #00:24:01-8# Auf der anderen Seite werden ihnen dann natürlich, je nachdem, um was es geht, entsprechende Unterstützungen zur Seite gestellt. #00:24:10-9# [...] #00:24:23-7# [...] aber bei uns ist schon sehr, sehr viel an die Eigeninitiative geknüpft. #00:24:38-8#"

Case-5-I31 "#00:08:36-9# [...] dass man einem Associate [...] sagt, du kannst jetzt diesem Bereich komplett alleine aufbauen, du hast keinen Partner. #00:08:48-8# Mir ist auch kein Partner vorgesetzt worden, der dann sagt 'ok, und ich bin der Chef, und du kannst jetzt entwickeln'. #00:08:53-5# Man hat einfach gesagt, machen und loslaufen. #00:08:56-4# Und diese Freiheit ist natürlich sehr, sehr groß. #00:09:01-4#"

Tabelle A-44: Beispiele für eingeforderte Initiative seitens der Professionals

(Quelle: Interviews)

Antragung unternehmerischer Vorhaben seitens der Unternehmensleitung

Case-1-I3-Teil1 "#00:03:59-6# [...] aber wir haben gesagt, hier gibt es tatsächlich einen Business Case, in dem wir diesen Geschäftsbereich entwickeln wollen. #00:04:08-4# Das kannst du machen oder jemand anders, aber das ist ein Business Case für uns. #00:04:13-3# [...] eine relativ tolle Ausgangsposition, Geschäft vorhanden, und er hat einfach den Auftrag gekriegt, das zu bündeln, auf sich zu vereinen und noch weiterzuentwickeln. #00:04:22-0# Das hat er gemacht, der wird dieses Jahr Partner. #00:04:24-1#"

Case-2-I11 "#00:21:43-7# Das heißt, dort kommt eine konkrete Anfrage, kannst du mir jemanden schicken, der beispielsweise das Thema IT-Assurance super kann, wir wollen eine neue Methodologie entwickeln. #00:21:52-6# Und dann wählen wir gemeinsam mögliche Kandidaten aus, wir fragen sie, ob sie sich das vorstellen können [...], ist natürlich auch nicht unattraktiv. #00:22:04-7#"

Case-3-I13-Teil1 "#00:35:01-8# Das wurde mir persönlich vom Head of Audit angetragen. #00:35:06-7# [...] #00:35:07-4# Also insofern war das keine Bewerbung oder Ähnliches, sondern hat sich [...] aus dem tagtäglichen Geschäft so ergeben. #00:35:16-9#"

Case-4-I25 "#00:10:54-4# Manchmal ist es auch umgekehrt, wir haben auch einzelne Entwicklungen

gehabt, wo wir gesagt haben, hier ist ein Feld, das müssen wir besetzen. #00:11:01-3# Ein Beispiel dafür ist <beratungsgebiet> [...] – ein interessantes und wichtiges, auch rentables Geschäftsfeld. #00:11:12-5# Wo wir nicht so richtig denjenigen hatten, der sich das auf seine Fahnen schreiben wollte. #00:11:18-9# Es gab viele, die es machten, aber es gab nicht einen, der sagte, 'dafür stehe ich jetzt, dafür will ich am Markt bekannt werden'. #00:11:25-9# Da haben wir dann jemanden gesucht, und ihn überzeugt, dass er das machen sollte. #00:11:29-3#"

Case-5-I33 "#00:46:25-4# Also da gibt es nichts, was aufoktroyiert wird. #00:46:29-1# Es macht immer zumindest mal der, der sich für das Thema stark macht und das für sich entwickeln will. #00:46:34-1# [...] #00:46:35-9# Wir nehmen nur dann jemanden anderen, wenn jemand ein Thema bringt, von dem er sagt, 'das halte ich für spannend', und dann halten es auch alle anderen für spannend, und dann sagt er, 'ich habe aber keine Zeit das zu entwickeln, weil ich gerade etwas anderes mache'. #00:46:45-6# Dann würden wir einen anderen nehmen, aber ansonsten [...] [kann] immer der, der mit dem Thema kommt, [...] es entwickeln. #00:46:56-3# [...] #00:48:22-9# [...] die Initiative geht eigentlich immer von denen aus, die das machen wollen, das Thema. #00:48:27-1#"

Case-6-I42 "#00:16:43-0# [...] diese Beförderung ist keine Entscheidung, die national getroffen wird, sondern die wird [...] global getroffen. #00:17:01-3# Da wird also ein [...] Business Case, erstellt, wo gesagt wird, das ist unsere Strategie in unserem Fachbereich, und wir wollen an diesen Stellen wachsen und dafür brauchen wir jemanden, der sich [...] darum kümmert. #00:17:26-1# [...] dann wird in dem ersten Schritt erstmal global darüber befunden, ob das auch so gesehen wird global, dass es sinnvoll ist, diese Strategie zu verfolgen. #00:17:41-3# Und wenn das bejaht ist, dann wird gefragt, wer könnte denn das machen und ist derjenige der Richtige, um das zu tun."

Tabelle A-45: Antrag unternehmerischer Vorhaben seitens der Unternehmensleitung

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.4.3.2:

Beispiele für Nutzung von Networking-Veranstaltungen durch juniore Professionals
Case-1-I4 "#00:05:07-7# Er ist hier mit seinem Team gut verdrahtet in der Community, er möchte <firma> gerne branden auf Veranstaltungen wie <veranstaltungsname1> oder <veranstaltungsname2>, was typische <branchen>-Veranstaltungen sind, die auch ein hohes Renommee haben. #00:05:22-1# Und dann haben wir ihm [...] im Mehrjahresplan [...] die finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt, um dort <firma> stärker zu repräsentieren. #00:05:29-4#"
Case-3-I12 "#00:02:58-0# [...] die Region hat man sich angeschaut, wie sind wir in welchen Landkreisen vertreten, das heißt, auch mit welchen Verwaltungsbehörden, Kommunen etc., Unternehmen in den einzelnen Landkreisen haben wir Berührungspunkte. #00:03:12-9# Wer kennt da vielleicht jemanden und wäre auch bereit, diesen Kontakt [...] im Sinne von <firma> zu nutzen – wobei das [...] wirklich positiv gemeint ist. Nutzen heißt auf Veranstaltungen hinweisen, oder da einfach mal Verbindungen herzustellen zu <firma>. #00:03:30-9# Und da können sich die Mitarbeiter melden, wenn sie Lust haben, da mitzumachen [...]. Und haben dann auf der anderen Seite eben den Benefit, dass sie da wirklich auch zu Veranstaltungen gehen können, Dinge tun, die in ihrer normalen Arbeit einfach nicht so gefragt sind. #00:03:50-5# [...] #00:04:15-9# Solche Dinge wie <initiative>, da können schon ganz junge Mitarbeiter mitmachen. #00:04:22-6#"
Case-5-I30 "#00:41:49-8# [...] Damals gab es die <deutsche messe> [...] noch nicht, sondern es gab nur die <amerikanische messe>, große Konferenz in <standort in usa>, und da haben wir den schon in seinem ersten Berufsjahr [...] mit hin geschickt. #00:42:00-5# [...] #00:42:02-5# Es hilft nichts, wenn man später erfahren ist, sondern es hilft, wenn man da früh mit [da]zu kommt, mit offenen Augen studiert – wir erwarten in den ersten drei Jahren gar nicht, dass das irgendeinen Return hat. #00:42:11-1# Aber dann wird es kommen, einfach, weil er dann alle kennt, und dann auch wiedererkannt wird. #00:42:17-5#"
Case-5-I30 "#00:22:38-4# Das würde ihn sehr reizen, weil er sagt, dann mache ich noch etwas aus dem <herkunft> [...] Es gibt eine Deutsch-<ausländische> Wirtschaftsvereinigung [...] es gibt eine deutsch-<ausländische> Juristenvereinigung [...] #00:22:56-8# Dafür bekommt er auch den Freiraum, darf auch zu den Konferenzen gehen – und zwar nicht nur, wenn sie in Deutschland stattfinden, sondern auch wenn sie in <städte im ausland> stattfinden. #00:23:05-2# [...] #00:23:06-7# Aber wir machen eben auch so ein bisschen

Erfolgskontrolle, was wird daraus, was macht er damit, wo sieht er Chancen und Ähnliches mehr. #00:23:13-5#"
Case-5-I31 "#00:04:04-7# Ich kann auch ein anderes Beispiel nennen, ein anderer Kollege aus meinem Team, der ist sehr stark im Bereich <rechtsgebiet> unterwegs, und der hat auch alle Freiheiten als Associate, Senior Associate bei uns. #00:04:16-5# [...] der kann zu jeder Konferenz. #00:04:20-2# Der war jetzt vor kurzem in einer Konferenz in <europäische stadt> für drei Tage. #00:04:23-4# Also das ist nichts, wo wir sagen, Konferenzen und Außenwirkung ist nur den Partnern vorbehalten – das machen wir auch in frühen Jahren schon. #00:04:30-6#"
Case-6-I39 "#00:34:06-0# [...] [Eine] Veranstaltungsreihe, die wir [...] ins Leben gerufen haben, die allein das Ziel hat, den Junganwälten ein Networking unter ihren Peers bei den Unternehmen zu ermöglichen. #00:34:33-7# So dass die das möglichst frühzeitig schon lernen, neue Kontakte zu knüpfen, die Kanzlei vorzustellen, Relationships aufzubauen usw. #00:34:44-7# Möglichst früh, vom ersten Tag an können die da teilnehmen. #00:34:48-5# Und das ist etwas, [...] was glaube ich sehr schön demonstriert, wie ernst wir es mit dem Geschäftsentwicklungspotential der Juniors meinen. #00:35:00-0#"
Case-6-I41 "#00:09:22-4# Man kann anregen – das läuft dann allerdings meistens im Team – dass man Mandantenveranstaltungen macht, Breakfast-Briefings zum Beispiel, also Frühstückstreffen. #00:09:34-4# Oder dass man Newsletter macht für die Mandanten, oder auf bestimmte Mandanten, die lange sich nicht gemeldet haben, wieder zugeht. #00:09:42-3# Also da habe ich eigentlich eine ziemlich große Freiheit, auch Ideen einzubringen. #00:09:46-2#"

Tabelle A-46: Beispiele für Nutzung von Networking-Veranstaltungen durch juniore Professionals

(Quelle: Interviews)

Zeitlicher Beginn der Entwicklung des Professionals zum internen Unternehmer
Case-1-I3-Teil1 "#00:01:56-7# Insofern ist es auf der Karrierestufe ab spätestens Manager so angelegt, dass man wirtschaftlichen Erfolg haben muss, selbst kreiert [...]. #00:02:16-2#"
Case-1-I5 "#00:03:40-8# Ab der Stufe [...] Manager. #00:03:42-7# Das sind die Mitarbeiter, die sowohl für ihre Leistungen [...] auch noch mal eine variable Vergütung [...] bekommen, wo Leistung und Zielerreichung eine Rolle spielen, was Richtung unternehmerischem Handeln geht. #00:03:55-5# Und auch Mitarbeiterführung. #00:03:57-3#"
Case-2-I9 "#00:00:38-4# [...] insofern wird man da herangeführt mit der Zeit für jede Mitarbeiterstufe zum Unternehmertum, weil man dann als Partner innerhalb so einer Gesellschaft seinen eigenen Geschäftsplan und Geschäftsbereich hat, den man verantwortet. #00:00:58-2# Und einen entsprechenden Business Case [...] hat. #00:01:04-3# [...] #00:01:07-7# [...] soft-technisch, mit Soft Skills [wird man] schon relativ früh [herangeführt]. #00:01:14-9# Richtig mit Zahlen belegt, eine Zielsetzung, ab Manager-Ebene. #00:01:21-0#"
Case-2-I7-Teil1 "#00:17:47-7# Das fängt naturgemäß natürlich bei den etwas Erfahreneren an, also konkret [...] Manager [...] #00:17:55-2# [...] #00:18:01-7# Und ab dort gibt es sehr gezielt, sehr konsequent, Ausbildungen, Unterstützungen, die in Richtung eben dieses unternehmerischen Handelns gehen. #00:18:14-0#"
Case-3-I12 "#00:04:22-6# [...] Bei denen [ganz junge Mitarbeiter] würden wir das aber nicht erwarten, dass sie unternehmerisch so aktiv sind. #00:04:28-9# [...] #00:04:37-9# Wenn jemand <bezeichnung dritte beförderungsstufe> wird, also so drei Jahre dabei ist bei <firma>, dann würden wir das auch in der Beurteilung zum Beispiel bewerten. #00:04:50-4# Das heißt, dann wird es ganz klar erwartet. Also man sieht, dass das dann ansteigt so ab dem dritten Jahr ungefähr. #00:04:58-7#"
Case-5-I30 "#00:19:05-4# [...] in diesen Dingen geht es genau um diese unternehmerische Entwicklung. #00:19:09-1# [...] #00:19:09-8# Bei den jungen Kollegen – in den ersten zwei Jahren – kommt es erstmal darauf an, dass die tüchtigen Anwälte werden und ihre Dinge können. #00:19:15-4# Und Qualität ist wichtiger als Geschwindigkeit. #00:19:18-3# Sobald das steht, beginnen dann die anderen Dinge, eine gravierende Rolle zu spielen. #00:19:25-1# [...] [Man] unterstützt sie dabei, diese Business Cases zu bauen. #00:19:30-7# Indem man die richtigen Fragen stellt, indem man sie auf die richtigen Themen lenkt. #00:19:34-3# Also ich frage regelmäßig: [...] gibt es so etwas wie Lieblingsmandanten? #00:19:38-9#"
Case-6-I37 "#00:04:01-8# In den ersten Jahren, sagen wir mal in den ersten drei bis vier Jahren, spielt das eher eine untergeordnete, wenn überhaupt eine Rolle. #00:04:10-9# Und danach wird es dann zunehmend wichtiger. #00:04:14-9# Allerdings ist es bei einer Kanzlei in der Größenordnung wie <kanzlei>, und auch in der strategischen Ausrichtung wie <kanzlei>, da wird insgesamt nicht erwartet, dass Associates wirklich – egal welche Senioritätsstufe sie haben – [...] neue Mandate oder so etwas ranschaffen. #00:04:36-

2#"

Tabelle A-47: Zeitlicher Beginn der Entwicklung des Professionals zum internen Unternehmer

(Quelle: Interviews)

Relevanz von Geschäftsentwicklungsplänen für Professionals unterhalb der Partnerebene in den untersuchten Kanzleien
Case-4-I23 "#00:40:52-7# Die assoziierten Partner, die haben schon gar keinen Businessplan [...] #00:41:05-7#"
Case-5-I30 "#00:23:59-8# Das macht man bei den Senior Associates [...]. Sobald wir das fünfte Jahr haben, ist der Partner verpflichtet – und zwar für alle anderen Partner – einmal darzulegen, wo der jeweilige Kollege auf dem Weg zur Partnerschaft steht. #00:24:14-1# Qualität ist dann meistens nicht das große Problem, das kann man auch alles ziemlich einfach belegen und abhaken. #00:24:21-5# [...] dann geht es um die unternehmerischen Fähigkeiten. #00:24:25-4# Und das sind die, bei denen man eigentlich Jahr für Jahr deutliche Entwicklungen sehen möchte. #00:24:30-3# [...] Da muss [...] klar werden aus seiner Beschreibung [...], auf welchen Bereich hat man sich da verständigt. Also [...] der Associate plus der Partner, sein Partner oder Partnerin, und der Managing Partner. #00:24:45-9# Wohin passt das, in welchem Sektor arbeitet der [...] #00:24:54-4# [...], was machen sie aus der Sektorerfahrung, wo entwickeln sie etwas weiter, so dass der Kuchen insgesamt größer wird. #00:25:02-6# Wo gewinnen sie [...] noch Erfahrung, Spezialisierung, die es in der Kanzlei bisher nicht gegeben hat. #00:25:08-5#"
Case-6-I39 "#00:18:49-1# Also es gibt für jeden Partner Business Development-Pläne, formelle. #00:18:54-6# Es gibt für die Associates eher informelle, da steuert man das, eben weil die über Boni funktionieren, eher im Rahmen von Zielvereinbarungen. #00:19:02-5# Aber eine geschäftsorientierte Zielvereinbarung kann man ja auch als Geschäftsplan ansehen. #00:19:09-4# [...] bei den Partnern gibt es für jeden Partner einen Business Development-Plan, und der ist abgeleitet aus der Strategie und den Interessen der Kanzlei und der Praxisgruppen, individuell dann auf dem Partner zugeschnitten. #00:19:23-7# Also insbesondere verbunden mit der Frage: was willst du im nächsten Jahr erreichen? #00:19:28-3# Welche Mandanten möchtest du fördern, gewinnen, behalten [...] Wie viele Associates möchtest du beschäftigen? Wie viele Mandate möchtest du betreuen? Welche fachliche Spezialisierung möchtest du ausbauen? Usw. usw. #00:19:45-3#"

Tabelle A-48: Relevanz von Geschäftsentwicklungsplänen für Professionals unterhalb der Partnerebene in den untersuchten Kanzleien

(Quelle: Interviews)

Übernahme von für die Partnerschaft relevanten Funktionen und hierarchiebezogene Bedeutung der Akquiseaufgabe in der PSF
Case-3-I12 "#00:17:01-8# [...] ein Partner [ist] [...] hauptsächlich mit der Akquiseaufgabe dann auch beschäftigt. #00:17:09-3# Und dadurch lebt er es natürlich vor und muss es auch selbst immer wieder unter Beweis stellen. #00:17:15-7#"
Case-4-I25 "#00:05:57-1# Was jeder können muss, jeder Partner zumindest, nicht jeder Associate, ist Mandate akquirieren. #00:06:02-3# Das Geschäft ausbauen, das ist unternehmerisches Handeln. #00:06:07-5#"
Case-5-I30 "#00:15:10-1# [...] wann wird jemand Partner? #00:15:18-4# Als Associate hängt es sehr davon ab, ob er unternehmerischen Ehrgeiz entwickelt, und wie er das umsetzen kann. #00:15:23-5# [...] diese Rollen, die wir in der Partnerschaft haben, die soll er natürlich als Associate auch schon mal ansatzweise lösen. #00:15:31-2#"
Case-6-I40 "#00:01:31-5# Unternehmerisch müssen mit Sicherheit Partner handeln, die gleichzeitig immer die Kosten ihrer entsprechenden Abteilung sehen und die Erträge, die sie damit erwirtschaften. #00:01:44-3# Das geht aber auch schon in meinem, in dem mittleren Segment los, wo ich selbstverständlich Angebote erstelle für Mandate und die anschließend abrechne. Und ich muss auch schauen, dass das zusammenpasst. #00:02:01-4#"
Case-6-I40 "#00:04:11-5# [...] wenn man langfristig Karriere machen will, dann muss man sehr früh anfangen, unternehmerisch zu denken. #00:04:22-7# [...] Der Partnerschaft zu zeigen, dass man rechtzeitig und frühzeitig bereits so arbeiten kann. Man qualifiziert sich hier für künftige Rollen, die man irgendwo mal

einnimmt. #00:04:37-2# [...] #00:04:46-9# Marktchancen erkennen bzw. potentielle neue Mandanten zu erkennen und die anzusprechen. #00:04:57-4# Bzw. strukturiert auch [zu] erkennen, wo im Haus hier – das ist ja auch schon ganz wichtig, es muss ja gar nicht extern sein – [...] in anderen Abteilungen der Kanzlei Mandanten beraten werden, sich mit den Kollegen auszutauschen und zu überlegen, 'ach hat dem einer mal ein Produkt angeboten, dass wir vertreiben?'. #00:05:14-1# Also Geschäftsentwicklung zwischen verschiedenen Abteilungen im Haus mal als konkretes Beispiel. #00:05:22-5#"

Case-6-I41 "#00:00:48-5# Also ich würde schon sagen, dass jeder Anwalt hier eigentlich auch als kleiner Unternehmer gesehen wird. #00:00:55-0# Und je seniorer man dann ist, je weiter man aufsteigt und auch gerade so bei der Schwelle zum Managing Associate wird man schon als jemand gesehen, der – [...] potenziell jedenfalls – Mandanten gewinnen kann. #00:01:07-0# Das ist jetzt noch nicht unbedingt erwartet auf Ebene des Managing Associates, aber dann doch bei zunehmender Seniorität ist das auch etwas, was man machen kann, wo also auch eine Freiheit besteht. #00:01:24-8# Sei es durch verschiedene Kontakte, die man gewonnen hat über Mandate, sei es über Alumni. #00:01:30-2# Also das ist [...] nicht so, dass gesagt wird [...], man darf nicht akquirieren, man darf Kontakte nicht nutzen, sondern es ist schon ein Teil des Jobs auch. #00:01:40-0# Wobei wie gesagt, eher so ab Ebene Managing Associate. Darunter kann das auch mal passieren, und wird sicherlich auch gern gesehen, aber wird so nicht kommuniziert den einzelnen Anwälten. #00:01:50-1#"

Tabelle A-49: Übernahme von für die Partnerschaft relevanten Funktionen und hierarchiebezogene Bedeutung der Akquiseaufgabe in der PSF

(Quelle: Interviews)

Möglichkeiten zur Verfolgung und Entwicklung eigener Themenfelder
Case-2-I10 "#00:07:08-2# Also wir [Manager] werden eigentlich dazu angestoßen, [...] das ist etwas, was gern gesehen wird, wenn man anfängt, eigene Projekte umzusetzen. #00:07:18-8#"
Case-2-I11 "#00:27:39-5# Im Regelfall bedarf es [Vorantreiben von Themen] eines gewissen Erfahrungsgrads, da haben wir auch jemanden der Gruppe, die solche Themen supporten [...]. #00:27:49-8# Im Regelfall ist es aber schon so, dass die Freiräume eher gegeben sind, und die Erfahrung auch gegeben ist, ab dem Manager oder Senior Manager Level. #00:27:59-0# [...] ich habe beispielsweise in <land> auf <name>-Team einen Kollegen sitzen, der zwar nicht Teil dieses Netzwerks oder dieses Think Tanks ist, aber auch immer wieder Input für neue Themen oder Verfahren gibt. #00:28:18-1#"
Case-3-I12 "#00:17:56-0# [...] das ist schon ein großes Asset, dieser Spielraum, den jemand hat. #00:17:59-4# [...] gerade dann auch wirklich auf Manager-Ebene, dass man selbst Schwerpunkte setzen kann, oder selbst dort Erfahrungen sammeln kann. #00:18:09-7# [...] Und hier kann eben jeder, der [ein sinnvolles] Interesse hat, [...] das wirklich nachverfolgen. #00:18:25-7# [...] von daher würde ich sagen, der Freiraum ist ein Anreiz. #00:18:30-1#"
Case-3-I19 "#00:02:41-3# [...] wenn ich das [...] auf mich übertrage, hat [...] jeder Manager, Senior Manager ein stückweit erstmal unternehmerische Freiheiten in dem Themenfeld, in dem er sich bewegt. #00:03:05-0# Letztendlich mit dem Ziel, gewisse Umsätze zu erreichen, weil [...] das [...] die übergeordnete Maßgabe [ist]. #00:03:14-5#"
Case-4-I23 "#00:10:29-4# [...] das [Schaffen neuer Beratungsleistungen] betrifft aber eigentlich eher die Partner. #00:10:32-2# Die Associates selber werden im Zweifel den Marktüberblick noch nicht so haben, dass sie sagen, 'ich möchte das und das Rechtsgebiet entwickeln'. #00:10:40-1#"
Case-5-I31 "#00:10:37-7# Das erste Jahr ist natürlich erst mal Ausbildung. #00:10:40-6# [...] #00:10:43-9# Aber so ab dem zweiten Jahr fangen wir an, schon mal in der Personalbesprechung zu besprechen, wo es denn thematisch hingehen soll, dass man da einfach auch in den nächsten vier bis fünf Jahren dann gemeinsam sich Themen und Industrien und Produkte überlegen kann, die [...] der Associate dann unter Anleitung des Partners [...] weiterentwickeln kann. #00:11:03-7# [...] #00:11:07-3# [...] das wird dann wirklich dem Associate [...] gegeben zum weiter ausbauen. #00:11:12-4#"
Case-5-I33 "#00:09:10-3# Vielleicht auch umgekehrt, vielleicht sieht er auch einen Markt und eine Lücke und spezialisiert sich dann da rein. [...] #00:09:23-7# [...] #00:09:41-1# Und dann testen die typischerweise verschiedene Dinge durch, kommen damit auch zu mir und zu anderen Partnern. #00:09:46-8# [...] #00:10:09-8# Dann bekommen die daraus nach einer Zeit ihre ersten Mandate [...]. #00:10:25-6# [...] [Man] bezieht [...] die Associates in diese Projekte ein, dann werden die [...] auch überlegen, was links und rechts von dem Problem, das sie jetzt eigentlich gelöst haben, vielleicht noch eine Rolle spielt wirtschaftlich, weil sie [...] diesen Gesamtzusammenhang beginnen zu erkennen. #00:10:41-8# Und auch beginnen zu erkennen, für

welche Industrie sie da eigentlich arbeiten, und wie [das] typischerweise [...] läuft in der Industrie. #00:10:48-5#"

Case-6-I40 "#00:18:31-9# Nein, also so autonom sind die angestellten Anwälte gar nicht, dass sie da Innovationen vorantreiben. #00:18:40-6# [...] wenn jemand eine Innovation als angestellter Anwalt vorantreibt, ist das an sich schon mal etwas, was auf Wohlwollen trifft. #00:18:50-6#"

Tabelle A-50: Möglichkeiten zur Verfolgung und Entwicklung eigener Themenfelder

(Quelle: Interviews)

Einbeziehung juniorer Professionals in die Entwicklung neuer Leistungen

Case-2-I6 "#00:44:27-7# Also einfach solche Punkte, wenn sie da sind, bestärken, und den Mitarbeitern auch das ganz klare Feedback geben, dass ich es von ihnen erwarte, mit Ideen zu kommen. #00:44:37-4# [...] Anderes Beispiel dazu, als wir das erste Partner-Meeting [...] hatten [...], hat sich unser Area Managing Partner hingestellt und meinte [...], das, was uns weiter treibt, ist nicht in seinem Kopf drin. #00:44:57-2# Und ist auch nicht in den Köpfen der dreitausend Leute hier drin. Das, was uns wirklich weiter treibt, ist in den Köpfen unserer Mitarbeiter drin, und unsere Aufgabe ist es, das rauszuholen. #00:45:06-5# Ein Klima zu schaffen, in dem sie solche Punkte ansprechen und weiter treiben – das ist eine ganz klare Botschaft in Richtung Unternehmertum. #00:45:14-2#"

Case-2-I6 "#01:07:09-8# Neue Opportunities im Sinne der Entwicklung von Themen, da geht es letztendlich darum, [...] das Forum zu schaffen, in dem solche Themen diskutiert werden. #01:07:22-6# Dann als Beispiel zu sagen, das ist keine Diskussion, die ich nur auf einer Partnerebene haben will. #01:07:27-0# Fange ich vielleicht an auf einer Partnerebene, aber sobald es dann ins Detail geht, muss ich zusehen, dass ich Manager dazu kriege. #01:07:32-5# Und das eine Beispiel haben wir jetzt auch mit einem Senior gemacht, der [...] in dem Bereich unterwegs ist. #01:07:37-3#"

Case-3-I21 "#00:09:28-7# [...] hier in meinem Bereich zum Beispiel, entwickeln wir, erfinden wir wirklich neue Produkte und Dienstleistungen. #00:09:34-8# [...] das macht den Leuten Spaß, von Stunde Null an so einer Idee mitzuarbeiten, und dann lassen wir hier auch [...] die Korken knallen, wenn wir dann diese neue, von uns neu kreierte Sache zum ersten Mal am Markt verkauft haben. #00:09:51-1# [...] es ist ganz wichtig, dass man solche positiven Erlebniswelten auch schafft für die Leute, dass man die frühzeitig integriert. #00:09:59-6# Und da sind wir wieder bei der Frage [...], wie viel Entfaltungsspielraum gebe ich eigentlich an meine Mitarbeiter weiter? #00:10:08-2#"

Case-5-I31 "#00:01:10-9# Erfolgskriterien sind natürlich, wenn man unternehmerisch handelt und dann eine Chance erstmal entdeckt. #00:01:18-6# Das ist ja schon mal der erste Erfolg, dass man Chancen überhaupt sieht, die im Markt sind. #00:01:23-7# Und der schönere Erfolg ist natürlich, wenn man dann die Chance nicht nur sieht, sondern die Chance dann auch in mögliche Produkte [...] weiterentwickelt, und dann natürlich noch sogar das Produkt im Markt erfolgreich platzieren kann. #00:01:37-7# Das ist natürlich der größte Erfolg. #00:01:39-1# Also von Associates [...] erwarten wir [...] als Partner jetzt erst einmal Sensibilisierung, dass man versteht, es gibt so etwas wie Marktchancen, es gibt so etwas wie Produkte, und dass sie vielleicht eine Idee haben, in welche Richtung man sich selbst entwickeln kann, um dann irgendwann mal in die Richtung zu kommen, dass man ein Produkt hat, anbieten kann. #00:01:58-9#"

Case-6-I39 "#00:31:27-0# Sie [juniorer Mitarbeiter] können konkrete Produktvorschläge machen, wo wir regelmäßige Telefonate haben, wo wir uns neue Produkte überlegen zusammen mit den Associates – und sie können die natürlich umsetzen und auf die Straße bringen. #00:31:38-9# Das ist natürlich auch eine Frage der Seniorität [...], es ist nicht so, dass wir das nicht unterstützen würden oder verändern würden – ganz im Gegenteil, wir regen das an. Aber es zeigt sich in der Praxis natürlich, dass derjenige, der gerade ein halbes Jahr als Berufsanfänger in der Kanzlei ist, zurückhaltender ist mit neuen Mandatsideen, wie jemand, der schon vier Jahre dabei ist. #00:32:03-7#"

Tabelle A-51: Einbeziehung juniorer Professionals in die Entwicklung neuer Leistungen

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.4.3.3:

Geschäftsentwicklung als Voraussetzung für die Partnerernennung

Case-3-I14 "#01:38:48-4# Das ist ja genau das, wofür wir Partner werden: wir sollen unternehmerisch tätig sein, wir sollen ja am besten eine Zellteilung unseres Partnerbereichs wieder hinkriegen, um neue Partner nachzuziehen. #01:38:59-8# Und nicht unser Geschäft konservieren, dass [...] unsere 20.000 Stunden auch immer über die nächsten 20 Jahre 20.000 Stunden pro Jahr bleiben, sondern bitteschön 20.000, 22.000, 25.000, 28.000, 35.000 Stunden werden – und dann ist Zeit für Zellteilung. #01:39:17-0# Und dann habe ich hoffentlich jemanden, der sich für die Partnerschaft empfiehlt. #01:39:21-2#"

Case-6-I39 "#00:06:54-7# Die goldenen Zeiten, wo Sie allein als [...] arbeitender Partner es schaffen konnten, sind weitgehend vorbei, sondern es wird von jedem ein Geschäftsentwicklungsbeitrag erwartet. #00:07:07-2#"

Tabelle A-52: Geschäftsentwicklung als Voraussetzung für die Partnerernennung

(Quelle: Interviews)

Finden eigener Wege zur Leistung eines Beitrags zur PSF

Case-1-I3-Teil1 "#00:01:56-7# [...] [Der Professional benötigt ab spätestens Manager-Ebene Erfolg] in einer bestimmten Nische im Regelfall, oder mit einer bestimmten Ausprägung, um dann [...] auch dauerhaft im Unternehmen seinen Weg machen zu können. #00:02:16-2# [...] #00:02:20-7# Und das versuchen wir zu fördern, indem wir den Menschen entlang eines Formates entwickeln. Wir nennen das Longlist Business Case Verfahren, in dem dem sich Entwickelnden klargemacht wird, was die Anforderung ist, vom Erfolg her gedacht. #00:02:39-1# Und den Weg dahin können sie sich selber aussuchen. #00:02:42-5#"

Case-2-I6 "#00:48:27-0# [...] und dann auch die Mitarbeiter entscheiden lassen beispielsweise, woran sie glauben. #00:48:31-7# [...] #00:48:45-0# [...] das ist wieder das Thema Führungskraft, bin ich derjenige, der genau weiß, in welche Richtung und 'alle mir nach', oder bin ich derjenige, der [...] so ein System erzeugt, in dem das passiert, in dem dieses Wachstum gefördert wird, dadurch, dass ich Strukturen schaffe, in denen das möglich ist. #00:49:05-2# Und das sind die beiden Facetten, die es dazu gibt. Ich persönlich tendiere mehr zu dem zweiten Punkt [...]. #00:49:14-6#"

Case-3-I22 "#00:06:30-8# [...] [Mentor, der] einem dann auch hilft, einen persönlichen eigenen Weg zu finden. Also ich würde mich als unfrei sehen, und auch nicht in einer Unternehmerrolle, wenn ich sagen müsste, jemand gibt mir seinen Weg vor, und den muss ich dann mitgehen. #00:06:47-8#"

Case-4-I24 "#00:10:10-8# [...] Sie [die Professionals] sind für sich gehalten, irgendwie zur Profitabilität der Sozietät beizutragen. #00:10:21-6# Und wie sie das jetzt letzten Endes schaffen, bleibt ihnen überlassen. #00:10:26-4#"

Case-5-I34 "#00:15:03-5# [...] der Kuchen muss größer gemacht werden, und nicht nur breiter. #00:15:07-4# Und deswegen werden da [im Business Case] bestimmte Dinge aufgenommen, die in dieser Form noch nicht vorhanden sind. #00:15:14-5#"

Tabelle A-53: Finden eigener Wege zur Leistung eines Beitrags zur PSF

(Quelle: Interviews)

Inhaltliche Ausrichtung der Business Cases von Professionals

Case-2-I9 "#01:07:39-1# Ich kann einen Business Case aufstellen, grundsätzlich [...] in zwei Richtungen. Ich kann zum einen sagen, ich will ein neues Thema machen. #01:07:50-4# [...] Oder ich sage, es gibt hier das Thema, aber ich mache eine Abwandlung davon. #01:07:58-2# Das ist das eine, das ist das, was themenbezogen ist. #01:08:03-8# Und zum anderen kann ich sagen, [...] ich nehme mir diesen Mandanten vor, und kann meine Rolle als [...] man kann fast sagen, Account-Manager sehen. #01:08:16-6# So aufziehen, dass ich sage, ich nehme [...] mir ein DAX-Mandat vor und will in dem DAX-Mandat [...] die verschiedenen Leistungen, die wir sinnvoll anbieten können, transparenter machen und das [...] aktiver verfolgen. #01:08:33-6#"

Case-3-I13-Teil1 "#00:33:14-8# Beim Audit Bereich sind es in der Regel klare Branchen oder Sektoren, in denen man seine Expertise hat. #00:33:24-7# Wo man sagt, da gibt es ein gewisses Marktpotential [...], einmal an Bestandsmandaten, und dann aber eben auch an noch potentiellen Targets in diesem Bereich. #00:33:34-4# Und dann, wenn man praktisch diesen Marktanteil ermittelt hat, dann auch gleichzeitig die Frage, wie viele Kollegen haben wir denn zurzeit, die auch mit dieser Branchenexpertise oder mit dieser sektorspezifischen Ausrichtung in dem Bereich tätig sind und dann teilweise [...] aber auch ausscheiden. #00:33:52-0# Auch hier ganz klar, man braucht auch als Partner ein gewisses zu betreuendes Volumen, es reicht nicht, wenn man 2.000 Stunden verwaltet, sondern das müssen schon deutlich mehr Stunden sein. #00:34:07-3# Und

wenn man die dann durch einen entsprechenden Case [...] nachweisen kann, und auch [...] klar ist, dass es da noch Personalbedarf gibt, weil man [...] entsprechende Partner mit dieser Spezialisierung und in der Menge [...] in der Region nicht hat, dann ergibt sich daraus automatisch der Partner-Case. #00:34:27-5#"
Case-4-I25 "#00:10:37-6# [...] die meisten dieser Entwicklungen passieren nicht so, dass jemand sagt, ich möchte es jetzt machen. #00:10:44-9# Also das kommt auch mal vor. Die meisten Entwicklungen passieren so, dass Leute eine bestimmte Art von Mandaten machen [...] und dann werden sie dafür bekannt. #00:10:54-4#"
Case-5-I30 "#00:45:57-1# Und manchmal sieht die [fachliche Richtung] anders aus als die, die man anfänglich wahrgenommen hat. #00:46:02-4# [...] ich selbst bin ja auch <rechtsbereich>-Rechtler, und [...] ich habe erst Vorträge gehalten, dann habe ich die Fälle dazu gemacht, damit ich die Vorträge weiter halten konnte. #00:46:11-9# Und dann [...] eher zufällig bin ich in ein Projekt reingerutscht über einen Kollegen [...]. #00:46:20-7# [...] #00:46:44-0# Man kennt so die praktischen Bedürfnisse und versucht, einen rechtlichen Rahmen dafür zu finden. #00:46:47-9# Und daraus ist dann [...] mehr entstanden. #00:46:52-7#"
Case-5-I34 "#00:14:30-8# Insbesondere dann, wenn die als Senior Associate ihren Partnerfall [...] entwickeln sollen, zu erläutern, weshalb die Kanzlei Senior Associate X, der jetzt fünf Jahre hier Anwalt ist, zum Partner machen soll. #00:14:46-1# [...] #00:15:14-5# Also wir haben jetzt zum Beispiel keinen Bereich Insolvenzrecht, aber wir haben einen Senior Associate, der sich mit insolvenzrechtlicher Beratung befasst. Da muss der erläutern, wie er an insolvenzrechtliche Mandate herankommt, ohne dass wir Insolvenzverwaltung im Hause anbieten. #00:15:31-5# [...] #00:15:31-5# [...] Und das ist dann Gegenstand seines Businessplans. #00:15:40-0# Wie mache ich insolvenzrechtliche Beratung, wie sind die einzelnen Schritte, und wie komme ich an das Geschäft. #00:15:46-3#"

Tabelle A-54: Inhaltliche Ausrichtung der Business Cases von Professionals

(Quelle: Interviews)

Überprüfung, Diskussion und Anpassung der Business Cases
Case-1-I3-Teil1 "#00:09:40-1# [...] Es beginnt immer damit, dass jemand einen kurzen Überblick darüber gibt, wer ist er eigentlich, was macht ihn als Person aus. #00:09:48-2# Das heißt Ausbildung, Berufsqualifikationen, aber auch ansonsten ein paar Dinge zur Person, zu den Fähigkeiten. #00:09:56-3# Und dann handelt es lediglich darüber, mit welchen Kunden willst du welches Geschäft machen, und was ist das wirtschaftliche Ergebnis. #00:10:03-8# Als Zielvorstellung, und natürlich über Maßnahmen runtergebrochen, wie kommst du dahin. #00:10:09-0# Beispielsweise, wenn jemand sagt, ich sehe mich als Steuerberater, stark beratungslastig, und will eben in diesem Segment tätig sein, und fokussiere eben auf internationale Kunden mit viel Cross-Border-Geschäft. #00:10:25-3# [...] und jetzt müssen wir einfach nur noch das Volumen vom Geschäft mit dem entsprechenden Deckungsbeitrag dahinter festlegen. #00:10:38-7# Dafür gibt es eine einheitliche Messlatte, und dann muss derjenige sagen, [...] wie will er das Geschäft aufbauen – wo startet er, und wie will er es aufbauen. #00:10:46-4# Und diese Messlatte hat einfach eine gewisse Rentabilitätsgröße, einen gewissen wirtschaftlichen Erfolg als das Ziel. #00:10:57-8#"
Case-2-I9 "#01:06:01-2# [...] insbesondere bei den Beförderungsrunden von Senior Consultant zu Manager, von Manager zu Senior Manager, oder von Senior Manager zu Partner, [wird] ein Business Case rauf und runter diskutiert [...]. #01:06:21-3#"
Case-2-I9 "#01:06:21-3# [...] Dass sich dann die Kollegen, insbesondere bei der Erstellung eines Business Cases ganz besonders auch Gedanken machen müssen, was kann ich denn am Markt anbieten, was wird gerade nachgefragt [...] was vielleicht derzeit in unserem Unternehmen noch nicht angeboten wird. #01:06:40-9# Insofern ist das [...] fast eingebaut in unser System. #01:06:47-0# Dass diese Ideen hochkommen und dann im Rahmen von Business Cases auch präsentiert werden und diskutiert werden, und dann entschieden wird, wir wollen da rein investieren und wir machen jetzt diese Person zum Manager mit diesen Business Case, wir glauben daran, dass das fliegen kann. [...] #01:07:11-5#"
Case-2-I9 "#01:24:43-8# [...] eine Nachbesserung gibt es da dann nicht, sondern vor der Vorstellung des Business Cases, da kann man die Eventualitäten, die als kritische Nachfragen kommen können, durchspielen mit Kollegen, mit anderen, die [...] schon mal einen Business Case vorgestellt haben. #01:25:02-8# Aber bei der Runde selbst, da gibt es dann keine zweite Runde. #01:25:09-8# In der Runde wird dann entschieden 'ja' oder 'nein'. #01:25:11-8#"
Case-2-I10 "#00:21:08-4# Wenn wir jetzt beispielsweise den Bereich Informationssicherheit nehmen, [ist] natürlich der [zu überzeugen], der [...] die Kompetenz leitet. #00:21:14-3# Aber es war soweit, dass wir

hier sogar einen Partner-Case für das Thema hatten. #00:21:17-9# Und da musste natürlich entsprechend eine Geschäftsführung überzeugt werden, [...] ob das ein Business Case ist. #00:21:30-0#"
Case-2-I11 "#00:08:50-5# [...] dass der auch [...] einen einheitlichen Prozess durchlaufen hat und von daher sowohl die fachliche als auch die persönliche Eignung mitbringt. #00:09:11-1#"
Case-2-I11 "#00:45:52-9# [...], der Grundgedanke ist der, dass man alles immer mit Business Cases belegt. #00:46:01-0# Und sagt, was möchte ich investieren, wo möchte ich, was soll das Outcome sein. #00:46:07-8# Das heißt, dass man im Vorfeld im Grunde sich überlegt, was will ich damit eigentlich erreichen. #00:46:13-7# [...] welche Mandanten will ich erreichen, welche Umsatzziele möchte ich erreichen, und welches Invest ist damit verbunden. #00:46:20-4# Entweder in einer Anzahl Stunden oder [...] tatsächlich auch [in] Geld. #00:46:23-9# Insofern gibt es dann [...] eine geordnete Diskussion dahingehend, wie weit möchte ich das treiben. [...] #00:46:39-0#"
Case-3-I12 "#01:09:00-1# [...] bevor jemand zum Partner ernannt wird, wird das natürlich auch nochmal international überprüft, hat derjenige wirklich die Kompetenzen, um in die Partnerschaft aufgenommen zu werden. #01:09:11-8# Das heißt, er muss sich da in der Regel in <auslandsstandort> nochmal einem Gremium stellen und einen Business Case präsentieren. #01:09:18-4# Das erstreckt sich dann in der Regel aber auch auf dieses Präsentieren. Das heißt, die wesentliche Hürde wird in Deutschland erstmal genommen. #01:09:26-5# [...] #01:09:33-5# [...] man bekommt ein Feedback, man hat auch die Möglichkeit, dann noch ein zweites Mal reinzugehen, manchmal auch ein drittes Mal. #01:09:40-1# Wobei ein drittes Mal ist eher schon schwierig, weil das einfach auch sehr zeitaufwendig ist, diesen Business Case zu entwickeln, sich auch entsprechend präsent zu machen im Unternehmen, das heißt, es hat in der Regel so ein Jahr Vorlaufzeit. #01:09:51-3# Und das tägliche Geschäft will natürlich auch weiter vorangetrieben werden. #01:09:55-4#"
Case-3-I15 "#00:24:36-6# Und ein Case ist immer eine Zusammensetzung aus einem Personal und einen Business Case. #00:24:40-9# Also Personal Case, ist derjenige geeignet, so eine Position auszufüllen von seiner Persönlichkeit her und von seinem Erfahrungsschatz her, und von allem, was er so mitbringt. #00:24:50-7# Und zweitens gibt es einen Business Case, also gibt es ein Geschäft, in welcher Form auch immer, in welchem Bereich auch immer, was [...] im Grunde einen Manager oder Partner in so einer Struktur auch ernährt. #00:25:09-0#"
Case-5-I33 "#00:13:42-7# [...] da muss man ein bisschen unterscheiden zwischen dem formalisierten Prozess und dem, was da nebenher einfach passiert. #00:13:47-5# Der formalisierte Prozess ist so, dass wir zweimal jährlich Feedback-Gespräche mit jedem Associate haben. [...] #00:14:13-8# [...] #00:14:45-8# Und da wird [...] auch gesprochen über Marktpotential, und da fragen wir [...] auch den Associate, ob er das Marktpotential noch so sieht, wie er das vorher gesehen hat, oder ob es da irgendwie Veränderungen gab. #00:15:00-3# [...] #00:15:37-8# [...] das kann man in diesem Halbjahres-Gespräch besprechen, und so die grobe Linie sollte da auch festgelegt werden für die nächsten sechs Monate. #00:15:45-2# [...] #00:15:57-5# [...] es kann durchaus sein, dass wir dann in den nächsten sechs Monaten Dinge tun, neben den Dingen, die wir besprochen haben, die dann zusätzlich sind oder anders sind, einfach weil die Realitäten sich da ändern. #00:16:08-0# Das machen wir [...] aus der konkreten Gelegenheit heraus, sei es, dass da eine Veranstaltung in dem Themenbereich plötzlich hochpoppt irgendwo [...], das weiß man ja nicht immer sechs Monate vorher. #00:16:25-2#"

Tabelle A-55: Überprüfung, Diskussion und Anpassung der Business Cases

(Quelle: Interviews)

Anforderungen an Business Cases der Manager und Partner
Case-2-I6 "#00:19:59-8# Was man zu lange gesehen hat ist, dass gerade in einem Partner- oder Senior Manager-Promotion-Prozess [sie] sich irgendein Detail herauspicken, sagen, 'ich mache jetzt mal oben links in der Ecke irgendetwas, und das blase ich dann auf, dass es ein großes Geschäft wird'. #00:20:13-0# In dem Moment, wo ich so etwas habe, sind es Einzelkämpfer. Und die können sehr erfolgreich sein, die werden aber langfristig die Firma nicht unbedingt erfolgreicher machen, weil der Team-Gedanke fehlt. #00:20:25-3# Und das ist der Punkt, wo es heute mehr darauf ankommt zu sagen, in welchen Bereichen, in denen wir wachsen wollen, setzt sich der jeweilige Mitarbeiter ein. Dass der dann oben links noch eine Spezialisierung hat, ist super, und ist gewünscht – ein Bestandteil. #00:20:36-5# Aber es ist nicht _der_ Bestandteil eines Cases. #00:20:38-3#"
Case-2-I6 "#00:20:43-9# Wobei, ganz klar, auf Manager-Ebene haben wir das Persönliche, also das Fachliche an der Stelle rausgenommen, sondern nur gesagt, was bringt ein Manager-Kandidat mit an Fähig-

keiten. #00:20:52-4# Um nicht zu sagen, ich will jetzt von dem einen finanziellen Case haben, was er bei welchen Mandanten macht, weil das eh in anderthalb Jahren völlig obsolet geworden ist. #00:20:59-1# Da geht es mehr um das Potential, was die Mitarbeiter haben #00:21:02-2#"
Case-2-I10 "#00:21:46-5# Die Größe des Themas ist definitiv ein Aspekt. #00:21:50-2# Einfach aufgrund des Umsatzes, und [...] dass man [...] nicht in fremden Revieren [wildert]... #00:22:03-8# [...] #00:22:09-9# Dass ich [...] einen Bereich habe, der so vorher noch nicht so existierte, und man den nutzen kann. #00:22:16-1# Ich denke, das ist der wesentliche Aspekt. #00:22:19-6# Bei einem Manager-Case ist es einfach nicht so die Höhe, und [...] da kann ich durchaus mehrere Personen haben, die sich im gleichen Bereich bewegen. #00:22:35-2# Einfach, weil ich sie auch brauche, weil ich mehr Parallel-Projekte habe. #00:22:37-9#"
Case-3-I12 "#01:01:59-1# Also wenn es zum Beispiel um die Manager-Bestellung geht, oder Partnerbestellung, dann ist das natürlich schon ein Einflussfaktor, wie erfolgreich ist das Thema. #01:02:13-2# Wobei, bei der Manager-Bestellung die Erwartungshaltung natürlich nicht so hoch ist wie bei der Partnerbenennung. #01:02:22-2# Das heißt, bei der Manager-Bestellung reicht auch manchmal nur die Idee, was jemand machen könnte. Der eigentliche Umsetzungserfolg ist da weniger entscheidend. #01:02:32-6# Während, wenn es um die Partnerernennung geht, dann muss da natürlich ganz klar die finanzielle Komponente berücksichtigt werden. Sprich, es muss erfolgreich sein. #01:02:41-4#"
Case-3-I20 "#00:46:58-0# [...] der Business Case beim Partner ist dann schon [...] ein Thema, was an den Partner stark geknüpft ist. #00:47:04-5# Beim Manager wird es darum gehen, deutlich zu machen, warum gibt es eine Notwendigkeit für beide Seiten einer Manager-Beförderung. #00:47:12-1# Und die Möglichkeit eines Managers von einem Bereich, der jetzt nicht läuft, zu wechseln, ist ja relativ hoch. #00:47:19-4#"
Case-3-I21 "#01:11:04-0# [...] Es gibt ja auch immer wieder Bemühungen, dass Leute [...] versuchen, Themen für sich zu sichern. #01:11:13-9# [...] man sieht das, wenn Leute Manager werden, dann wird man [...] in der Regel mit einem Produkt Manager. #01:11:23-1# Und [...] die setzen sich dann oft auf irgendwelche Commodity-Dienstleistungen drauf und sagen, sie wären jetzt der Experte. #01:11:30-5# Dann ist das [...] bei <firma> so, wenn man das nur lange genug behauptet, dann gibt es immer Partner, die das glauben. #01:11:35-6# [...] #01:12:05-0# [...] Commodity ist für mich bei <bereich>, dass wir hoffentlich niemanden da rumlaufen haben, der nicht in der Lage ist, eine Compliance-Prüfung für irgendein Softwaresystem zu machen. #01:12:21-3# [...] #01:12:22-6# [...] Das wäre auch was, wo sich niemand [...] spezialisieren kann und dieses Thema claimen kann für sich. #01:12:31-1#"
Case-4-I23 "#00:40:52-7# Die assoziierten Partner, die haben schon gar keinen Businessplan [...] #00:41:05-7#"
Case-4-I27 "#00:16:49-6# Also prinzipiell haben wir ein Business Planning System, dass in der Tat jeder Partner einen eigenen Business Plan hat, aber genauso die Praxisgruppen einen Business Plan haben. #00:17:02-7# Natürlich ist es nicht so, dass die Praxisgruppen ihren eigenen haben und der Partner hat den eigenen, also da ist natürlich ein großer Connect zwischen den beiden. #00:17:14-0#"
Case-5-I33 "#00:11:59-0# [...] und daraus baut sich dann der Business Case. #00:12:07-0# Das muss auch nicht notwendigerweise ein Produkt sein, das können auch mehrere Produkte sein. Aber es ist meistens eine Spezialisierung. #00:12:13-0#"

Tabelle A-56: Anforderungen an Business Cases der Manager und Partner

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.4.3.4:

Relevanz der Erkennung von Marktchancen
Case-3-I13-Teil1 "#00:25:01-7# Sondern es schon die klare Erwartungshaltung, dass wann immer sich eine Geschäftschance ergibt, eröffnet auch an anderen Stellen, dass ich die durchaus auch mal annehme. #00:25:09-2#"
Case-6-I37 "#00:15:10-1# Und das wird auch gefordert. #00:15:11-9# Also, wenn man jetzt auf unseren Bereich schaut: Wenn man sich – nachdem beispielsweise Outsourcing bereits ein Commodity geworden ist – immer wieder nur auf Outsourcing kapriziert, wird man nicht weiter kommen. #00:15:28-5# Sondern man muss es weitertreiben, man muss nach Möglichkeiten suchen, das Geschäft weiterzuentwickeln – und da habe ich durchaus große Freiheit. #00:15:37-9#"

Tabelle A-57: Relevanz der Erkennung von Marktchancen

(Quelle: Interviews)

Verschiedene Quellen der Erkennung von Marktchancen
Case-4-I25 "#00:13:02-5# Aber da gibt es nicht so einen Klick, sondern ich versuche, aufmerksam zu sein, ich gehe zu internationalen Anwaltskonferenzen sehr viel, ich mache auch sehr viel internationale Beziehungen unserer Kanzlei, lese die Presse, rede mit Partnern, und versuche Augen und Ohren offen zu halten. #00:13:21-9# Und dann bekommt man ein Gefühl, was wichtig sein könnte. #00:13:26-8#"
Case-5-I35 "#00:42:20-5# [Ich erkenne Chancen] durch Marktbeobachtung. #00:42:24-0# [...] #00:42:30-9# Gespräche mit Kollegen anderer Kanzleien, Gespräche mit entweder Geschäftsleitungen oder Rechtsabteilungen unserer Mandanten. #00:42:44-7# Und [...] die Beobachtung der den Kanzleimarkt fokussierenden Medien. #00:42:56-1#"
Case-6-I40 "#00:26:13-9# [Ich erkenne Chancen] durch Beobachtung des Marktes. #00:26:17-2# Gespräche mit Kollegen in anderen Abteilungen, Literatur von Fachzeitschriften, Besuch von Tagungen, Gespräche mit Kollegen, Gespräche mit Mandanten, hören, was deren Bedürfnisse sind. #00:26:29-7#"

Tabelle A-58: Verschiedene Quellen der Erkennung von Marktchancen

(Quelle: Interviews)

Erkennung von Marktchancen: Mandanten und Branchen
Case-2-I7-Teil2 "#00:22:17-4# [...] indem ich intelligent beobachte, was bei meinen Kunden los ist. #00:22:29-3# [...] #00:23:18-2# [...] Es ist eine intelligente Beobachtung dessen, was passiert, und was sich verändert, was sozusagen Change ist im Geschäft und bei Kunden. #00:23:31-4# Das ist in der Regel der Auslöser. #00:23:34-2#"
Case-2-I9 "#01:13:46-7# [...] oft kommen solche Ideen aus bestehenden Projekten. #01:13:52-4# Dass jemand irgendwo sitzt und sagt, eigentlich könnte man [...] diese Sonderfragestellung, die wir hier gerade haben, [...] auf andere Mandanten ausweiten. #01:14:01-1#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:13:05-4# Es gibt aber sicherlich [...] auch im Rahmen der Prüfung die Kollegen, die einfach ihre Prüfungshandlungen 'abarbeiten', und es gibt die Kollegen, die [...], sei es aufgrund der Erfahrung, die sie schon bei anderen Mandaten gesammelt haben, oder auch aus ihrem eigenen persönlichen Interesse [...] auch auf einen zukommen und sagen, 'hier, beim Mandanten XY, als ich mir die Prozesse im HR-Bereich oder Vorratsbereich [...] angeschaut habe, sind [...] Dinge aufgefallen, wo ich glaube, da könnte man das noch besser gestalten, Prozesse sind noch optimierungsfähig'. #00:13:42-1# Das hat dann nicht zwingend mit prüferischen Feststellungen zu tun, aber mit Geschäftsideen, wie man die Prozesse des Mandanten noch verbessern kann. Und auch das sind natürlich unternehmerische Fragestellungen. #00:13:51-6# Und da versetzt sich der Mitarbeiter in dem Moment in die Lage des Unternehmers auf der anderen Seite und überlegt sich, wie würde ich es machen, wenn ich jetzt die Verantwortung für dieses Geschäft tragen würde. #00:14:02-8# Und wenn da jemand mit solchen Ideen um die Ecke kommt, dann ist das meines Erachtens auch klarer Ausdruck von unternehmerischem Handeln. #00:14:08-9#"
Case-4-I26 "#00:28:16-1# Und dann [erhalte ich Anregungen] natürlich vom Mandanten. Also das ist nicht zu vernachlässigen, dass man natürlich auch auf die Mandanten hört. #00:28:23-6#"
Case-5-I31 "#00:29:47-6# [...] [Ich erkenne Chancen zur Entwicklung neuer Leistungsangebote] indem ich nah am Mandanten bin. #00:29:55-0# Je näher ich beim Mandanten bin, desto eher ich ihn verstehe, und desto eher ich seine Probleme auf seinem Schreibtisch sehe – die müssen ja gar nicht juristisch sein, die können ja auch unternehmerisch sein – desto eher kann ich ihm ein gutes Angebot machen, kann ich ihm Produkte zukommen lassen, kann ich ihm Informationen über meine Angebote zukommen lassen. #00:30:11-2# [...] Ich glaube viele, viele Juristen [...] denken immer nur, wenn der Mandant was hat, was braucht, dann kommt der schon zu mir mit seinen Anforderungen. #00:30:22-2# Und dann mache ich [...] das fertig, und dann ist das Projekt gegessen. #00:30:24-6# Ich persönlich glaube, je näher man beim Mandanten ist, je öfter man mit denen Mittagessen geht und sich mit denen trifft, und einfach mal [...] zuhört, [...] wenn sie so von ihren täglichen Sorgen und Nöten im Büro erzählen, desto besser kann man [ihnen] Produkte bauen. #00:30:37-8#"
Case-5-I32 "#00:28:12-5# [...] wir haben hier diesem Sektoransatz [...] #00:28:16-4# Da ist eigentlich das Ziel, dass man [...] in den einzelnen Branchen [...] wirklich am Puls der Zeit ist. #00:28:24-1# Also ich persönlich kümmere mich zum Beispiel um <themenbereich> ganz stark und bin da [...] auf allen möglichen Veranstaltungen unterwegs, versuche da [...] ein bisschen Teil der Branche zu werden. #00:28:35-1# Und da kriegt man eben dann viel mit, bevor es dann tatsächlich den Rechtsberatungsmarkt erreicht. #00:28:42-9#"

Tabelle A-59: Erkennung von Marktchancen: Mandanten und Branchen

(Quelle: Interviews)

Erkennung von Marktchancen: Gremien und Institutionen
Case-2-I8 "#00:34:31-9# Und das andere ist unsere Vertretung in Gremien, in denen solche Dinge diskutiert werden, oftmals bevor sie dann wieder auf die Branche losgelassen werden. #00:34:39-9# Also Gremien wie BaFin, [...] IASB, solche Gremien. #00:34:50-3#"
Case-3-I21 "#01:08:16-5# Und dann habe ich mich mit einem Rechtsanwaltskollegen hier kurzgeschlossen. [...] #01:08:30-2# Die haben jetzt das Ohr an Brüssel [...], die kriegen besser mit als wir, wenn diese Sachen kurz vor der Scharfschaltung sind, also dass diese Gesetzgebung wirklich kommt. #01:08:42-8#"
Case-4-I25 "#00:24:47-7# Sie müssen die Rechtsentwicklung begleiten, möglichst dabei sein, möglichst früh dazu veröffentlichen, idealerweise, wenn Sie ganz erfolgreich sind, im Gesetzgebungsverfahren teilweise mal dabei sein, sich einen Namen machen, als jemand, der neue Rechtsentwicklungen erkennt. #00:25:05-4#"

Tabelle A-60: Erkennung von Marktchancen: Gremien und Institutionen

(Quelle: Interviews)

Erkennung von Marktchancen: Marktstudien
Case-1-I4 "#00:12:30-1# [...] [Wir versuchen über] Studien zum Beispiel in bestimmten Segmenten [...] Targeting zu betreiben, also nicht über einen Cold Call zu kommen, sondern über irgendeinen Anker, der für das Unternehmen interessant ist. #00:12:48-5# Im Augenblick arbeiten wir da [...] sehr viel mit Studien, und haben bestimmte Branchen identifiziert, wo wir vorwärts gehen. #00:12:54-4# [...] so wie die Big Four das eigentlich auch machen. #00:12:58-3#"
Case-2-I9 "#00:34:39-3# [...] ein Beispiel, was mir gerade einfällt, was schon seit Jahren auch mit Erfolg praktiziert wird: es gibt da eine jährliche Studie, [...] da wird auch von globaler Seite dann ein gewisses Team zusammengestellt [...] und dann auch intern abgeleitet, [...] was für Veränderungen sehen wir im Markt aufgrund der Studie dieses Jahr, die sich für den Bereich Informationssicherheit ergeben. #00:35:25-5# Und daraus abgeleitet [...], gibt es neue Themen, gibt es Themen, die sich stark verändern, was bedeutet das für unseren Rat an unsere Mandanten und auch [...] [für die] Vorgehensweise, wie wir im Beratungsbereich unter dem Thema dann uns platzieren. #00:35:49-8# [...] Beispiel das ganze Thema Informationssicherheit, oder eng verknüpft damit ist auch ein Thema wie Datenschutz. Das hat die letzten zwei, drei Jahre enormen Schub erhalten am Markt durch [...] Themen wie soziale Netzwerke, wie auch Cloud Computing, wie mobile Endgeräte, es kommen diese Geheimdienstthemen dazu. #00:36:20-0#"
Case-2-I11 "#00:27:01-7# Das heißt, die [Think Tank Projektteams] geben auch Input dann und fördern auch Kommunikation mit Universitäten, also entsprechenden Professoren, die zu sehr interessanten Themen entweder forschen respektive auch Projekte gemacht haben [...]. #00:27:26-2# [...] #00:35:42-7# Bevor ich irgendetwas selbst entwickle, muss ich immer gucken, was gibt es tatsächlich schon am Markt dazu. #00:35:47-7# Das ist das eine. #00:35:48-9# Zum anderen ist es natürlich auch so, dass hinsichtlich guter Mitarbeiter, [...] natürlich auch ein Wettbewerb besteht und man im Regelfall auch die Wettbewerber relativ gut kennt. #00:36:02-5# Relativ gut kennt im Sinne von, was machen die, wofür sind die gerade. #00:36:08-8# Inhaltlich natürlich nicht ganz genau, aber dass man eine Einschätzung davon hat [...], wer mit unterwegs ist, mit wem man möglicherweise auch einen Vorteil hätte, wenn der statt beim Wettbewerber bei einem selbst wäre. #00:36:23-3#"
Case-3-I17 "#00:25:25-8# [...] Was machen Wettbewerber, was macht das Umfeld, ist das wirklich ein komplett neues Thema, oder ist es in irgendeiner Art und Weise zumindest von wissenschaftlicher Seite schon einmal beleuchtet worden. #00:25:42-5# Gibt es ein Potential, gibt es ein Volumen, was man beziffern könnte oder umreißen könnte. #00:25:50-1# Das heißt denjenigen, die auf der Suche sind, eine Attraktivität dieser Dienstleistung darzustellen, [...] was ist eigentlich ein mögliches Marktvolumen. #00:26:00-3#"
Case-3-I22 "#00:33:44-8# Wir verfolgen natürlich, was der Markt macht, was sich bewegt. #00:33:50-5# Über die großen Unternehmen, wo wir tätig sind, über die Sparten, in denen wir tätig sind, auch über Kontakte in der Wirtschaft oder in der Wissenschaft. #00:34:05-8# Viel läuft über das [...] Aufsetzen von Studien gemeinsam mit Wirtschaftsunternehmen, gemeinsam mit Hochschulen usw. #00:34:18-1# Und daraus sich abzeichnende Trends versuchen wir dann auch [...] frühzeitig umzusetzen. Das ist [...] die strategische Komponente. #00:34:30-5#"
Case-5-I33 "#00:29:19-8# [...] wir haben so etwas schon gemacht, dann mithilfe von Externen, dass

wir evaluiert haben, wie ein bestimmter Markt ist. #00:29:26-8# [...] Dann eher im Hinblick auf 'in welchen Ländern müssen wir aktiv sein', 'wie ist der internationale Rechtsberatungsmarkt', 'in welche Richtung bewegt der sich' [...]. #00:29:38-8# Also jetzt nicht eine Studie über Cloud Computing bei 500 Unternehmen, denn das Thema ist da ja einfach, dass ich solche Studien auch fertig woanders her beziehen kann. #00:29:47-5#"

Case-5-I34 "#00:28:04-5# [...] wir schauen uns an, was unsere Wettbewerber machen, und was die gegebenenfalls anders machen. #00:28:12-5#"

Case-6-I42 "#00:53:07-7# [...] Und sicherlich mal nach links und rechts gucken, was macht der Wettbewerb [...]. #00:53:31-0#"

Tabelle A-61: Erkennung von Marktchancen: Marktstudien

(Quelle: Interviews)

Erkennung von Marktchancen: Presse und Fachliteratur

Case-3-I21 "#01:08:42-8# [...] wenn ich Dinge aus der Zeitung mitnehme, kommt es [...] vor, dass ich morgens Zeitung lese zuhause und mache zwei Stunden später im Büro mit zwei Managern da eine neue Dienstleistung draus. #01:08:55-2# [...] #01:08:57-9# [...] da bin ich auch ziemlich aus der Hüfte unterwegs hier. #01:09:03-0# Wobei das früher einfacher war, weil [...] der Abstimmungsprozess heute doch ein sehr langwieriger ist. #01:09:11-4#"

Case-4-I25 "#00:12:43-4# [Darauf] wird man aufmerksam, indem man den Markt beobachtet, man sieht, was man selber macht, und sieht, was Kollegen machen, man liest juristische Presse. #00:12:50-8# Und dann stellt man [...] fest, dass im Moment alle von Wirtschaftsstrafrecht reden. #00:12:54-5# Dann überlegt man, ob eine große Kanzlei wie unsere sich einen Strafrechtler zulegen sollte – was bisher kaum eine gemacht hat. #00:13:02-5# [...] #00:13:26-8# Aber das ist nicht so, dass man die Zeitung aufschlägt und sagt, 'Mensch, tolle Idee, habe ich noch nie von gehört – das machen wir ab morgen auch'. #00:13:32-7# So entsteht das nicht, das sind Prozesse, man hinterfragt sehr lange und intensiv, ob man es macht. #00:13:39-5# [...] weil, wenn ich eine neue Idee habe, kann ich die nicht von heute auf morgen in die Tat umsetzen, ich muss ja erstmal die richtigen Leute dafür finden. #00:13:47-4#"

Case-4-I26 "#00:28:52-4# [...] ich muss juristische Literatur lesen natürlich, um auf dem Stand zu sein in meinem Bereich, aber als Praxisgruppenleiter bringt mich das natürlich überhaupt nicht weiter und als Unternehmer. #00:29:05-6# Und im Management gibt es natürlich immer die Wellen [...]. #00:29:24-6#"

Case-5-I34 "#00:26:26-5# Das sehen Sie fast täglich in der Zeitung, [Informationen] über bestimmte Entwicklungen. #00:26:34-3# Es gab jetzt Freitag den Erwerb von <n> Kliniken, <gesundheitskonzern> an <krankenhausbetreiber>. #00:26:41-7# Das heißt, Sie haben hier eine geänderte Strategie der Firma <gesundheitskonzern>, die [...] ihre Absatzwege nicht als Absatzwege länger definiert, sondern ihre Absatzwege kauft. #00:26:56-1# Was lässt sich daraus ableiten für den Bereich Life Science und Healthcare? #00:27:02-4# Die haben zum Beispiel die Kliniken bisher da nicht drin gehabt. Das ist jetzt eine der nächsten Fragen, die wir besprechen müssen: ist das jetzt [...] ein singuläres Ereignis, <gesundheitskonzern> kauft <n> Kliniken, oder sind das nur die ersten und jetzt folgen weitere nach? #00:27:21-2# [...] #00:27:38-6# [...] so machen wir das [Besprechung in Industriesektor- und Praxisgruppen]. #00:27:39-6#"

Case-6-I41 "#00:12:04-4# [...] man liest natürlich Zeitung, man liest Fachzeitschriften, man guckt, was ist in der Fachpresse [...] verfügbar. Also da nutzt man eigentlich alle Informationsquellen, Internet, Zeitung, usw. und dann kommen so bestimmte Trends, auch gerade im IT-Bereich, die die Firmen verfolgen, wo auch Projektmanager von Firmen aufmerksam werden, ob sie das nicht nutzen können. #00:12:30-7# [...] Mit solchen Entwicklungen kommt dann natürlich der Beratungsbedarf im rechtlichen Bereich auch. [...] #00:12:58-1#"

Tabelle A-62: Erkennung von Marktchancen: Presse und Fachliteratur

(Quelle: Interviews)

Erkennung von Marktchancen: Gespräche mit anderen Professionals

Case-2-I11 "#00:29:10-1# [...] [In der] IT-Beratung [...] ist es so, dass wir mit einer ganzen Reihe von Partnern zusammenarbeiten [...], die für uns zum einen [...] ein Netzwerk darstellen, um neue Entwicklungen zu spiegeln. #00:29:27-4# Und für uns ist es dann so, dass wir [...] alle diese Entwicklungen, die stattfinden, sei es ein Thema wie Big Data, sei es so ein Thema wie Cloud Computing, sei es ein Thema wie Utilities und Smart Grid [...] aufgreifen. #00:29:45-5# Das ist der eine Weg. Der zweite Weg ist, dass wir Indust-

rieexperten haben, die sich mit den wesentlichen sektorspezifischen Entwicklungen auseinandersetzen und die [...] in [den] Kontext stellen. #00:29:58-8# Wo wir uns dann gemeinsam überlegen, welche Auswirkungen hat das eigentlich auf die IT. #00:30:04-1# [...] was bedeutet das eigentlich für ein Unternehmen, welche Kombinationen von Themen sind dann auch interessant [...] auf der Beratungsebene. #00:30:18-4#"
Case-4-I23 "#00:10:40-1# Die Entwicklung der Rechtsgebiete wird [...] auch auf Ebene der Praxisgruppe besprochen, und dann wird [...] in den meisten Fällen [...] gesagt, in nächsten Jahren wird das und das wichtig. #00:10:50-1# Klassischer Fall ist zum Beispiel <rechtsgebiet1>, das haben wir vor ein paar Jahren mal als zukunftsträchtiges Gebiet erkannt und sind da heute, weil da eine Reihe von Leuten sich [...] reingekniet hat, [...] obwohl es uns etwas Fremdes war, doch sicherlich auch marktführend in Deutschland. #00:11:05-9# [...] #00:11:14-3# Was wir zum Beispiel verschlafen haben seinerzeit, war dieses ganze Thema <themengebiet>, [...] da haben sich andere Kanzleien sehr früh Know-how aufgebaut, und da sind wir [...] in der zweiten Runde dazugekommen. #00:11:34-3# [...] #00:11:36-7# Es obliegt aber im Zweifel eben denjenigen, die wir als besonders nah am Markt, die wir als mit besonders gutem Gespür ausgestattet sehen. Und das sind [...] die Praxisgruppenleiter, die eben diese Themen aufgreifen sollen. #00:11:52-4#"
Case-4-I26 "#00:27:39-5# [...] [Die Chancenerkennung erfolgt] zum einen natürlich durch Marktbeobachtung, allgemein. #00:27:46-6# Dann natürlich durch Anregungen [...] von Mitarbeitern und Partnern. Dann der Austausch mit Peers, also mit Partnern in anderen Kanzleien. #00:27:58-1# Und zwar sowohl im In-, als auch im Ausland. #00:28:00-5# Also ich spreche [...] mit ziemlich vielen im Laufe des Jahres. Und da tauscht man sich natürlich auch über solche Dinge aus. #00:28:10-4# 'Und was machst du?', 'und wie macht ihr das?', usw. und da kommt [man] natürlich auch immer wieder auf das ein oder andere. #00:28:16-1#"
Case-5-I31 "#00:30:37-8# [...] das Zweitwichtigste nach dem Nah-am-Mandanten-sein ist wahrscheinlich unser Sektoransatz. #00:30:45-3# Wenn man [sich] nicht mehr [...] als Unternehmer in einer Practice Group rein nur [als] 'ich bin IT-Anwalt und mache IT' versteht, sondern wirklich als 'ich bin Anwalt der IT-Branche'. #00:30:56-1# Dann kann ich natürlich ganz andere, [...] arbeitsrechtliche Probleme erkennen, die es in der IT-Branche gibt, wenn es um Personaltransfer geht [...]. #00:31:06-2# Ich kann auf einmal kartellrechtliche Themen erkennen, weil es Technologietransfer-Verordnungen gibt [...]. #00:31:11-9#"

Tabelle A-63: Erkennung von Marktchancen: Gespräche mit anderen Professionals

(Quelle: Interviews)

Erkennung von Marktchancen: Beobachtung des internationalen Markts und Transfer von Ideen
Case-2-I9 "#01:09:19-3# Es kann aber durchaus sein, dass ich ein Thema aufgreife, was in Australien schon länger gemacht wird, bei uns noch nicht, und [...] es Sinn macht, jetzt zu starten. #01:09:28-4#"
Case-3-I14 "#00:25:50-0# [...] Beispielsweise weiß ich, dass der deutsche Markt immer dem englischen und niederländischen Markt ungefähr drei bis vier Jahre hinterher hinkt. #00:25:59-8# Das heißt, ich gucke mir dann auch sehr stark diese Märkte an und schaue mir an, was dort passiert, und das transferiere ich dann natürlich nach Deutschland und überlege, 'wie kann ich das irgendwann umsetzen?'. #00:26:11-9# Nehme das in meinen Themenspeicher, in meinen Think Tank hinein, überlege, 'wann musst du eigentlich damit starten, ein Service Offering für Deutschland zu entwickeln?'. #00:26:23-2#"
Case-3-I19 "#00:18:26-2# Weil in anderen Ländern – das ist jetzt was, das ich sowohl bei <firma2> als auch bei <firma1> so festgestellt bzw. praktiziert habe – bestimmte Themen schon ausgearbeitet oder vorgearbeitet sind, und man darauf aufsetzen kann bzw. im Umkehrschluss vielleicht auch einfach sehr schnell identifizieren kann, welche Themen aktuell noch nicht bearbeitet sind. #00:18:51-8# Woraus sich dann so ein bisschen die White Spots ergeben, die dann möglicherweise lukrativ sind, verfolgt zu werden. #00:19:01-9#"
Case-5-I32 "#00:28:42-9# Ganz oft ist es aber auch so für uns als deutsche Anwälte, dass es auch sehr, sehr gewinnbringend ist, wenn man sich mal anguckt, was die US Kollegen [...] und auch [die Kollegen] in England so auf den Tisch haben an neuen Dingen. #00:28:59-7# Mit denen tauschen wir uns also auch sehr regelmäßig aus, weil die Erfahrung einfach zeigt, dass Entwicklungen, die aus den USA kommen – im IT-Bereich kommen die meisten aus den USA – dann erstmal in Europa in England in der Regel umgesetzt werden und dann so nach und nach in den anderen Ländern. #00:29:16-4# Und deswegen ist es auch mal ganz gut, ein ganz guter Gradmesser und ganz guter Kanal, wenn man [...] einen kurzen Draht zu den englischen und amerikanischen Kollegen hat. #00:29:25-6# Dann kann man eigentlich davon ausgehen, wenn die heute das beschäftigt, dass es uns dann morgen auch beschäftigen wird. #00:29:31-2#"
Case-5-I33 "#00:40:07-4# Die USA sind ein ganz guter Indikator, die Sachen fangen [...] in den USA eher an Marktrelevanz zu gewinnen als in Europa. #00:40:13-1# Die sind einfach schneller dort. Und dann

dauert es. [...] #00:40:23-8#"
Case-6-I42 "#00:59:17-0# Das geschieht in Form von Austausch mit <hauptstandort im ausland>. #00:59:23-1# [...] wenn ich jetzt aus <hauptstandort im ausland> erfahre, dass dort ein bestimmter Bereich als Opportunität gerade gesehen wird, kann ich diese Information natürlich hier weitergeben. #00:59:38-4#"

Tabelle A-64: Erkennung von Marktchancen: Beobachtung des internationalen Markts und Transfer von Ideen

(Quelle: Interviews)

A7.3. Innovativeness

Tabellen zu Abschnitt 6.5.2.1:

Interesse an (informatorischer) Einbindung in laufende Innovationsinitiativen	
(Informatorische) Einbindung in Innovationsinitiativen	<p>Case-3-I22 "#00:45:43-1# Ich würde mir wünschen, speziell bei Innovationsvorhaben, egal, ob das jetzt Themenstellungen sind Richtung strategische Erweiterung des Geschäfts durch Akquisitionen, Produkte usw., früher mit involviert zu sein. #00:46:03-5# [...] Gerade diese Themenstellungen, das wird relativ spät [...] kommuniziert. Verstehe ich auch, weil [es] ist alles auch vertraulich, soll vorher keiner wissen. Aber ich denke, dass es durchaus zweckmäßig ist, dort die Unternehmer im Unternehmen auch vollständig abzuholen. #00:46:23-1# Ich glaube, es ist nur ein kleiner Kreis, der von solchen Sachen weiß, und das finde ich schade. #00:46:28-3#"</p> <p>Case-6-I41 "#00:27:03-0# Also eine Sache, die ich mir wünschen würde ist, dass man eine gewisse Transparenz hat, was läuft an Marketing-Maßnahmen, wo laufen die Projekte. #00:27:16-9# Das nimmt sicherlich noch zu mit laufender Seniorität, weil man in verschiedenen Bereichen noch stärker drin ist und mehr Verantwortung dann gewinnt. [...] #00:27:27-1# Aber häufig hat man das Gefühl, man weiß eigentlich nicht so ganz, was läuft jetzt in <anderer Standort> zum Beispiel konkret an Marketing-Maßnahmen, was läuft bei einem innovativen Beratungsangebot zu einem bestimmten Thema [...]. #00:27:46-0# [...] Auch, wenn man jetzt sagt, man möchte sogar einen neuen Rechtsbereich beginnen, oder stärker beraten, da wissen wir manchmal nicht so ganz, was das andere Team dort macht – oder mir geht es jedenfalls so. #00:27:59-4# [...] Dass man da eben noch eine bestimmte Transparenz rein bekommt und sich dann mehr abstimmt, das wäre glaube ich ganz sinnvoll. #00:28:05-7#"</p>

Tabelle A-65: Interesse an (informatorischer) Einbindung in laufende Innovationsinitiativen

(Quelle: Interviews)

Beurteilung der (grundsätzlichen) thematischen Sinnhaftigkeit von lokalen Innovationsinitiativen	
Beurteilung der thematischen Sinnhaftigkeit und gegebenenfalls Förderung oder Stopp von lokalen Innovationsinitiativen	<p>Case-2-I6 "#00:03:15-8# Ich halte bei mir beispielsweise auch die Manager dazu an, sich selbst Gedanken zu machen, ob Themen für uns langfristig sinnvoll sind [...] #00:03:28-8# [...] #01:13:50-6# Ich sehe hier einen Punkt, wo wir noch besser werden können, im Sinne eines strategischen Risikomanagements: gehen wir die richtigen Themen an? #01:13:58-2# Und da ist wieder das Beispiel, was ich vorhin hatte, mit der Transparenz, die einfach wichtig ist, über die Themen, über die Investments, die wir tun. #01:14:05-7#"</p> <p>Case-3-I21 "#00:45:31-9# Das sind Dinge, wenn ich die vorgeschlagen hätte, die hätte ich wahrscheinlich niemals durchbekommen, weil die Leute, mit denen ich darüber sprechen könnte, glaube ich zu weit von diesen Themen weg sind. #00:45:45-5# Es gibt ja noch eine Grundregel: wer Erfolg hat, hat immer recht. #00:45:51-1# Und man muss jetzt sehen, dass ich damit Umsatz mache, und dann ist doch alles gut. #00:45:56-1#"</p> <p>Case-5-I33 "#00:20:58-3# [...] In so einer Lock-Step-Struktur, rein partnerschaftlich und so flexibel, wie wir arbeiten, hat man eigentlich eher das Problem, dass man manchmal nicht genau genug mitkriegt, wenn jemand anfängt, irgendeinen Markt zu verfolgen, der nichts bringen kann. #00:21:15-1# Wir könnten das vorher eigentlich auch schon sehen. Das wird aber letztlich zu schnell abgesegnet, und der [Professional] macht das dann einfach, und dann verlieren wir an der Stelle Geld. #00:21:24-2# Oder dass zum Beispiel ein möglicher Markt, den wir aber nicht entwickeln können, oder den er vielleicht nicht entwickeln kann, zu</p>

	lange verfolgt wird. #00:21:33-7# [...] #00:23:20-9# Manchmal lässt man es ja auch laufen, weil alle Partner hier auf einem Niveau sind und sich gegenseitig [...] nicht vor's Schienbein treten wollen, weil man das auch einfach nicht macht. #00:23:29-3# Und deswegen [...] [kann] der Schritt von der Erkenntnis [...] bis [zur] Aktion, die eigentlich da gerechtfertigt ist, [...] relativ lange dauern. #00:23:40-8#"
--	---

Tabelle A-66: Beurteilung der (grundsätzlichen) thematischen Sinnhaftigkeit von lokalen Innovationsinitiativen

(Quelle: Interviews)

Nachverfolgung und Kostentransparenz von lokalen Innovationsinitiativen	
Nachverfolgung und Kostentransparenz von lokalen Innovationsinitiativen	<p>Case-2-I6 "#00:47:10-8# Ich will dann für einzelne Themen auch im Sinne eines internen Projektes wirklich jemand Verantwortlichen haben, der mit einem bestimmten Budget dieses Thema treibt. #00:47:18-3# Wenn der am Ende sagt, 'ich habe die Leute nicht bekommen, die die Arbeit gemacht haben', dann hat er sein Ziel nicht erreicht, aber auch [...] keine Kosten versenkt. #00:47:25-3# Und wenn er sagt, 'ich habe hier mit dreimal so viel Leuten trotzdem das Ziel erreicht', dann sagen wir auch 'puh, ich hätte von dir als Manager erwartet, dass du dann rechtzeitig mal die Hand hebst und sagst, kostet mehr Zeit, kostet mehr Geld, lasst uns mal überlegen, ob wir es machen wollen.' #00:47:37-3# Aber da haben wir – und das ist jetzt meine persönliche Meinung – noch nicht genug [...] Transparenz, was die vielen [Investitionsprojekte] sind, die wir gerade haben. #00:47:57-8# [...] #00:48:01-1# [...] Ich versuche jetzt in meinem Bereich da hinzukommen, diese Transparenz [...] zu schaffen, auch vom Aufwand her, und von der Zielerreichung, was ich damit verfolge. Um dann auch im Vergleich sagen zu können, wie sieht es bei den anderen Bereichen aus. #00:48:13-7#"</p> <p>Case-4-I24 "#00:35:02-5# Umgekehrt bei der Frage, [...] was entwickle ich an Ideen, und wie baue ich die dann wirklich auch aus, baue ich die dann auch konsequent aus, verfolge ich die nach, spreche ich die Leute, die ich ansprechen will, an, veröffentliche ich in dem Bereich. #00:35:15-4# Und da ist das Nachhalten zu wenig. #00:35:17-8#"</p> <p>Case-5-I33 "#00:57:05-8# [...] was ist denn da an Investitionen gemeinhin akzeptiert? #00:57:14-5# Das, was ich vorhin sagte, diese Controlling-Geschichten. #00:57:18-8# [...] denn das ist ja schon mal eine spannende Frage [...], zu schauen, wie viel Zeit gebe ich eigentlich einer Idee, bis ich meine, dass die mal greifen muss? #00:57:26-7# Das ist sowohl eine Frage an sich selber als auch im Rahmen der Partnerschaft, die natürlich für so etwas letztlich eine Investition ja machen muss. Denn in der Zeit, in der jemand so eine Marketing-Idee verfolgt, hätte er alternativ ja auch irgendetwas Abrechenbares arbeiten können. #00:57:40-6#"</p>

Tabelle A-67: Nachverfolgung und Kostentransparenz von lokalen Innovationsinitiativen

(Quelle: Interviews)

Systematisierung und (schnelle) unternehmensweite Nutzbarmachung von lokalen Innovationsinitiativen	
Systematisierung und (schnelle) unternehmensweite Nutzbarmachung von lokalen Innovationsinitiativen	Case-2-I8 "#00:21:24-3# Das könnte auch ein lokaler Partner machen, nur wenn es ein größeres Budget erfordert, und wenn auch der [...] mögliche Erfolg besonders groß ist, dann geht das relativ schnell auf die europäische Ebene, weil wir dann versuchen, natürlich auch Synergien über die Länder hinweg hinzukriegen. #00:21:45-2# Weil wir dann auch überprüfen wollen, ob die Idee vielleicht schon irgendwo anders mal umgesetzt wurde, oder zumindest ansatzweise umge-

	<p>setzt wurde, einfach um Doppelarbeiten zu vermeiden. #00:21:56-0#"</p> <p>Case-3-I15 "#00:33:42-8# Innovation findet bei uns permanent statt. #00:33:44-9# Das sind <hohe vierstellige zahl> Leute, die ständig [...] drüber nachdenken und Kundenanforderungen haben. #00:33:48-7# [...] es geht mehr um die Systematisierung dieses Prozesses, und das rauszufiltern, was wirklich relevant ist. #00:33:54-3# Und es dann vor allen Dingen systematisch zu hebeln, zu sagen, wir haben irgendwo was erfolgreich gemacht, können wir das irgendwo anders auch machen. #00:34:06-5# [...] #00:34:07-7# Die Innovation findet eh statt – die Frage ist, sind wir kampagnenfähig? #00:34:11-2# Sind wir in der Lage, aus einer Innovation, die irgendwo entstanden ist, die tragend ist, eine Kampagne zu machen? #00:34:17-0# [...] #00:34:57-6# [...] und dann derjenige Berater zu sein, der im Grunde 80 % des Marktes holt, weil er schneller ist als die anderen, und [...] das Konzept, das er entwickelt hat, bei allen umsetzt. #00:35:08-0#"</p>
--	---

Tabelle A-68: Systematisierung und (schnelle) unternehmensweite Nutzarmachung von lokalen Innovationsinitiativen

(Quelle: Interviews)

Herausforderung: (Informatorische) Einbindung von Mitarbeitern in Innovationsinitiativen	
Lösungsansätze	Fundstellen
Interne Informationsverteiler (Mitarbeiterzeitung, Intranet, E-Mail)	<p>Case-2-I7-Teil1 "#00:31:42-3# Das geht insoweit allerdings natürlich trotzdem, als dass es offene Informationen darüber gibt – es steht im Intranet – was laufen wo für welche Themen, oder was gibt es gerade für Projektgewinne. #00:31:57-5# Es gibt natürlich eine Art Social Collaboration Plattform für die Mitarbeiter, die sich austauschen, austauschen sollen. #00:32:06-8# [...] natürlich ist das [...] möglich, dass ein einzelner Mitarbeiter mal die Initiative ergreift, und dann erstmal zu seinem eigenen Partner geht oder schon mal zu den Nachbarnbereichen und sagt 'hm, das klingt interessant'. #00:32:18-1#"</p> <p>Case-3-I14 "#01:19:42-6# Oder wir sind hergegangen, weil die Mitarbeiter sagten, 'naja, ich weiß einfach zu wenig, was die anderen machen, und dann bin ich auch sehr eingeschränkt in meiner Denke.' [...] #01:19:57-4# Dann haben wir eine Mitarbeiterzeitung in meinem Partnerbereich aufgesetzt, [...] die von Mitarbeitern gemacht wird, wo wir [...] sagen, [...] wir ziehen uns Informationen über unterschiedlichste Projekte zusammen und reichen die kondensiert durch an die Kollegen. #01:20:16-8# [Das ist] sehr gut angekommen, und hat auch dazu geführt, dass Mitarbeiter immer mal wieder auf dem Gang stehen und sagen 'wo ich dich gerade sehe, mir ist noch das und das eingefallen, sollen wir nicht mal mit dem Kollegen von Tax darüber sprechen?' #01:20:29-9# Das ist wunderbar. #01:20:32-1#"</p> <p>Case-3-I21 "#01:09:25-0# [...] da habe ich zum Beispiel den <bereich>-Partnerverteiler angeschrieben. #01:09:30-0# [...] das sind <niedrige zweistellige zahl> Leute glaube ich, das ist also eine überschaubare Zahl, und habe die gefragt, ob irgendeiner schon [...] in dieser Richtung Forschung und Entwicklung betrieben hätte. #01:09:41-6# Dass ich das ansonsten gerne hiermit angehen würde, und dass die, die gerne mitmachen möchten, sich einfach melden sollen. #01:09:49-5# [...] Und darauf kriegte ich dann von allen Fehl-anzeige, also es hatte sich noch keiner mit dem Thema auseinandergesetzt. #01:09:56-5# Es gibt <n> Kollegen, die jetzt mitmachen, und wir haben im Moment das Ohr an Brüssel, wann diese Sache scharf wird. #01:10:03-9# Denn da könnte man auch ein paar schicke</p>

	<p>Dienstleistungsangebote von <firma> draus machen. #01:10:10-1#</p> <p>Case-5-I30 "#01:11:48-0# [...] es gibt eine elektronische Zeitung, die jeden Monat erscheint, in denen wir neue Mandate [vorstellen], und immer der jeweils Jüngste aus den jeweiligen Praxisgruppen schreibt die Artikel. #01:12:03-8# [...] #01:12:50-5# Und spätestens danach, wenn man mal wirklich einen vergessen haben sollte, oder an einem Standort die Koordination nicht da ist, spätestens da fällt es auf. #01:12:58-2#"</p>
Regelmäßige interne Informations-Veranstaltungen (Vorträge)	<p>Case-3-I21 "#01:21:34-4# [...] das machen wir regelmäßig, interne Veranstaltungen [...] #01:21:40-9# Die organisieren wir, und da lasse ich auch die Mitarbeiter vortragen. #01:21:45-1# [...] manchmal ist das ja auch so, dass die Innovation so kommt, dass der Kunde einen auf das Thema mit der Nase stößt und sagt, 'Hör mal, ich habe hier ein Problem'. #01:21:54-4# Und man arbeitet sich da ein und sagt, 'Hey, dieses Problem müssten eigentlich alle anderen auch haben'. #01:22:00-4# Den Fall hatten wir gerade im letzten Jahr, und dann haben dieses Thema auch für ein <name der internen veranstaltung> aufbereiten lassen. #01:22:07-2# Und der Mitarbeiter, der da mitgearbeitet hat, wirklich Mitarbeiter, nicht Manager, [...] [der trägt] dann vor. #01:22:13-6# Weil die dadurch vortragen lernen, und gleichzeitig lernen natürlich die Kollegen, was wir an neuen Dingen gerade treiben. #01:22:22-5#"</p> <p>Case-5-I30 "#00:27:45-5# Jeden <wochentag> haben wir Fortbildungsseminare, in denen die diese Dinge eben erklären können, wo dann die Kolleginnen und Kollegen sitzen und dann eben auch verstehen und erläutert wird, was machen die da eigentlich. #00:27:57-9#"</p>
Gezielte Förderung des Austausches zwischen Professionals im Rahmen von Gesamtunternehmensveranstaltungen (z. B. Betriebsfeiern)	<p>Case-5-I30 "#01:12:58-2# Und dadurch, dass die [...] über <stadt, in der seminar stattfindet> [...] die anderen Leute kennen, ist es [mangelnde Abstimmung] auch da wieder unwahrscheinlich. #01:13:06-7# In den Sektoren sind die standortübergreifend tätig, in den Praxisgruppen sind sie standortübergreifend tätig – bzw. in den Sektoren sind sie international tätig. #01:13:15-0# Das heißt, die Leute kennen sich untereinander, und in <stadt, in der seminar stattfindet> gibt [es] [...] beim Abendessen [...] runde Tische, und an jedem Tisch hat ein <standort2-angehöriger> und ein <standort3-angehöriger> zu sitzen. [...] #01:13:43-5# Also das funktioniert [...], weil die so viele Verknüpfungen haben. [...] #01:14:03-4#"</p>

Tabelle A-69: Lösungsansätze (informatrische) Einbindung von Mitarbeitern in Innovationsinitiativen

(Quelle: Interviews)

Herausforderung: Beurteilung der thematischen Sinnhaftigkeit von lokalen Innovationsinitiativen	
Lösungsansätze	Fundstellen
Besprechung von Ideen für Leistungen in regelmäßigen Gremien: Partnerversammlung, Praxis- und Industriesektorgruppen	<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:34:08-5# Es wird nur kurz [in der Partnerschaft] darüber informiert, wenn es soweit ist, dass man darüber informieren kann. #00:34:14-8# Einfach, um sicherzustellen, dass alle die Kenntnis haben, dass da etwas passiert. #00:34:19-3# Das wars. #00:34:21-4#"</p> <p>Case-6-I40 "#00:24:17-0# [...] es gibt verschiedene [Besprechungen] in allen Praxisgruppen. #00:24:19-0# [...] sei es jetzt mein Bereich <it-rechtsbereich>, wo sich die seniorigen Kollegen, die zum <rechtsgebiet> beraten, regelmäßig, monatlich, alle drei Monate sehen, zusammen telefonieren, und dann berichtet jeder, was er so macht. #00:24:40-3# [...] man sieht sich regelmäßig in verschiedenen Runden. Sei das jetzt, dass die Praxisgruppe sich internati-</p>

	onal alle anderthalb Jahre trifft. #00:25:04-5# Sei das, dass man sich in der kleinen deutschen Abteilung, standortübergreifend regelmäßig trifft. Also das ist schon so organisiert, dass wir das Optimum rausholen. #00:25:15-4# Und dass wir immer mitkriegen, wenn woanders etwas gut läuft, dass wir das mitmachen können. #00:25:19-7#"
Interne Vorstellung der Ideen	<p>Case-2-I6 "#01:09:30-8# [...] was ich mir jetzt vorgenommen habe ist, dass wir Themen reinnehmen bei uns in klassischen Partner-Idee-Calls, die wir durchführen, wo wir [...] einzelne Mitarbeiter zu bestimmten Themen [...] mit rein nehmen, dass die [...] ihre Themen vorstellen, dass wir das mal diskutieren. #01:09:48-2#"</p> <p>Case-5-I30 "#00:28:27-2# Derjenige, der sein unternehmerisches Konzept entwickelt hat, stellt das zunächst mal intern vor. #00:28:32-0# Und [...] aus den Rückfragen kann er dann [...] auch sagen: 'du hast völlig recht, das sollte man eigentlich wissen – das weiß ich aber noch nicht, aber ich mache mich schlau'. #00:28:39-7# [...] #00:31:18-4# Das ist das eine, das ist der Vortrag, zu dem alle eingeladen werden. #00:31:21-7#"</p>

Tabelle A-70: Lösungsansätze Beurteilung der thematischen Sinnhaftigkeit von lokalen Innovationsinitiativen

(Quelle: Interviews)

Herausforderung: Nachverfolgung und Kostentransparenz von lokalen Innovationsinitiativen	
Lösungsansätze	Fundstellen
<p>Vergabe von Budgets</p> <p>Überwachung des Fortschritts der Innovationsinitiativen</p>	<p>Case-2-I6 "#00:58:36-1# Das ist ein Punkt, wir haben lange Diskussionen geführt, ob es zum Beispiel für diese Entwicklungsthemen wichtig ist, das [...] 'zu standardisieren'. #00:58:47-4# Stärker [...] zu messen. #00:58:50-7# [...] Da haben [wir] relativ viele Stunden, die am Ende des Jahres auf einem General Projekt auflaufen. #00:58:57-2# Und die Frage ist jetzt, sind diese Stunden alle negativ, oder haben wir das Vertrauen in die Mitarbeiter, dass ein sehr großer Teil dieser Stunden eben auch im Sinne von Themen, die wir als Partnerschaft als Führungsteam vorantreiben wollen, auch vorangetrieben werden. #00:59:13-8# Und da muss ich sagen, haben wir auch ein ganz gutes Gefühl, dass das eben funktioniert. #00:59:17-8# Und dementsprechend ist der Handlungsdruck, jetzt zu sagen, ich gebe die Teilbudgets für jedes kleine Thema raus, nicht so groß. #00:59:26-6# Weil man einfach sagt, klar, am Ende zählt das, was wir insgesamt erreicht haben. Da zählt ein Thema wie operative Ziele, da zählt aber auch ein Thema, wie haben wir uns für die Zukunft aufgestellt. #00:59:37-7# Und mehr darum [...] auch diese Freiheit geben, und nicht jeden fünf, oder zehn oder auch fünfzig Stunden hinterherzulaufen. #00:59:45-8# Weil das ist dann ein Micro-Management aus meiner Sicht, was einfach nicht erfolgsversprechend ist. #00:59:51-6#"</p> <p>Case-3-I21 "#00:17:49-3# [...] Ich gebe meinem Manager so lange Freiraum, wie die Zahlen stimmen. #00:17:55-3# [...] Ich gucke da mal quartalsweise drauf, wo die umsatzmäßig stehen. #00:18:01-8# Wir haben eine Vereinbarung mit jedem Manager, wie viel Umsatzerwartung wir da haben, und wenn ich merke, dass der grob aus dem Ruder läuft, dann spreche ich ihn an, ansonsten lass ich ihn machen. #00:18:12-3#"</p> <p>Case-4-I26 "#00:39:25-6# Wenn es ein Fall wäre, wie ich ihn vorhin geschildert habe, dass sich ein paar Partner zusammentun und eine bestimmte Dienstleistung entwickeln, in Abstimmung zwar mit Praxisgruppenleiter und Managing Partner, aber eben nicht [...] vom Management getrieben, [...] dann werden das letztlich die Partner selber machen. #00:39:47-8# Und dann wird es trotzdem [...] vorkommen, dass ich zum Beispiel [...] irgendwann mal nachfrage:</p>

	<p>'Und, wo steht ihr?' #00:39:56-7#"</p> <p>Case-5-I30 "#00:43:26-8# [...] Aus ganz vielen Sachen wird was. #00:43:30-2# Aber wir screenen das nicht ununterbrochen, weil ich auch glaube, dass das Controlling ab einem bestimmten Maß Leute eher frustriert, als es wirklich weiterhilft. #00:43:40-5# In dem Moment, wie ich [...] anfangs, [es] stark zu kontrollen und zu gucken, was dabei rauskommt, haben die das Gefühl, wenn die Idee nicht so ganz gar ist, dann machen wir es lieber nicht. #00:43:50-4# Das heißt, man verlagert im Grunde: damit man nachher nicht durch die Idee scheitert, lässt man die Idee gar nicht erst raus. #00:43:59-6# Ich will, dass die Ideen rauskommen, dass die Leute darin ein paar Stunden investieren, und dann selbst zur Erkenntnis gelangen, möglicherweise ist das nichts. #00:44:07-0# [...] #00:44:09-2# In ganz vielen Fällen ist es sinnvoll und nützlich, Leuten Mut zu machen und nicht zu sagen, 'Pass mal auf, gucken wir mal, was hinterher rauskommt'. #00:44:16-7#"</p> <p>Case-5-I33 "#00:22:43-9# Wir schauen schon jetzt nicht nur alle sechs Monate auf die Zahlen, sondern wir schauen eigentlich jeden Monat auf die Zahlen. #00:22:48-4# [...] aber das ist eher so ein stilles Controlling. #00:22:52-4# Also solange die Zahlen ok aussehen, lassen wir die Leute laufen. #00:22:55-8#"</p>
--	---

Tabelle A-71: Lösungsansätze Nachverfolgung und Kostentransparenz von lokalen Innovationsinitiativen

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.2.3:

Innovationsinitiativen (durch Zusammenschlüsse) einzelner Professionals
<p>Extra-I2 "#00:24:10-6# Also bei uns gibt es kein Innovations-Screening [...] oder so ein Innovations-Radar [...]. #00:24:20-3# Das läuft sehr unsystematisch. Es hat jemand eine Idee auch aus dem eigenen Kreis heraus [...], 'könnten oder sollten wir mal dieses und jenes machen?'. #00:24:30-4# Dann wird das überlegt [...] #00:24:36-9# Es ist unsystematisch, wir haben keinen festen Innovationsprozess oder irgendetwas in diese Richtung, oder [ein] Innovationsmanagement. #00:24:43-6#"</p>
<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:17:01-3# Opportunistisch. [Vorgehensweise bei Dienstleistungsinnovationen] #00:17:03-1# [...] #00:17:29-4# Opportunistisch muss ich da wahrscheinlich noch mal kurz erklären: das heißt 'die Gelegenheit beim Schopfe' greifen. #00:17:38-5# Das ist ganz wichtig. #00:17:40-1# Wir können uns keine Fehlschläge leisten, weil Entwicklungen kosten einfach viel Geld. #00:17:45-1# Wir haben vor einigen Jahren eher reißbrettartig gesagt, das ist interessant, da könnten wir hin. #00:17:52-7# Heute schauen wir ganz stark danach, hat es eine entsprechende Substanz. #00:17:58-3#"</p>
<p>Case-2-I8 "#00:37:15-1# [...] ich glaube, dass wir den Mitarbeitern, die neue Ideen haben, genügend Möglichkeiten geben, sie zu artikulieren. #00:37:21-9# Wenn dann die Idee in Richtung einer Produktreife kommt, dann sind wir sehr systematisch, bis dahin ist es eher opportunistisch. #00:37:29-0# [...] #00:37:35-8# Dann [bei Produktreife] setzen wir eine Arbeitsgruppe auf, die all diese Kompetenzen beinhaltet, die wir brauchen, um die Dienstleistung zu entwickeln. #00:37:43-5# Die geht dann in drei Richtungen. #00:37:47-5# Die geht in die Richtung Product Development, also was ist das Produkt, was ist die Dienstleistung, was ist der Benefit. #00:37:56-1# Dann Account-Management, die Frage also, welche Accounts, welche Kunden auf welcher Ebene in welchen Ländern, mit welchen Leuten wollen wir den ansprechen. #00:38:08-1# Und die dritte Ebene ist dann das Go-to-Market, also was machen wir in der Werbebroschüre, oder ändern wir den Internetauftritt, oder schreiben wir Briefe an unsere Kunden, wie wollen wir das angehen. #00:38:17-5#"</p>
<p>Case-3-I22 "#00:40:35-2# [...] wie macht man so etwas? #00:40:39-4# Da gibt es einen Sponsor, der sich da dahinter klemmt und das Thema treibt. #00:40:43-3# Mehrere Leute, die das fachlich und auch [...] von der Business Innovation Seite her ein Stück weit unterstützen. #00:40:51-6# Und je nach Aufwand [...] eine Menge Leute, die dann an der Umsetzung mitarbeiten. #00:40:58-8# [...] dann bringen das alle gemeinsam an den Markt. Und dann läuft es (lacht). #00:41:03-0# [...] #00:41:42-8# Wenn Sie jetzt fragen, wie machen wir das systematisch, dass wir regelmäßig mit Innovationen an den Markt gehen, und das sind dann soundsoviele in diesem und diesem Zeitraum – da [...] ist es wohl eher ad hoc getrieben. #00:42:01-4#"</p>

Case-4-I26 "#00:36:58-6# [...] es ist immer wieder schon [...] vorgekommen, dass [...] das Management natürlich andere Prioritäten hatte, auch sicherlich aus Sicht der Sozietät [...] vernünftigerweise. #00:37:14-6# Diejenigen aber, die die Idee [zur Entwicklung neuer Beratungsleistungen] gehabt haben, meinen, [...] wir können aber nicht warten, und dann hat man sich einfach zusammengetan, hat sich den einen oder anderen gesucht – und dann hat man es einfach gemacht. #00:37:27-4# [...] #00:37:41-3# [...] Think Tank, klar, und Praxisgruppenleiter und Managing Partner, aber am Ende des Tages sind es oftmals einzelne Partner oder eine Gruppe von Partnern, die einfach erkennen, dass es Entwicklungen gibt. #00:37:55-3# Die [...] vom Mandanten angesprochen werden und [...] das schlicht selber und mit anderen zusammen entwickeln. #00:38:03-9# Das geht bei uns nicht irgendwie Top-down [...], das ist nicht die Art, wie wir ticken. #00:38:12-0#"

Case-6-I37 "#00:41:31-2# Sondern wenn jemand auf eine Idee kommt, sucht sich derjenige die passenden Ansprechpartner und [...] wird dann auf dieser Grundlage sagen, lasst uns doch mal darüber reden, lasst uns doch mal zusammensetzen und überlegen, wie wir diese Möglichkeit, wie wir das weiter voranbringen können. #00:41:56-5# [...] #00:42:54-0# Es gibt meistens jemanden, der die Federführung übernimmt. #00:42:58-4# Darüber hinaus ist es meist eine ganze Gruppe, weil die Sachen einfach so komplex sind, dass sie einen gemeinsamen Ansatz benötigen. #00:43:10-5#"

Case-6-I40 [...] "#00:25:43-8# Das [Entwicklung neuer Beratungsleistungen] ist eher ein Teil, der nebenher mitläuft. #00:25:46-4# Sowas Klassisches wie eine Entwicklungsabteilung, oder eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung als solche gibt es nicht. #00:25:52-6#"

Tabelle A-72: Innovationsinitiativen (durch Zusammenschlüsse) einzelner Professionals

(Quelle: Interviews)

Interne Abstimmung von Innovationsinitiativen

Case-1-I3-Teil1 "#00:12:52-2# [...] wir betrachten das eher als Investition. #00:13:00-0# Das heißt, die Partnerschaft entscheidet darüber, ob wir so einen Versuch starten. #00:13:05-9#"

Case-2-I9 "#01:09:48-0# Also innerhalb von Deutschland funktioniert das über die so genannten Competency Areas, das heißt, da sind ganz klare Partner, die verantwortlich sind für bestimmte Themen-Kompetenzen. #01:10:02-3# [...] wenn ich da jetzt mir einen Manager-Case aufbauen möchte zu dem Thema, dann muss ich mich auch mit dem Partner abstimmen, ansonsten wird es nicht funktionieren. #01:10:12-8# International erfolgt das dann auf Basis dieser Sozialnetzwerke [...]. #01:10:19-1#"

Case-2-I11 "#00:22:52-1# Wenn es innovative Dinge gibt, dann haben wir sogenannte Competency Leader, die auch von sich aus entscheiden können, welche Themen betreue ich [...], was ist zu tun etc. #00:23:04-9# Und die [das] [...] natürlich [...] abstimmen [...], aber [...] auch entsprechenden Freiraum haben, das dann zu entscheiden. #00:23:10-3# Wenn es darum geht, groß angelegte Projekte zu machen, wo hunderte von Manntagen reinlaufen, dann wäre das mit mir zu proven. Respektive würde ich dann auch nochmal bei den Kollegen, bei meinem Chef sozusagen, anklopfen und sagen, 'guck mal, wir haben das und das vor'. #00:23:26-7# [...] #00:23:30-2# Es gibt bei uns zu viele Initiativen, die parallel laufen und gegebenenfalls auch das [...] drei-, vier- oder fünffache sind. #00:23:37-6#"

Case-3-I12 "#00:39:36-5# Wenn wir jetzt von kleineren Dingen reden, wie zum Beispiel soll der Bereich <sektor 1> oder <sektor 2> in <region> stärker wachsen, dann muss trotzdem der Bereichsleiter entscheiden: wollen wir das, oder wollen wir das nicht? #00:39:52-2# Wie viel Budget, nicht nur zeitlich, sondern auch monetär stelle ich demjenigen zur Verfügung? #00:39:59-5# Was ist die Prognose, wann wird sich das in welcher Form rentieren? [...] Da gibt es natürlich dann Berechnungen im Hintergrund. [...] #00:40:14-3# [...] #00:40:21-8# [...] das ist [...] auch abhängig davon, hat derjenige einen gewissen Sponsor, oder hat er schon sich selbst eine Präsenz verschafft, weil er das Thema so stark vorangetrieben hat. #00:40:33-1# Hat er vielleicht selbst auch schon eine Marktanalyse gemacht oder externe Kontakte geknüpft. [...] Je besser das vorbereitet ist, desto schneller fällt natürlich die Entscheidung. #00:40:49-4#"

Case-3-I14 "#00:48:29-4# Aus einer Rolle wie Sector Head oder Cluster Head of <themengebiet> können Sie es [neues Thema] abstimmen. Aber nicht aus einer lokalen Rolle heraus. #00:48:40-3#"

Case-3-I15 "#00:28:36-5# Es kommt auf die Größenordnung [der Budgets / Projekte] an. #00:28:38-4# Aber im Zweifel, wenn das auf der <unternehmensführungsebene> entschieden werden muss, das ist eigentlich schon 'verkehrt'. #00:28:45-1# Das muss aus dem Geschäft heraus entwickelt werden, in den Functions, dort in den Steuerungseinheiten, und die müssen im Grunde die Möglichkeit haben, auch zeitnah und zügig solche Dinge zu entwickeln. #00:28:54-9# Denn bestimmte Themen haben auch immer ihre Zeit – und wenn wir es nicht machen, macht es die Konkurrenz. #00:29:01-4# Und das ist dann immer die Frage, Stichwort Time-to-Market. #00:29:04-8#"

Case-4-I26 "#00:36:04-8# [...] wenn es also ein Projekt ist, das tatsächlich höheren Aufwand generiert, und damit natürlich auch tatsächlich Mittel und Personal erfordert, dann ist es eine Abstimmung meistens mit dem Managing Partner. #00:36:19-5# Und da geht es letztlich auch nach den Prioritäten, die irgendwo gesetzt werden. #00:36:27-9# Normalerweise findet bei uns das alles im Konsens statt. #00:36:30-1# [...] #00:36:49-2# Wenn Einzelne meinen, es ist einfach wichtig, und es muss schnell gehen, dann wird es einfach gemacht (lacht). #00:36:58-6#"

Case-5-I34 "#00:16:26-9# [Voranbringen innovativer Leistungen / Business Case] [...] teilweise entscheidet ja die Praxisgruppe oder teilweise der Sektor, manches entscheidet auch die ganze Partnerversammlung – dann müssen wir das so aufbereiten, dass das möglichst da auf fruchtbaren Boden fällt. #00:16:42-7#"

Tabelle A-73: Interne Abstimmung von Innovationsinitiativen

(Quelle: Interviews)

Besprechung neuer Leistungen im Rahmen von Praxis- und Industriesektorgruppen
<p>Extra-I1-Teil2 "#00:05:50-5# [...] das ist ja auf Innovationen und Themen bezogen. Es gibt auch regelmäßige Practice-Meetings, die stattfinden oder Calls, die wir dazu haben letzten Endes. #00:06:02-1# Es gibt einmal im Jahr ein Partner-Meeting, was man hat, da geht es aber hauptsächlich darum, dass man die Ergebnisse teilt und den Vorstand entlastet, also alle Gesellschafter. #00:06:13-1# Und dann gibt es [...] abhängig vom Geschäftsergebnis entsprechend noch Practice-Meetings, wo man sich noch mal physisch zusammensetzt und dann auch Inhalte mal diskutiert. #00:06:23-8# Ad hoc, keine feste Institution. #00:06:26-6#"</p>
<p>Extra-I2 "#00:24:52-1# Das kann auf regelmäßigen Sitzungen, Routinesitzungen [sein], auf denen wir uns ohnehin immer treffen, [da] kommen solche [Innovations-]Themen auf. #00:25:01-3# Dass einer [...] immer mal wieder dieses oder jenes Thema hochbringt, dann kann das schon sein [...]. #00:25:07-5#"</p>
<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:34:32-5# Wir sind weniger fest institutionalisiert. #00:34:35-3# Es gibt auch Partnergruppentreffen nach den Geschäftsbereichen, da gehört es auf alle Fälle hin. Aber es wird auch in der Partnerschaft vorgestellt. #00:34:45-4# Also wir haben dieses Thema Business Development ein paar Jahre lang etwas vernachlässigt, weil wir mit internen Themen zu viel zu tun haben [...]. #00:34:55-9# Aber [wir] haben das jetzt einfach ins Zentrum von Partnertreffen gerückt. #00:35:00-9# Das heißt, das macht mindestens die Hälfte aus, und da werden solche Themen diskutiert, dass jeder allen Beteiligten einen Überblick auch darüber gibt, soweit er etwas verantwortet an Gruppen, was dort passiert. #00:35:11-5# Also sei es jetzt eine Studie mit Appendix-Dienstleistungen, die man hat, oder indem man einfach ein Thema akademisch aufgearbeitet hat, oder zumindest fundiert aufgearbeitet hat, um daraus dann eine Beratungsleistung weiterzuentwickeln. #00:35:27-6#"</p>
<p>Case-1-I4 "#00:11:56-4# Zum anderen haben wir im Führungskräftekreis, das heißt Partner, Manager, regelmäßig deutschlandweite Treffen, wo auch in diesem Bereich Business Development, Produktmanagement ein gewisser Zeitraum eingeräumt wird. #00:12:10-3# Ideen gesammelt werden und versucht wird, [...] daraus dann ein Produkt oder einen bestimmten Business Development-Ansatz zu fahren. #00:12:18-0#"</p>
<p>Case-2-I6 "#01:09:19-6# Ja, findet regelmäßig statt. #01:09:22-9# Regelmäßig heißt dann aber auch durchaus mal jährlich. Und auf einer Telefon-Ebene öfter. #01:09:30-8# [...] Partner-Idee-Calls, die wir durchführen [...] #01:09:48-2# [...] #01:10:10-9# Gleiches Beispiel jetzt in dieser strukturierten Diskussion zu den einzelnen Kompetenzen, was sind die Investment-Themen, die wir machen. #01:10:18-1# Das wäre noch, was dann von der einen Seite jährlich geführt wird, im Sinne einer Erneuerung. #01:10:23-8#"</p>
<p>Case-2-I8 "#00:36:44-6# Hier in meinem Bereich [...] sind alle sechs Wochen Telefonate der Partner, die mit <unternehmensart> zu tun haben, und dabei wird das auch immer systematisch abgefragt, ob es neue Produktideen gibt. #00:36:58-8#"</p>
<p>Case-2-I10 "#00:29:24-6# [Die Diskussion von Ideen und Dienstleistungsinnovationen erfolgt] nicht organisiert. #00:29:27-1# [...] wir arbeiten in virtuell kompetenzorientierten Teams. #00:29:31-7# Eine Konsequenz davon ist, dass man natürlich zum Teil monatlich in großer Runde, oder zwei Mal im Monat in kleinerer Runde, in der entsprechenden Kompetenz sich zusammentelefoniert, dort aktuelle Themen besprochen werden, und dann durchaus ab und an auch das Thema neue Produkte, Innovationen oder interne Aufgaben [...] auf der Agenda steht. #00:29:54-7# Und da [...] Aufgaben verteilt werden oder [...] auch mal Produkte vorgestellt werden. #00:29:59-4# Aber das ist mehr auf operativer Ebene. #00:30:03-5#"</p>
<p>Case-2-I11 "#00:41:47-1# Das wird als eines der Themen mit behandelt [...]. #00:41:53-2# Also es ist kein reguläres Thema [...], wo man sich einmal im Jahr zusammensetzt, sondern es wird dann behandelt, wenn Themen auf den Tisch kommen, zu dem Zeitpunkt. #00:42:02-7# [...] Es gibt kein Regel-Meeting dazu. #00:42:06-6#"</p>

Case-3-I12 "#00:45:11-3# [...] im Manager-Kreis gibt es so genannte Manager-Sozietäten, das heißt, es treffen sich Manager teilweise aus verschiedenen Bereichen, die zu einem Themenschwerpunkt oder Mandatsschwerpunkt Ideen sammeln, wie man entweder auf diesen Mandanten zugehen kann oder ein Produkt entwickeln kann. #00:45:35-8# [...] [Die] in diesem kleinen Kreis dann [...] regelmäßig besprechen, was man da tun kann, einfach um frische Ideen [...] zu generieren, um bereichsübergreifend [...] zu denken und zu sehen, welche Dienstleistungen der andere Bereich nun wirklich hat. [...] #00:45:55-1# [...] #00:46:20-9# [...] die treffen sich auf jeden Fall mehrmals im Jahr. [...] #00:46:42-8#"

Case-3-I14 "#00:26:45-4# Wir haben regelmäßige Conference Calls, wo wir uns wirklich mit einer großen Gemeinschaft zusammenfinden. #00:26:55-1# Wir treffen uns regelmäßig, aber nicht oft. #00:27:00-3# Und es gibt natürlich Kollegen, mit denen man ganz besonders gut und gerne zusammenarbeitet international, mit denen telefoniere ich dann sogar noch ein bisschen öfter. #00:27:11-9# Oder wir nutzen beispielsweise Twitter und Facebook, um uns auch auszutauschen, also soziale Netze. #00:27:18-4# Aber das hängt auch immer von der Affinität des Einzelnen ab und der Ausprägung des sozialen Netzes, das man mit jemandem pflegt. #00:27:26-7# [...] #00:28:33-3# [...] die Präsenzmeetings [...] [finden] einmal im halben Jahr [statt]. Die Telefonate alle zwei Wochen. #00:28:42-6#"

Case-4-I23 "#00:45:15-2# Die [Sitzungen] gibt es in allen Praxisgruppen mehrfach im Jahr. #00:45:19-4# Grundlage dessen sind [...] immer die Businesspläne der Partner, die sich einmal [...] im Jahr [zusammen]setzen und sich über das nächste Jahr Gedanken machen und da natürlich auch über Produktinnovationen [...] nachdenken. #00:45:36-9# [...] #00:45:53-7# Manches ist ja so, dass man es gar nicht entwickeln muss, sondern [...] sagt, man geht in diesem Bereich rein, versucht es mal. #00:45:59-5# Beim anderen müssen Sie Produkte im weiteren Sinne entwickeln, da ist es wirklich so, dass man das vielleicht noch mehrere Runden fährt und sagt, jetzt hätten wir das und das Produkt fertig. #00:46:10-6# Also das hängt so ein bisschen von den einzelnen Themen ab. #00:46:15-1#"

Case-4-I24 "#00:20:24-7# Also wir haben Praxisgruppen und wir haben Fokusgruppen. #00:20:29-2# [...] #00:20:37-5# Innerhalb dieser Fokusgruppe <gruppe> könnte man idealerweise sicherlich sagen, 'also jetzt lasst uns doch mal überlegen, was sind so Geschäftsfelder, wo könnte man hier was entwickeln, wo geht der Trend hin'. #00:20:51-6# Das wäre in der idealen Welt der Fall. #00:20:56-1# [...] #00:23:51-6# <gruppe> ist ja ein kleiner Bereich, da haben wir nur ganz wenige Partner, das muss man [...] dann mit den Partnern besprechen. #00:24:00-2# [...] #00:24:01-8# Also eine besonders strategische Entwicklung ist das leider nicht. #00:24:06-2# Das liegt [...] daran, dass wir im Augenblick noch so viel zu tun haben [...]. #00:24:15-5#"

Case-4-I27 "#00:41:55-1# Genauso gibt es auf der Ebene der Praxisgruppenleiter regelmäßige Telefonkonferenzen, die finden einmal im Monat statt, sowie je zwei- bis dreimal im Jahr face-to-face-Treffen, die dann so einen dreiviertel Tag dauern. #00:42:12-0# [...] #00:44:18-9# Lassen Sie uns mal bei dem Beispiel bleiben, IT-Market. #00:44:24-1# Sie haben im Prinzip zwei Möglichkeiten. #00:44:26-7# Normalerweise läuft das so ab, dass [...] wir [...] in den Business Plänen bereits das Thema Produktinnovationen auch abfragen. #00:44:40-7# Gibt es Entwicklung im Markt, wie können wir darauf reagieren, dass wir auch schon frühzeitig das Ganze nicht nur im Kopf des einzelnen Partners lassen, sondern auch schon in die Runde geben. #00:44:50-6# [...] es kann [...] sein, dass diese Produktentwicklung sich [...] erst sechs Monate nach dem Schreiben des Business Plans ergibt – dann wäre der [...] ideale Weg, dass er das in einem Call der Praxisgruppe, die also typischerweise auch entweder regelmäßige Treffen oder auch Telefonkonferenzen haben, [...] platziert, und man hier überlegt, und zwar gemeinsam mit anderen Partnern. #00:45:17-6# [...] dass eben nicht nur ein einzelner Partner dieses Produkt entwickelt, sondern oft [...] auch dieses Praxisgruppenübergreifende dieses Produkt noch besser werden lässt, also das gemeinsam mit den anderen Partnern entwickelt [wird]. #00:45:34-3#"

Case-5-I30 "#00:31:21-7# Dann gibt es natürlich Sektor-Meetings, wo man innerhalb des Sektors diese Dinge bespricht und auch vorträgt, und sich schlaue macht, und diskutiert. #00:31:30-7# [...] das entscheidet der Sektorleiter, wie häufig er das macht, das hängt auch so ein bisschen von der Gruppengröße ab. [...] der Bereich <sektor>, die treffen sich alle 14 Tage. #00:31:42-5# [...] Andere entscheiden sich lieber für längere Sitzungen, aber seltener. #00:31:50-6# [...] manche machen auch Sub-Sektoren, und machen dafür bestimmte Dinge. #00:31:58-3# Also das ist noch getrennt davon. #00:32:01-5# Und das Ganze gibt es in den Practice Groups auch nochmal, [...] wo die <rechtsgebiets>-Rechtler sich untereinander dann schlaue machen können. #00:32:06-7# Auch da geht es zum Teil um Produkte, die angeboten werden können. #00:32:11-7#"

Case-5-I32 "#00:30:01-6# [...] wir haben keinen Prozess, wir haben einfach regelmäßige Treffen. #00:30:06-2# Zum Beispiel in unserem Sektor, den wir <sektornamen> nennen, was sehr, sehr weit ist, aber wir kommen dann eben am Ende auf fünf [...] Sub-Sektoren, die dann wieder ein bisschen enger sind, Beispiel <subsektornamen> war einer. #00:30:18-4# Da versuchen wir schon [...] uns immer auszutauschen, was gibt es Neues auf dem Markt, wer hat was gehört. #00:30:26-9# [...] #00:33:37-6# Das [Angebot neuer Leistungen] ist in der Regel eine Team- oder eine Sektor-Group-Entscheidung. #00:33:43-1# [...] #00:33:49-6# Teils [...]"

[werden auch Associates einbezogen]. #00:33:52-3# [...] die etwas übergeordneten strategischen Themen, die werden nur im Partnerkreis erstmal besprochen. #00:33:57-7# Aber dann natürlich auch mit den anderen Anwälten, die das ja auch erleben sollen, und ganz oft fragen wir die auch. #00:34:05-3# Also gibt es zum Beispiel auf Sektor-Ebene und auf Practice Group-Ebene immer regelmäßige Meetings mit allen Anwälten, wo dann auch solche Fragen besprochen werden, und dann gibt es Partner-only-Meetings. #00:34:18-4#"
Case-5-I33 "#00:44:31-2# [...] man spricht auch in der Practice Group über diese Themen, [...] auch im Sektor – [...] der Sektor <sektorname> entscheidet ja letztlich, in welchen Märkten wollen wir eigentlich aktiv sein. #00:44:41-4# [...] Da machen wir jährlich einen Businessplan und besprechen auch, in welchen Themen wir aktiv werden wollen, und wer da aktiv wird. #00:44:48-7# Klar, das wird besprochen und geplant im Sinne eines Businessplans, von dem ich immer das wichtigste Element [...] halte, dass man ihn gemacht hat und mal strukturiert darüber nachgedacht hat. #00:44:52-5# Ehrlicherweise wird man sagen müssen, die meisten Teile des Businessplans haben sich [...] nach drei Monaten schon wieder so weit verändert, dass man ihn neu schreiben könnte. #00:45:08-4# Aber das Wichtigste ist ja eigentlich immer eine strukturierte Herangehensweise. #00:45:13-5# [...] #00:45:21-3# [...] insofern [...] wird darüber gesprochen [...] sowohl im Practice Group, als auch im Sektor, als auch in Grenzen in der gesamten Partnerschaft. #00:45:30-3# Da aber nicht sehr im Detail, weil man die Leute mit dem Detailgrad einfach überfordern würde. #00:45:36-1#"
Case-6-I37 "#00:34:20-7# [...] internationale regelmäßige Calls. #00:34:24-6# Auch regelmäßig, aber natürlich in größeren Abständen auch Treffen, mindestens einmal im Jahr. #00:34:30-8# Dass man dann an ein, zwei Tagen gewisse Themen gemeinsam bespricht. #00:34:37-0# Und darüber hinaus trifft man sich natürlich konkret, wenn es darum geht, Mandant oder Mandat zu gewinnen, bei [...] Pitches kommt man zusammen und tauscht sich aus. #00:34:49-8# Es gibt bestimmte E-Mail-Verteilerlisten, über die dann bestimmte Themen diskutiert werden. #00:34:57-4# Also da gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. #00:34:58-9#"
Case-6-I41 "#00:14:44-1# Wir haben ein monatliches Telefonat mit unseren <standort> Kollegen, so eine Art Jour fixe. #00:14:52-6# Da kann man so etwas [neue Beratungsangebote] diskutieren, aber das ist bei uns, weil es [...] ein kleines Team ist, eben sehr stark im persönlichen Gespräch. #00:15:00-1#"

Tabelle A-74: Besprechung neuer Leistungen im Rahmen von Praxis- und Industriesektorgruppen

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.2.4:

Top-down-Ansätze zum Vorantreiben von Dienstleistungsinnovationen
Case-1-I3-Teil1 "#00:12:52-2# [...] wir betrachten das eher als Investition. #00:13:00-0# Das heißt, die Partnerschaft entscheidet darüber, ob wir so einen Versuch starten. #00:13:05-9# Zum Beispiel haben wir <function> vor <n> Jahren aufgebaut, oder wir gehen [...] in ein bestimmtes [...] Feld hinein [...], eine Art [...] neue Kundengruppe, oder IT-Advisory wäre zum Beispiel auch so ein Feld. #00:13:21-8# Ein Dienstleistungsportfolio, das wir anschieben wollen. #00:13:25-4# Und dann wird einfach eine gewisse Budgetsumme dahinter geschrieben, das heißt, wie viele Personen dürfen sich wie lange mit welchem Thema beschäftigen, bis dann welcher wirtschaftliche Erfolg eingetreten ist. #00:13:34-5#"
Case-2-I6 "#00:57:14-2# [...] Ich gebe Ihnen ein Beispiel. #00:57:16-5# [...] wir haben Entwicklungsthemen für Mandanten, da[für] gibt es Budgets [...]. #00:57:21-8# Wo wir ganz klar sagen, wir sind mit bestimmten Themen bei einem Mandanten erfolgreich, wir wollen den nächsten Schritt gehen, wir investieren hier mal zehn Tage. #00:57:28-6#"
Case-3-I15 "#00:27:26-4# Die meisten Dinge werden bei uns [...] über Projekte entwickelt. #00:27:29-1# Die entstehen irgendwo, weil im Projekt nachgefragt wird, und dann geht es immer darum, das maximal zu leveragen, und die Erfahrung, die man irgendwo genutzt hat, entwickelt hat, [...] dann möglichst zügig allen anderen Kunden auch anzubieten. #00:27:44-2# [...] #00:27:54-3# Und natürlich gibt es immer wieder auch Dinge, wo wir sagen, jetzt müssen wir mal jemanden dransetzen, eine bestimmte Sache auszuarbeiten. #00:28:02-6# Und da gibt es dann entsprechend auch Budgets für solche Vorhaben. Klar. #00:28:11-0#"
Case-3-I19 "#00:50:56-3# [...] bezogen auf <firma>, war das [...] eher ein bisschen Top-down gesteuert, dass man einen weiteren Fleck besetzen wollte, und in dem Augenblick war auch schon die Entscheidung getroffen [...]. #00:51:18-9#"
Case-3-I20 "#00:33:41-0# Beispiel wäre, dass wir festgestellt haben, dass das Thema <thema>-Beratung ein zunehmendes Thema im Markt ist [...]. #00:33:54-0# Insofern gab es bei <firma> die Initiative mit [...] einem Inkubator [...]. #00:34:15-8# [...] #00:34:27-6# [...] da wurde ein Thema erkannt, da wurden

interne Kräfte gebündelt, da gab es noch keine Organisation dahinter, auch keinen neuen Standort, sondern einfach [...] einen Workshop-Kreis, der dann eine Broschüre entwickelt hat, mit Mandanten gesprochen hat, das Ganze ausprobiert hat, wo es heute einen klaren Bereich in der Consulting gibt für <thema>-Beratung [...] #00:34:48-7# [...] #00:34:56-6# Das erste Mal war [...] in dem <unternehmensführungsbereich>, dass da Themen gesehen worden sind, wo wir heute gar keine Lösung anbieten, aber wo wir sehen, da tut sich im Markt irgendwas. #00:35:08-3# [...] #00:35:25-0# [...] da gab es ein Budget. #00:35:26-2#"

Case-5-I35 "#00:43:44-2# [Wir gehen bei neuen Leistungen] wahrscheinlich nicht so strukturiert [vor], wie man es tun sollte. #00:43:46-9# Häufig, indem einzelne Partner oder Partner einer Gruppe sagen, 'pass auf, da tut sich was, in die Richtung sollten wir mal denken'. #00:43:59-4# Auf Kanzleimarkt-Entwicklungen bezogen, also jetzt nicht branchenbezogen, nicht strukturiert. #00:44:11-3# Sondern wenn, dann management-seitig, indem man versucht Themen aufzugreifen, die sich abzeichnen. #00:44:16-7#"

Tabelle A-75: Top-down-Ansätze zum Vorantreiben von Dienstleistungsinnovationen

(Quelle: Interviews)

Interne Think Tanks zum Aufgreifen von Trends und Entwicklung neuer Leistungen

Case-1-I4 "#00:17:06-8# [...] das ist so ein Think Tank zum Beispiel im Beratungsbereich, wo wir die unterschiedlichen Disziplinen regelmäßig mal zusammenziehen und besprechen, was gibt es für Trends am Markt, und ist das ein Trend, in dem sich <firma> mit einem Produkt platzieren kann. #00:17:23-3# [...] #00:17:43-3# Und da [beim angesprochenen Thema] haben wir dann überlegt, wie können wir uns [...] platzieren, da haben wir eine Studie gemacht zu diesen <themenbereich> und versucht, [...] so in das Geschäft, insbesondere in den Teil der Prospekterstellung, hineinzukommen. #00:17:53-9# Das entsteht dann durch [...] ein gemeinsames Nachdenken über Ideen. #00:18:00-3# Sowas machen wir [...] öfter, und manchmal kommt es zum Produkt, manchmal nicht. #00:18:05-3# [...] #00:18:09-3# Da haben wir etwa sechs, sieben Führungskräfte aus diesem Bereich <bereichsname>, die unterschiedliche Disziplinen verantworten. #00:18:16-5#"

Case-2-I6 "#01:00:20-9# Ein ganz klassisches Beispiel, was wir haben, ist ein sogenanntes <name institution>, wo ich wirklich Kollegen zusammenbringe, im größeren Kreis, um so etwas zu erarbeiten. #01:00:31-6# Um auch mal in einem größeren Kreis Themen, auch strategische Themen zu diskutieren, und zu diskutieren, wo die Reise hingeht. #01:00:36-4# Was machen wir? Das ist nichts – und das ist jetzt eine Kostenfrage – was wir sehr regelmäßig machen. #01:00:44-1# Weil es einfach auch ein hoher Aufwand ist, die alle zusammenzubringen an einem Ort, weil wir eben mittlerweile nicht mehr regional ticken, sondern [...] als übergreifende <länder> Advisory. #01:00:54-6# Wir werden [es] beispielsweise für den Bereich, in dem ich bin, jetzt machen, also für die eine Hälfte des Advisory Business ist es jetzt in den nächsten drei Monaten geplant, [...] genau das zu tun. #01:01:06-6# [...] [Um] aus den kleinen Themen innerhalb der einzelnen Bereiche einmal zu sagen, wie sieht das große Gesamtbild aus, was ist die Transparenz, die wir darüber haben, und wie stellen wir das dar. #01:01:17-4# Und haben wir dann dort in Relation die richtigen Entscheidungen getroffen, oder haben wir irgendetwas Wichtiges vergessen, haben wir irgendwelche Ideen, die wir gesehen haben, nicht umgesetzt oder auf die falschen Pferde gesetzt. #01:01:28-0# Und das geht genau in so eine Richtung. #01:01:31-1# Ist das strukturiert, im Sinne vielleicht eines Prozess-Reifegrad-Modells? Nein, das ist ganz klar ad hoc. #01:01:38-5#"

Case-2-I11 "#00:24:12-1# [...] Wir haben einen so genannten Think Tank etabliert, das ist eine Gruppe von Leuten, die innovative Ansätze zum einen aufgreifen und dann an Projektteams weitergeben, wenn sie denn für gut empfunden werden. #00:24:29-0# Weil man sich vorstellen kann, daraus eine Art Business Case zu generieren. #00:24:33-1# Innovative Ansätze fördert das dahingehend, dass jetzt Themen von den Mitarbeitern aufgegriffen werden können bzw. auch hoch gebracht werden können: 'Guck mal, ich habe eine Idee, wie man besser beispielsweise [das] Thema IT-Strategie verfolgen kann', [...] einen neuen Beratungsansatz. Und auf dem Wege [...] kriege ich das dann sogar relativ schnell auf eine globale Plattform. #00:25:00-0# [...] #00:26:28-5# Das ist [...] eine virtuelle Kombination von Mitarbeitern, die sich bereiterklärt haben, daran mitzuwirken und dieses Thema voranzutreiben. #00:26:41-2# Es gibt einen [...] Anchor, der in England sitzt [...] und der [...] dieses Team koordiniert, immer wieder zusammenbringt. #00:26:50-6# Die kommunizieren sehr stark natürlich über Telefon respektive Communities und tauschen sich dann regelmäßig aus. #00:26:57-2#"

Case-3-I15 "#00:30:14-1# Das Entscheidende ist [...], dass wir manchmal über die gesamte Company, in den verschiedenen Functions, in den verschiedenen Standorten, irgendwo verteilt Leute haben, die sich mit demselben Thema beschäftigen, [...] das Know-how nicht miteinander verbinden und damit jeder so seinen Kleinkram macht. #00:30:43-8# [...] ein Inkubator will [...] unabhängig von irgendwelchen Organisationseinheiten die Menschen zusammenbringen, die sich mit einem Thema beschäftigen, [...], [um sie] für eine

Zeit lang zusammenarbeiten zu lassen. #00:31:01-9# So dass [...] [es] im Grunde nicht, bevor es überhaupt entstanden ist, wieder eingetrocknet ist. #00:31:10-2# [...] das kann an vielen Ecken und Enden entstehen, da muss irgendwer sagen, 'jetzt bündeln wir mal unsere Interessen, und versuchen mal, das groß zu machen'. #00:31:19-5# [...] #00:31:33-9# Das klappt manchmal, das klappt manchmal nicht. #00:31:36-1# Meistens liegt das dann daran, dass der Markt vielleicht doch nicht so gegeben ist, wie man sich es erhofft hatte. #00:31:42-4# [...] #00:32:12-8# Das ist eine virtuelle Organisationseinheit. #00:32:13-2# Da müssen sie [die Professionals] weiter trotzdem Geschäft betreiben. Das kann sich auch keiner leisten, [...] ständig Leute her- auszuholen, 'jetzt brauchst du dich nicht mehr um den Markt zu kümmern'. #00:32:21-8# Sondern aus dem, was sie [...] an Mandanten haben, wo das sich ergibt, dann weiter zusammenzuarbeiten, und das aber permanent am Markt auch immer wieder zu testen und auszuprobieren. #00:32:34-0# [...] #00:33:03-9# [...] das würde ich jetzt nicht [...] reduzieren auf Partner, Manager. #00:33:07-7# [...] [Die Hierarchiestufe der beteiligten Professionals] kann völlig unterschiedlich sein, je nachdem, was für ein Thema das ist. #00:33:12-5#"

Case-3-I20 "#00:35:29-7# Also die Erwartungshaltung an dieses Budget [des Inkubators] war jetzt nicht so, dass wenn dieses Budget nicht funktioniert hätte, dass das kritisch gewesen wäre. #00:35:36-0# Sondern es war ein Versuch, Themen mal loszustarten und zu gucken, wie erfolgreich wird denn der Markt darauf reagieren. #00:35:42-6# Da gab es [...] 8-10 Leute, die das Thema dann definiert haben [...] und geguckt haben, welche Lösung würde denn im Markt nachgefragt werden. #00:35:56-3# [...] #00:36:12-8# [Beteiligte waren] Partner und Manager. #00:36:13-7# [...] es liegt schon daran, dass die jeweiligen Vertreter aus dem Bereich da auch Entscheidungsgewalt hatten und [...] auch wissen, was in der Function vertreten werden konnte. #00:36:22-4# [...] #00:38:57-0# Also insofern, unterschiedlich gibt es welche [Inkubatoren], aber ob das institutionalisiert ist, dass es jetzt jedes Jahr einen gibt, so würde ich das auch nicht beschreiben. #00:39:04-8# Es waren mal zwei gute Versuche, Dinge auszuprobieren mit einem großen Freiraum auch unternehmerisch [...] #00:39:17-5#"

Case-4-I23 "#00:44:09-7# Der Think Tank ist [...] unser Sozietätsrat letztendlich. #00:44:17-3# [...] #00:44:18-9# Wir haben den Managing Partner, der sich den ganzen Tag Gedanken macht, wie die Kanzlei verbessert werden kann, und wir haben den Sozietätsrat, der letztendlich die Themen aufgreift und weiter durchdenkt. #00:44:31-9# Wir haben [...] gewisse Sonderaspekte, insbesondere für unsere internationalen Beziehungen etc. haben wir kleinere Think Tanks, wie zum Beispiel ein Komitee <name>, die sich um abgegrenzte Bereiche Sorgen machen. #00:44:44-2# Ich habe im <bereich> einen Think Tank, das sind die standortverantwortlichen <partner mit spezialfunktionen>, die sich zweimal im Jahr treffen, und einfach mal einen Tag brainstormen, wo wir vielleicht einen externen Referenten haben, der uns Anstöße gibt usw. #00:44:57-8#"

Case-4-I27 "#00:42:46-6# [...] wir haben auch noch, was jetzt das Thema Dienstleistungsinnovationen betrifft, [...] einen [...] 'Think Tank' [inoffizielle Bezeichnung]. #00:42:59-0# [...] An dem nehmen [...] ausgewählte Partner der Sozietät teil. #00:43:05-5# Wobei das nicht so angelegt ist, dass das ein starrer Kreis ist von vier, fünf Partnern und mir, sondern wirklich die Idee ist, dass hier auch die Partner rollieren. #00:43:14-6# [...] #00:43:21-4# [...] wir haben noch keinen strukturierten Innovationsprozess etablieren können. #00:43:27-4# In dem Fall ist es tatsächlich eine, [...] salopp gesagt [...] größere Brainstorming-Debatte, wobei wir sicherlich diese auch vorbereiten. #00:43:45-9# Und natürlich jetzt nicht nur reingehen [...] und 'wir schreiben mal ein paar Ideen auf eine Flip-Chart', sondern dass es natürlich schon strukturierter vor sich geht. #00:43:55-5# Aber ich würde es jetzt nicht wirklich als strukturierten Innovationsprozess bezeichnen. #00:43:59-2#"

Case-6-I39 "#00:35:55-4# [...] das ist bei uns so ein bisschen unsere 'R&D-Abteilung'. #00:35:59-8# Das ist ein monatlicher Call, bei dem sich unsere Geschäftsentwickler, unsere Business Developer aus dem Marketing, unsere Know-how-Mitarbeiter – das sind unsere Anwälte, die im Knowledge Management arbeiten – und Anwälte aus der Praxis zusammen telefonieren und besprechen, was in Zukunft so ansteht, und wie man das verwerten könnte. #00:36:25-4# Weil die Professionalisierung der Marketing-Abteilung dazu geführt hat, dass wir fast nur noch BWLer haben, denen man es nicht übel nehmen kann, dass sie nicht nah an juristischen Themen dran sind. #00:36:36-2# Dafür gibt es die Know-how-Mitarbeiter, die Knowledge Management Lawyer. #00:36:38-8# [...] #00:36:55-2# [...] dieses Dreigestirn [...], die unterhalten sich darüber, welche Produkte anstehen in Zukunft, Gesetzesänderungen, Marktentwicklungen etc. etc. #00:37:06-0# Wie das sich auf die Praxis auswirkt, und wie man das extern vermarkten kann. #00:37:11-5#"

Tabelle A-76: Interne Think Tanks zum Aufgreifen von Trends und Entwicklung neuer Leistungen

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.2.5:

(Zukünftige) Entwicklung von Innovationsprozessen in den untersuchten PSFs
Extra-I1-Teil1 "#00:21:17-2# [...] es gibt jemanden bei <firma> jetzt, [...] der das Thema Innovation um den Hals gehängt bekommen hat. #00:21:23-3# [...] #00:52:21-1# Also ich glaube, das [strukturierte Innovationsprozess] ist jetzt vielleicht gerade im Entstehen. #00:52:25-0# Das kann ich Ihnen aber nicht mehr hundertprozentig sagen. Ich würde mal erwarten, [dass] der Kollege, [...] der Innovation leitet, genau so etwas im Hinterkopf hat. #00:52:34-3# Einfach mal zu sagen, was wären so Themen, wie gehen wir damit um, was können wir besser machen, wie können wir uns prinzipiell anders aufstellen. #00:52:42-5#"
Case-1-I4 "#00:18:35-3# [standardisierter Prozess] Das entwickelt sich, ja. #00:18:38-2# Insbesondere beobachten wir natürlich auf standardisierter Basis auch neue Gesetzentwicklungsinitiativen. #00:18:46-8# Wenn irgendwo der regulatorische Rahmen sich ändert, dann kommt das natürlich automatisch zur Beobachtung. #00:18:53-0# Das andere sind eher Markttrends. #00:18:55-7#"
Case-2-I10 "#00:20:14-9# Das gibt es für spezielle Themen. #00:20:16-3# [...] je nach Themengebiet habe ich natürlich einfach immer Neuerungen aufgrund geänderter Gesetzeslage. #00:20:27-2# Und da habe ich dann einfach kontinuierlich einen Innovationszyklus, dass man sich anschaut, welche Gesetze kommen, was hat das für Konsequenzen, lassen sich daraus Produkte ableiten. #00:20:36-4#"
Case-3-I19 "#00:05:48-7# So hatten wir uns damals einen Innovationsprozess ausgedacht und eingeführt und mit Hilfe dieses Innovationsprozesses hat jeder im Team – unser Team waren da ungefähr 50 Personen – [...] innovative Ideen, die er für relevant bzw. potentiell umsatzträchtig gehalten hat dann in diesen Prozess einbringen können. #00:06:19-3# Und diese Idee wurde über drei oder vier Stufen evaluiert und weiter vorangetrieben bis letztendlich damit an den Markt gegangen werden konnte. #00:06:29-8# [...] #00:06:35-0# [...] die [Stufen] unterschieden sich im Grunde dadurch, wie umfangreich die Idee ausgearbeitet wurde. #00:06:44-8# Im ersten Schritt gab es ein relativ standardisiertes Formular, in dem die Idee erst mal grob skizziert wurde auf ein oder zwei Seiten und dann in einem regelmäßigen Forum vorgestellt wurde. #00:07:02-1# Und an der Stelle gab es dann die Entscheidung, ob die Idee weiterentwickelt werden soll oder nicht. #00:07:06-7# [...] in der nächsten Phase sollte die Idee dann etwas weiter verfeinert werden, untermauert mit einer Marktrecherche, mit einer Abschätzung des Umsatzpotentials und ähnlichen Dingen. #00:07:26-8# [...] dann kam quasi der zweite Prüfpunkt, in dem dann diese Ausarbeitung wieder vorgestellt wurde. #00:07:42-2# Und in der dritten Phase ging es [...] um die tatsächliche Ausarbeitung so weit, dass die Idee an den Markt herangetragen werden kann. #00:07:54-9# Ich meine, das wären so grob die Phasen gewesen. #00:07:56-4# Das heißt, da war der Prozess auf jeden Fall strukturiert. #00:08:00-7# [...] #00:10:56-2# Ich glaube, das [Sinnhaftigkeit Prozess] hängt so ein bisschen von der Team-Größe ab. #00:11:05-4# [...] wenn ich das jetzt mal auf mein aktuelles Team [...] beziehe, ist das glaube ich zu klein, um jetzt wirklich so einen standardisierten Prozess durchlaufen zu können. #00:11:19-2# Sondern hier hat [...] jeder die Möglichkeit, den Partner sehr direkt anzusprechen und eine Idee umzusetzen. #00:11:29-2#"
Case-3-I20 "#00:40:34-6# Es gibt in [...] <region> jetzt eine Innovationsgruppe, die insgesamt das Thema Innovation [...] cross-functional in einer Region managed. #00:40:44-8# [...] #00:40:51-3# [...] #00:40:56-8# Die ist auch wieder cross-functional zusammengesetzt, das heißt, es gibt einen Sponsor und darunter gibt es aus jedem Geschäftsbereich eine Person, die als Innovationsansprechpartner zur Verfügung steht. #00:41:10-2# [...] die Gruppe wird dazu dienen, Investitionsideen, die [...] aus dem Mitarbeiterkreis [kommen], aufzunehmen, zu prüfen, in der Gruppe auf Machbarkeit zu diskutieren und dann in die Implementierung zu führen. #00:41:21-6#"
Case-5-I35 "#00:44:56-6# Um Innovationsmanagement in einer Kanzlei zu betreiben, da brauchen Sie [...] wirklich auch jemanden, der im Rechtsberatungsmarkt sehr, sehr, sehr zuhause ist. Wahrscheinlich wäre es sogar am sinnvollsten, jemanden zu nehmen, der nicht mehr anwaltlich arbeitet, aber [...] die Marktentwicklungen scannt und dann guckt, wie das in den vorhandenen Strukturen umzusetzen ist. #00:45:24-9# [...] #00:45:29-8# Ich würde [...] nicht sagen, dass das [...] für uns ein Thema jetzt für die nächsten zwei, drei Jahre ist. #00:45:36-3# Strukturiertes Innovationsmanagement, das wäre natürlich Marktbeobachtung betreiben und überlegen, was können wir verändern, was können wir besser machen – das mit Sicherheit. #00:45:45-3# Aber jetzt im Sinne von einer Stelle, die sich definiert um Innovationsmanagement für die Kanzlei kümmert [...], das sehe ich jetzt nicht [...] unmittelbar. #00:46:03-6#"

Tabelle A-77: (Zukünftige) Entwicklung von Innovationsprozessen in den untersuchten PSFs

(Quelle: Interviews)

Beurteilung eines strukturierten Innovationsprozesses durch die Professionals
Extra-I1-Teil1 "#00:54:11-8# Also im Prinzip macht er immer Sinn, so ein Innovationsprozess.

<p>#00:54:14-5# Immer zu hinterfragen, was man macht. [...] #00:54:22-1# Wichtig ist nur, dafür offen zu sein, und die Sachen auch offen entgegenzunehmen und umsetzen zu wollen. #00:54:27-2# Aber auch verbunden mit dem Thema, wenn man Ideen einbringt, kann man auch nachverfolgen, dass die [...] entsprechend umsetzbar sind, umgesetzt werden. #00:54:34-2# Ich glaube, der größte Killer ist der, man ist innovativ, möchte was verändern, 'Oh klasse, machen Sie das', und dann landet es in der Schublade [...]. #00:54:45-6# [...] #01:17:02-4# Also ich bin ein großer Gegner von Prozessdefinitionen 'es muss blind befolgt werden'. #01:17:10-3# [Einen] strukturierten Prozess finde ich gut, weil der mehrere Vorteile hat. #01:17:13-8# Zum einen definiert man eine Plattform, auf der das basieren soll, und zum zweiten ist es so, dass man Mechanismen hat, [...] diese Innovation, wenn sie denn auch akzeptiert wird als mögliches Offering, entsprechend auch weiter verfolgen [zu können] [...] und somit auch eine Incentivierung und Wertschätzung der Mitarbeiter möglich ist. #01:17:34-1# [...] #01:17:37-7# Was nicht funktioniert, und das haben viele Leute auch bei <firma> nicht verstanden, [ist], dass Innovation nicht passiert, weil man den Prozess hat, sondern weil man die Kultur pflegt und eine Plattform [...] anbieten kann, das zu tun. #01:17:47-7# Aus der Perspektive finde ich, ist das sehr relevant und wichtig. #01:17:51-4#"</p>
<p>Case-3-I14 "#01:10:16-3# Immer wieder versuchen wir, das [Innovation Management] neu aufzusetzen, und ich frage mich, ob ein Prozess den Freiraum für Kreativität lässt. #01:10:27-7# Denn am Ende des Tages ist es ja eine kreative Leistung, es ist ja erstmal die Idee, sich etwas vorstellen zu können [...], auch mal Tagträumer zu sein. #01:10:43-5# Mal zu sagen, 'ist es zu abgehoben für <firma>, kann ich das eigentlich machen?' #01:10:49-1# Und da ist mein eigener Business Case selber Prototyp genug innerhalb von <firma>. #01:10:54-3# Als ich damals gesagt habe, ich mache <it-thema>, da hatten das schon zwei Partner vor mir versucht und sind da kläglich mit gescheitert. #01:11:02-8# [...] ich war Manager damals, und ich habe daran geglaubt, [...], habe mir natürlich auch einen Prozess da drauf gesetzt. #01:11:14-2# Aber es war eben kein formaler Innovationsprozess, sondern es war ein Prozess [...], sich selber zu beraten und zu sagen, 'was brauche ich denn?' #01:11:27-7# Ich brauche Menschen, ich brauche Tools, ich brauche Methoden, ich brauche Sales, ich muss internes Marketing, ich muss externes Marketing machen – einfach so einen Methodenbaukasten für sich zu entwickeln. #01:11:38-8#"</p> <p>Case-3-I14 "#01:11:38-8# Wenn man unter einem Innovationsprozess versteht, so einen Baukasten für sich zu entwickeln, um das Produkt auszugestalten, dann ist das für mich ok. #01:11:48-1# Wenn Innovationsprozess bedeutet, da kommt irgendjemand, von einer Abteilung Innovation Management, drückt einem eine Toolbox in die Hand und sagt, das sind deine Leitplanken, wie du eine Innovation machen kannst, ist das für mich nicht mehr innovativ. #01:12:02-5# Dann beschränkt das mein Denken. #01:12:05-4#"</p>
<p>Case-3-I15 "#00:28:45-1# Das muss aus dem Geschäft heraus entwickelt werden, in den Functions, dort in den Steuerungseinheiten, und die müssen im Grunde die Möglichkeit haben, auch zeitnah und zügig solche Dinge zu entwickeln. #00:28:54-9#"</p>
<p>Case-4-I25 "#00:23:56-0# Ja, strukturiert ist immer sinnvoll. #00:23:58-5# Wenn Sie eine kleine Arbeitsgruppe bilden, die sich über neue Entwicklungen Gedanken macht, haben Sie im Grunde schon einen strukturierten Prozess. #00:24:05-2# Deswegen würde ich jetzt nicht pauschal sagen, ein strukturierter Prozess ist nicht sinnvoll. #00:24:11-1# Aber man sollte nicht zu viel von ihm erwarten, und man sollte auch nicht zu viel Struktur haben. #00:24:16-4# Das ist der Punkt. #00:24:17-7# [...] Innovation braucht man einerseits in einer Kanzlei, man muss an der Spitze der Rechtsentwicklung stehen. #00:24:32-0# Aber das meiste an dieser Innovation ist nichts, was Sie prozessgesteuert entwickeln. #00:24:40-2# [...] #00:25:16-3# Das ist [...] nichts, wo Sie ein Innovationsmanagement brauchen, sondern Sie brauchen Leute, die den Markt beobachten, und in ihrem Bereich von sich aus innovativ sind. #00:25:26-9#"</p>
<p>Case-4-I26 "#00:44:33-1# Ich glaube, ein bisschen Struktur ist wichtig und auch gut. Ich glaube allerdings auch, dass zu viel Struktur sowohl Innovation als auch das Unternehmertum eher erstickt. #00:44:47-2# [...] Das sehen wir durchaus auch bei unseren Mandanten [...]. Die Innovativsten sind nicht diejenigen, die am meisten Strukturen haben, die Innovativsten sind diejenigen, die den Leuten am meisten Freiheit geben. #00:45:01-5#"</p>
<p>Case-5-I31 "#00:37:39-2# [...] ich bräuchte jetzt keinen förmlichen Prozess für so etwas, [...] das bringt glaube ich nicht sehr viel. #00:37:44-4# Entweder haben Leute Herzblut an irgendetwas, dann funktioniert das auch sehr, sehr gut – oder sie haben kein Herzblut. #00:37:49-1# [...] Wenn man so etwas strukturiert machen würde, dann würde das Herzblut glaube ich fehlen. #00:37:52-7# [...] Da würden ja Themen hochkommen, und dann müssten ja Themen auch verteilt werden, wenn sie hochgekommen sind. #00:37:57-8# Und dann kriegen Leute irgendetwas zugeteilt, wo sie [...] keinen Zugang haben, thematisch oder menschlich, weil die falschen Leute in dem Thema unterwegs sind. #00:38:06-1# Das halte ich für eher hinderlich als förderlich. #00:38:09-0#"</p>

Tabelle A-78: Beurteilung eines strukturierten Innovationsprozesses durch die Professionals

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.3.1:

Beispiele für allgemeine Zusammenarbeit der Professionals mit den Unterstützungsfunktionen
Case-1-I4 "#00:19:56-9# Also das würden wir intern sicherlich mit der Abteilung <business development> abstimmen, als auch mit den einzelnen Fachbereichen. #00:20:02-8#"
Case-2-I6 "#01:10:49-0# In Teilen. #01:10:52-4# Aber eher ad hoc basiert, also klassisches Beispiel mal, die Diskussion mit unseren Business Developern, 'macht das Sinn?', 'wie seht ihr das?'. #01:11:00-3# Teilweise Diskussionen dann, wenn wir so weit sind, mit Internal Communications, wie treibe ich so ein Thema jetzt in die Gruppe rein. #01:11:08-2# Weil das eine ist, in einem sinnvollen Kreis Sachen zu diskutieren, das andere ist [...] dann in einer großen Gruppe Sachen auch zu kommunizieren. #01:11:17-6# [...] #01:11:28-9# [...] ich nutze auch zum Beispiel die Kontakte, die ich habe in unser Innovation-Team, solche Themen mal zu diskutieren. Aber das ist dann mehr off-the-record und durch das persönliche Netzwerk bestimmt. #01:11:41-3#"
Case-2-I8 "#00:35:21-5# Dann kommt Marketing dazu, die müssen die Werbemaßnahmen entwickeln. Risikomanagement kommt dazu, damit sie überprüfen können, ob das überhaupt eine zulässige Dienstleistung ist. #00:35:32-5# Also das sind [...] verschiedene im Team, die dann auch mithelfen. #00:35:36-6#"
Case-2-I9 "#00:58:16-4# Es gibt einen Teilbereich von der Risikomanagement-Abteilung [...] #00:58:21-1# [...] #00:58:29-8# Dann ist man auch immer in Kontakt mit unserem Legal Department. Das muss auch immer eingebunden sein, wenn es um Kooperationsverträge oder Veranstaltungen auch geht. #00:58:45-6# Marketing-Abteilung. Das sind so eigentlich die Wesentlichen. #00:58:51-9#"
Case-2-I11 "#00:36:41-4# Ja, auf jeden Fall Quality Management, Risk Management, das sind zwei Themen. #00:36:48-9#"
Case-5-I31 "#00:32:30-8# Dann haben wir natürlich Unterstützungsfunktionen hier im Haus, [...] die Gruppe, die für uns die ganzen Pitches erstellt [...]. #00:32:41-8#"
Case-5-I32 "#00:30:52-1# Ja, durchaus, sehr stark [Zusammenarbeit mit Unterstützungsabteilungen]. #00:30:54-0# Also die IT-Abteilung ist im Wesentlichen bei uns in <ausland>, da haben wir zwar ein paar deutsche IT-Spezialisten in <standort>, aber im Wesentlichen wird es aus <ausland> heraus gesteuert [...]. #00:31:10-1# [...] #00:31:13-5# Auch im Business Development-Bereich haben wir hier in Deutschland nur begrenzte Kapazitäten, da greift man ganz oft zum Beispiel auf <ausland> zu. #00:31:23-6# Wir haben auch [...] eine Liste von gemeinsamen Mandanten definiert, die wir strukturiert ansprechen, immer koordiniert über die verschiedenen Länder hinweg. Und da haben wir [...] auch ganz viele Vorteile von der <ausländischen> Marketing- und BD-Abteilung. #00:31:42-9# Also das klappt sehr gut, muss ich sagen. [...] #00:32:03-4#"
Case-5-I34 "#00:18:08-2# Ad hoc [Treffen Leitung Unterstützungsfunktionen mit Managing Partner] #00:18:09-2# Also in der Regel ist es häufiger als einmal die Woche [...] #00:18:12-5#"
Case-6-I36 "#00:34:24-2# [...] wenn jemand Ideen hat zur Geschäftsentwicklung, dann bespricht er selbige mit dem [...] Business Developer des jeweiligen Fachbereiches und natürlich mit seinem Partner. #00:34:45-7# Und erfährt dort an beiden Stellen idealerweise Unterstützung, seine Idee weiter zu forcieren. #00:34:52-2#"
Case-6-I41 "#00:17:24-0# [...] zum Beispiel, wenn wir mal bestimmte Marketing-Veranstaltungen [...], Newsletter machen wollen, also in diesem Bereich, wo wir auf die Mandanten zugehen, da haben wir eine Marketing-Abteilung, und die würde uns da unterstützen. #00:17:42-2# [...] #00:17:48-8# Es gibt eine Abteilung Business Development, die unterstützt uns generell, dass sie uns sagen, was läuft sonst in der Kanzlei, und sie unterstützen [...] auch bei Pitches vor allem. #00:17:59-5#"

Tabelle A-79: Beispiele für allgemeine Zusammenarbeit der Professionals mit den Unterstützungsfunktionen

(Quelle: Interviews)

Marktanalysen als Teil der Business Development-Funktion
Case-2-I7-Teil1 "#00:29:11-8# Es gibt natürlich ein paar Querschnittsfunktionen, [...], aber es reicht zu sagen Business Development für die Vergleichbarkeit. #00:29:25-1# Es gibt eine Knowledge Management-Truppe, es gibt eine Research-Truppe, [...] denen können Sie Aufträge geben, und sagen, 'ich brauche

jetzt mal zu folgendem Thema, oder von Kundenunternehmen, vielleicht noch mal ein Update zu folgenden Daten, zu folgenden Informationen'. #00:29:44-4# Die sind zentral vorhanden, [...] die kann ich [...] anrufen und sagen, 'ich brauche jetzt mal Unterstützung'. #00:29:52-6#"
Case-3-I16 "#00:03:23-2# [...] zum Beispiel eine Research-Abteilung, wenn Sie also sagen, Sie wollen ein Unternehmensprofil haben, Personenprofile, Presse-Research, Marktanalysen oder Wettbewerbsanalysen, das ist dann so der interne Bereich. #00:03:35-6#"
Case-3-I17 "#00:04:22-9# Das heißt, wenn es einen Informationsbedarf gibt diesbezüglich, bin ich der erste Ansprechpartner. #00:04:29-5# Das können generelle Auskünfte sein wie [...] wer ist dort Prüfer, wer ist dort verantwortlich, wer ist dort der Entscheider. #00:04:43-7# Also wirklich kurze Zuruf-Anfragen, bis hin zu ausführlichen Unternehmensprofilen oder Unternehmensanalysen, was man durchaus als Projekt darstellen kann. #00:04:54-5# Im Rahmen der Akquise, im Rahmen der Ansprache, aber auch im Rahmen des Risk Managements, dass in regelmäßigen Abständen bestehende Mandanten verifiziert werden in dem Sinne, was sie in ihrem Handeln und ihrem Treiben im Tagtäglichen darstellen. #00:05:13-6# Also letztendlich, gibt es negative Presse, gibt es Einwände von außen, gibt es eventuell Zweifel bei internen Angaben zu Marktanteilen oder dergleichen. [...] #00:05:41-2# Das weitere sind Unterstützung bei <name> Publikationen. #00:05:50-1# Das sind dann wirklich Analysen, das ist Erstellen von Marketing-Material, die Aufbereitung, Auswertung von Studien, von Umfragen und dergleichen. Also [...] Einschätzungen zu speziellen Fragen [...] in marketing-fähige Publikationen zu gießen. #00:06:20-1# Sprich, zu abstrahieren, wesentliche Themen herauszuarbeiten und eventuell sogar die Überleitung zu schaffen, was sind Handlungsempfehlungen, können <firma>-Dienstleistungen dort angeknüpft werden. #00:06:34-3#"
Case-5-I30 "#00:32:48-7# Das Business Development hat, ich nenne das mal [...] eine 'Heinzelmännchen-Funktion'. #00:32:52-8# [...] Die liefern [...] [zu], dann werden die [...] vorher gebeten [...] 'könnt ihr bitte Marktdaten entwickeln, könnt ihr bitte dieses und jenes beisteuern als Hintergrund für bestimmte Bereiche und mal gucken, was ihr dazu noch findet?'. #00:33:12-5# Die sind dann in der Tat auch ganz findig und liefern [...] Rahmendaten [und] ähnliches mehr zu den Bereichen 'was machen andere' usw. [...] #00:33:21-1#"
Case-5-I33 "#00:28:13-0# Pitches ist die Hauptarbeit, und im Vorfeld eines Pitches aber auch – und das ist ein sehr starker Aspekt eigentlich – Informationsbeschaffung über den Mandanten, oder über den Markt. #00:28:28-8# [...] auch wenn man jetzt in ein Produkt reingehen will. #00:28:31-8#"

Tabelle A-80: Marktanalysen als Teil der Business Development-Funktion

(Quelle: Interviews)

Organisationsstruktur der Unterstützungsabteilungen Business Development und Marketing
Case-1-I3-Teil1 "#00:21:57-7# [...] Wir haben [...] immer eine Vielzahl von Hüten auf. #00:22:05-4# [...] #00:22:08-0# [...] ich mache Business Development, ich bin für das Marketing komplett verantwortlich, ich kümmere mich außerdem noch um Versicherungen [...]. #00:22:21-4# [...] #00:22:30-0# Also das ist vielfältig, je nachdem wo der Einzelne seinen Schwerpunkt hat und auch wählt. #00:22:34-3# <firma> lässt da sehr, sehr viel Freiraum, weil man auch einfach sagt, 'schaut, dass ihr über den Tellerrand rausguckt'. #00:22:41-3# Diese klare Abgrenzung, 'ich mache nur Business Development', funktioniert ja eigentlich gar nicht. #00:22:45-7# Die Kunst besteht ja gerade darin, auch übergreifend tätig zu sein. #00:22:49-8#"
Case-2-I11 "#00:38:27-9# Business Development, Marketing und Marktforschung sind inhaltlich schon getrennt, hängen aber alle am Bereich der Markets. #00:38:40-7# [...] #00:39:08-9# [...] Marktforschung in diesem Sinne [fachlich oder technisch bezogen] hängt in den Service Lines, Marktforschung [...] im Industriesinne hängt am Bereich Markets. #00:39:19-9# [...] #00:40:43-0# Die [Marktstudie] wird in sehr enger Abstimmung gemacht mit unseren Marktforschungsleuten auf der einen Seite, allein für die Themenbestimmung gibt es natürlich eine sehr enge Zusammenarbeit mit den Fachbereichen, die betroffen sind. #00:40:57-8#"
Case-3-I16 "#00:06:01-0# [...] Die Markets Organisation, [...] ist [...] in verschiedene Segmente [unterteilt] [...] #00:06:11-9# Dann haben wir business-interne Services, Marketing Services, [...] und dann sind wir noch mal nach Regionen aufgestellt [...]. #00:06:21-5#"
Case-3-I17 "#00:02:44-5# [...] Markets ist untergliedert in drei Bereiche. #00:02:50-6# Das ist der Bereich Business Intelligence, wo auch der Bereich Research mit hineinfällt. Der weit wesentlichere und größere Teil ist Marketing, das ist die gesamte Außendarstellung, das sind Broschüren, das ist auch das Event Management, das sind Seminare und dergleichen. #00:03:06-1# Also wirklich die 'Winning Business' in dem Sinne, die nach außen auftritt in Form von Publikationen, oder [...] direkte Kundenansprache, oder Ansprache von Interessierten. #00:03:24-4# Und der dritte Bereich ist [...] der Proposal Support, also [...] Begleitung von Groß-Ausschreibungen, in erster Linie bei Prüfungsmandaten. #00:03:39-3#"

Case-4-I27 "#00:01:15-7# Business Development umfasst bei uns [...] unter dem Gesamtbegriff auch Marketing. #00:01:21-9# Also Business Development und Marketing ist eine Abteilung. #00:01:24-4# Innerhalb dieser Abteilung gibt es aber selbstverständlich Schwerpunkte, und zwar Mitarbeiter, die vor allem den Schwerpunkt im Bereich Business Development [BD] haben, aber auch Mitarbeiter, die dann wiederum den Schwerpunkt im Marketing haben. #00:01:37-9# [...] #00:02:29-6# [...] die BD-Mitarbeiter, sind jeweils Fachbereichen zugeordnet, haben dabei meistens mehr als einen Fachbereich bzw. einen Industriebereich, den sie betreuen. #00:02:47-6#"
Case-5-I34 "#00:08:47-2# [...] <kanzlei> ist eine Matrixorganisation aus <n> Praxisgruppen und <n-2> [...] Sektoren, also Branchen. #00:08:57-7# Und der Bereich Business Development versucht das abzubilden, insbesondere die Sektor-, also die Branchenorientierung. #00:09:05-7# [...] #00:09:09-5# Es gibt Mitarbeiter, die sich einzelnen Branchen widmen und [...] die Herausforderungen der Mandanten in diesen Branchen aufbereiten für die Sektoren, in denen wir tätig sind. #00:09:21-5#"
Case-6-I39 "#00:21:47-1# In Deutschland sind wir in einem Drei-Säulen-Modell aufgestellt, das eine ist Branding und Kanzleikommunikation, das ist alles das, was Sie unter klassischem Marketing verstehen – also Branding, Seminare, Events, Newsletter etc. etc. #00:22:00-8# Das zweite ist die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, und das dritte ist der eigentliche Kern, das echte Business Development, Geschäftsentwicklung. #00:22:10-7# Die Geschäftsentwicklung haben wir in <n> Bereiche unterteilt [...] die Bereiche sind [...] nicht gegliedert nach unseren internen Fachbereichen, also es gibt keine Geschäftsentwicklung Gesellschaftsrecht oder Geschäftsentwicklung Arbeitsrecht, sondern die ist organisiert nach Mandantengruppen. #00:22:31-3#"

Tabelle A-81: Organisationsstruktur der Unterstützungsabteilungen Business Development und Marketing

(Quelle: Interviews)

Finanzierung (Budget) der Unterstützungsabteilungen Business Development und Marketing
Case-1-I4 "#00:23:21-3# Wir haben ein Standortbudget, Marketing-Budget. #00:23:25-2# Das wird in Abstimmung mit den anderen Partnern, allen Standorten, einmal im Jahr festgelegt und im Rahmen dessen kann er [Partner] sich dann auch bewegen. #00:23:34-3# Für größere Investments, wie gesagt, so etwas wie die <branchen>-Messe etc., haben wir dann entweder deutschlandweit noch einen Topf oder internationale Töpfe. #00:23:48-0# Also drei Töpfe im Prinzip. #00:23:50-0#"
Case-2-I7-Teil1 "#00:29:57-4# [...] in gewisser Weise werden die [Funktionen Business Development, Research, Knowledge Management] dadurch budgetiert, dass [...] zum Anfang eines Geschäftsjahres, [...] [der] Aufwand, den die darstellen, [...] als eine Art Zentral-Aufwand geplant wird. #00:30:11-9# Insoweit ist das sowas wie Gemeinkosten, weil wir leisten uns die alle. #00:30:16-8# Ich muss jetzt nicht einen einzelnen Fall irgendwie begründen oder bezahlen. #00:30:22-2#"
Case-3-I16 "#00:16:30-1# Wir haben ein Budget X [...] und da gibt es ganz klare Abläufe. Die kommen, sagen 'ich würde gerne machen, mit soundsoviel Personen, mit soundsoviel Teilnehmern, in ungefähr dem und dem Zeitraum, von Präsentation bis sonstwann'. #00:16:52-1# Und dann weiß der genau, das sind die Prozesse, der kriegt dann eine E-Mail mit der Bitte, er möge bitte klicken hier und da, da guck[t] immer mindestens nach dem Vier- oder Sechs-Augen-Prinzip jemand drauf, und die genehmigen das alle, und dann wird gestartet. #00:17:04-7# [...] #00:17:10-1# Jeder Fachbereich hat ein Budget, und die Partner haben natürlich auch noch alle ein Budget. Für Sondersachen. #00:17:17-1# [...] #00:17:34-9# [...] oben wird festgelegt, wir haben eine Summe X zur Verfügung, was wir in diesem Jahr ausgeben. #00:17:42-3# Dann wird es heruntergebrochen auf die Regionen, dann heruntergebrochen auf die <unternehmensleitung>, dann hat auch noch jeder Partner so ein Potential. #00:17:51-7#"
Case-4-I27 "#00:15:18-3# Nein, das machen wir noch nicht. #00:15:26-2# Also wir sind eine Abteilung, auf die die gesamte Sozietät zurückgreifen kann [...] es [ist] allerdings nicht so, dass wir das [Weiterberechnung der Leistung], also [...] vom Budget, technisch so umsetzen würden. #00:15:44-2# [...] #00:40:54-0# [...] wir [haben] [...] eine zentrale Kostenstelle für allgemein Marketing [...] #00:40:59-7# Und haben dann in der Tat für jede Praxisgruppe, aber auch für jede [...] Sektorgruppe eine eigene Kostenstelle, also ein eigenes Budget. #00:41:08-8#"
Case-5-I30 "#01:29:29-8# Ja [Business Development ist ein Gemeinkostenbereich]. #01:29:31-0# Also es gibt sowieso nur Gemeinkostenbereiche. #01:29:33-2#"
Case-6-I39 "#00:27:45-1# Wir haben ein zentrales Marketing-Budget für übergreifende Aktivitäten und Veranstaltungen. #00:27:52-1# Wir haben aber natürlich auch Fachbereichsbudgets, und wir haben noch jede Menge anderer Töpfe, wir haben Bürobudgets, wir haben internationale Budgets usw. [...]. #00:28:20-3#"

Tabelle A-82: Finanzierung (Budget) der Unterstützungsabteilungen Business Development und Marketing

(Quelle: Interviews)

Wahrnehmung (der Bedeutung) der Business Development- und Marketing-Funktion
Case-2-I7-Teil1 "#00:28:21-5# Zusätzlich gibt es auf einer noch größeren Ebene natürlich so etwas wie Business Development-Teams, die unterstützen. #00:28:29-7# Es gibt [...] ein Strategic Pursuit-Team, also eine Zentraleinheit, [...] die [...] wiederum für besonders große oder als strategisch empfundene Vorhaben dann dazukommen und Arbeitszeit widmen. #00:28:46-0#"
Case-2-I11 "#00:37:29-9# Business Development haben wir in der Form nur sehr eingeschränkt. #00:37:35-2# Die Business Developer Rolle ist eigentlich eine sehr stark kundenbezogene Rolle. #00:37:40-6#"
Case-3-I14 "#00:36:43-5# [...] die Markets-Organisation bietet bestimmte Dienstleistungen, die mir helfen, meine Dienstleistungen besser zu platzieren. Ich nenne mal ein Beispiel: der Proposal Advisory Support. #00:36:58-4# Das sind Menschen, die mir [...] helfen, Projekte aufzusetzen oder Proposals zu entwickeln, aber auch durchaus manchmal Marketing-Unterstützung anzugehen. Und dann shiftet das Ganze von Markets zu Marketing. #00:37:17-3# [...] da muss man natürlich auch überlegen, wie kriegt man den Außenaustritt hin, wie kann ich das vermarkten. #00:37:25-1# [...] #00:37:41-8# Das ist dann genau das, wo ich die Marketing-Leute sehr stark nutze. #00:37:47-0#"
Case-4-I23 "#00:39:06-1# Das Business Development steht natürlich allen offen, die irgendwie [...] die Geschäftsentwicklung verfolgen. #00:39:14-3# [...] das können auch natürlich die Associates in Anspruch nehmen. #00:39:22-1# [...] #00:39:27-8# Ich [arbeite] jeden zweiten Tag [mit dem Business Development zusammen]. #00:39:29-0#"
Case-4-I26 "#00:31:31-4# [...] wenn es eine Dienstleistung ist für die Mandanten, dann [erfolgt die Zusammenarbeit] sehr stark mit Business Development. #00:31:38-7#"
Case-5-I30 "#00:25:17-9# Business Development spielt eine große Rolle. #00:25:20-0#"
Case-6-I37 "#00:42:11-0# [...] Selbstverständlich, wir haben große Business Development-Abteilungen. #00:42:14-1# [...] #00:42:18-0# Absolut [regelmäßige Zusammenarbeit mit Business Development] #00:42:19-1#"

Tabelle A-83: Wahrnehmung (der Bedeutung) der Business Development- und Marketing-Funktion

(Quelle: Interviews)

Reaktiver Eindruck der Business Development- und Marketing-Funktion
Case-3-I19 "#00:10:15-9# Es gibt ja prinzipiell so etwas wie eine Research-Abteilung [...] #00:10:28-5# Die Unterstützung wird nach meinem Dafürhalten kaum angenommen. #00:10:33-9# Und im Rahmen dieses Innovationsprozesses wurde sie auch nicht angenommen. #00:10:38-3# [...] #00:46:14-2# Ja, ganz begrenzt [erfolgt ein Rückgriff auf Unterstützungsfunktionen]. #00:46:20-5# Also, ich glaube auf irgendwelche Marketing-Abteilungen, wenn es darum ging, irgendeinen Flyer mal zu verschicken. [...] Aber [...] in Form von Research oder anderes, nicht [...]. #00:46:47-6#"
Case-3-I22 "#00:38:06-3# Eher selten [Zusammenarbeit mit Unterstützungsfunktionen]. Das sind die fachlichen Functions und Service Lines. #00:38:12-5# [...] #00:38:19-6# Es gibt da so einen Bereich im IT-Support, [...] die haben mal sehr geholfen bei der Entwicklung von gerade diesen <it beratungsbereich>-Geschichten. #00:38:31-7# [...] #00:38:36-0# [...] andere [Unterstützungsfunktionen] nehme ich da nicht wahr [...]. #00:38:38-6# Ich sage nicht, dass das nicht stattfindet, aber das nehme ich nicht wahr. #00:38:41-4# [...] #00:46:42-1# Was auch eine tolle Sache wäre, wäre eine wirklich wirksame Unterstützung von – egal ob zentralen oder dezentralen – Servicefunktionen. #00:46:56-1# [...] #00:47:10-1# Ich höre auch von Kollegen, bin da auch nicht völlig anderer Meinung, dass auch die Markets-Bereiche mehr machen könnten. #00:47:23-8#"
Case-4-I24 "#00:22:00-7# Ja [intensive Zusammenarbeit mit Business Development]. #00:22:02-3# Wobei [...] ich finde, [dass] das vom Business Development eher... reaktiv ist. #00:22:10-2# Also die Idee, was man wo wie konkret macht, muss glaube ich zunächst mal von uns kommen, und die unterstützen dann bei der Umsetzung. #00:22:15-6#"
Case-6-I41 "#00:18:15-8# [...] ansonsten muss man schon schauen, also gerade wenn es darum geht,

was kann man [...] innovativ machen, ganz neue Rechtsberatungsprodukte oder -bereiche erschließen, da ist es eher so, dass wir uns das selber überlegen. #00:18:31-2# Also ich habe es noch nicht erlebt, dass da wirklich von anderen Support-Teams jetzt ein konkreter Hinweis kam [...] 'mach doch mal Cloud Computing [...]'. #00:18:40-6# Sondern das kommt eher von den Anwälten selber, auch wahrscheinlich, weil [nur] die natürlich [...] das spezielle Wissen haben, um zu sehen, ist es ein geeigneter Bereich [...]. #00:18:50-3#"

Tabelle A-84: Reaktiver Eindruck der Business Development- und Marketing-Funktion

(Quelle: Interviews)

Business Development als Vermarkter
Case-3-I16 "#00:02:59-2# [...] alles was mit Cold Calls, Gewinnung von Neukunden, Akquise im weitesten Sinne zu tun hat, das mache ich. #00:03:05-7# Wie man sich Business Development vorstellt (lacht). #00:03:09-1#"
Case-4-I27 "#00:45:34-3# Es ist dann auch so, dass typischerweise wir von <business development>, relativ schnell eingebunden werden, um dann auch [...] in diese Vermarktungsphase einzusteigen. #00:45:46-5# [...] #00:45:50-0# Es kommt auch immer darauf an, will man jetzt sofort damit raus in den Markt und will es breit streuen und den anderen die Idee geben, oder entscheidet man sich dazu, das etwas low-key zu machen, um eben nicht den anderen die Idee zu geben. #00:46:01-3# Sondern wir gehen tatsächlich an ausgewählte Mandanten ran, und wir bereiten dann die Papers dafür vor usw. #00:46:07-3#"
Case-4-I27 "#00:13:57-2# [...] bei einem Panel geht es [...] um die organisatorischen Themen, [...] also um Kommunikationsthemen, um Informationsfluss, um allgemeine Zahlen, also Unternehmenszahlen. #00:14:12-9# Und insoweit steuern wir eigentlich die Ausschreibung. #00:14:16-7# Dann geht es weiter auch zu den Rahmenverhandlungen, insbesondere dann, wenn die Einkaufsabteilungen dabei sind, das machen wir gemeinsam mit den Anwälten. #00:14:24-7#"
Case-4-I27 "#00:17:20-7# Und wenn wir diese Business Development-Pläne unterstützen, ist das [...] insbesondere [...] [im] Bereich Reputationsförderung, [...] Begleitung und Ausbau bestehender Mandanten, und Gewinnung neuer Mandanten [...]. #00:17:50-0#"
Case-5-I30 "#00:33:48-1# Das ist ja das Typische für Business Development. Die schaffen [...] die Voraussetzungen und unterstützen [...] gerade natürlich auch bei den Pitches. #00:33:56-5# Also sowohl bei der Frage jetzt, wo ist unser individueller Track-Record in bestimmten Bereichen, aber auch bei der Frage, was braucht eigentlich der Mandant. #00:34:04-6#"
Case-5-I31 "#00:33:36-5# [...] Unser Business Development-Team [...], die machen die Recherchen, die schreiben uns dann die [...] [Präsentationen für] Ausschreibungen. #00:33:45-0# Ich bin vor kurzem angesprochen worden von <dax-konzern> für [...] ein großes IT-Projekt, [...] da muss man [...] auf die Ausschreibung schnell antworten, und da müssen hauptsächlich Informationen zusammengetragen werden. #00:33:54-7# Das macht natürlich dann unser Business Development-Team, die finden die Informationen im Netz, [...] und bauen das dann in einer Pitch-Präsentation als Antwort auf diese Ausschreibung zusammen. #00:34:05-3#"
Case-5-I33 "#00:28:11-7# Pitches ist so die Hauptarbeit. #00:28:13-0#"
Case-6-I39 "#00:25:46-6# Ganz klar, Business Services für Kanzleien, wir sind Support für die Praxis, unser Fokus liegt auch darin, das Geschäft der Praxis auf die Straße zu bringen. #00:25:58-2# [...] #00:37:11-5# Was Sie zum Beispiel sehen können, [...] dieser Slider auf der Hauptseite. #00:37:27-7# [...] #00:37:42-9# [...] diese Produkte und Kurzdarstellungen, das ist zum Beispiel so ein Ergebnis aus diesem Produkt Call: was kommt [...], was ist [...] aktuell, was machen wir [...]. #00:37:53-8# Das überlegen wir uns aktiv, wir warten hier nicht im Marketing, bis ein Anwalt uns anruft und sagt 'ich würde gerne etwas zum Thema <titel thema> auf der Webseite posten.' #00:38:06-5#"

Tabelle A-85: Business Development als Vermarkter

(Quelle: Interviews)

Business Development als interner und externer Vernetzer
Case-1-I3-Teil1 "#00:20:02-5# [...] irgendjemand hat eine Idee [...] allein im stillen Kämmerchen, und dann trifft er auf einen der Business Developer [...]. #00:20:11-9# [...] #00:20:13-2# [...] Die sagen [...] 'Hör zu: schlechte Nachricht, das lass mal lieber sein, und fokussier dich auf dein Geschäft' oder 'Gute Nach-

richt, das klingt interessant, wir sollten mal mit [...] dem und dem sprechen'. [...] #00:20:26-5# [...] Dann kommen solche Personen wie <name business developer> an den Tisch [...] und verknüpfen oder schläfern ein. #00:20:38-0# [...] #00:20:41-4# [Die Verknüpfung erfolgt] mit den anderen Business Developern oder mit den Partnern, die sich in den Bereichen tummeln. #00:20:46-9#"

Case-1-I3-Teil1 "#00:24:50-3# Ich begreife meine Rolle so, dass ich relativ gern und früh von den Kollegen ins Boot genommen werde, und einfach an die verschiedenen Facetten dann in jedem Einzelfall denke. #00:24:59-0# [...] #00:25:02-3# Also ich besorge den Anwalt, ich gucke mir das an, ich spreche mit den ersten Kunden, ich informiere Kollegen, dass es da etwas gibt, versuche das zu verstehen. Das ist alles auf einer Ebene, die dann wieder von den Details abstrahiert – weil in diesen verrennt sich ja meist derjenige, der es tut. #00:25:16-6# Der ist ja dann gar nicht mehr gängig, der ist ja irgendwann blind. Und diese [...] Zwischenebene ist da sehr hilfreich. #00:25:25-4#"

Case-2-I11 "#00:37:40-6# [...] die Zusammenarbeit mit den Sektoren, also den unterschiedlichen Sektor-Verantwortlichen. #00:37:52-7# Da können unter Umständen auch bestimmte Business Developer eine Rolle spielen, weil sie möglicherweise den Kunden oder die Kundenbedürfnisse sehr gut kennen. #00:38:02-9#"

Case-3-I16 "#00:15:07-3# [...] [Wenn] jemand kommt und sagt, er möchte eine Fachveranstaltung machen, aus irgendeinem Geschäftsbereich, [...] dann werden Vorschläge gemacht von den Mitarbeitern [...] aus dem [Business Development] Bereich [...], wie man die Veranstaltung machen [...] könnte. #00:15:36-2# [...] das erwarten die [Professionals] auch, das ist wie eine Dienstleistung. Die sagen 'ich hätte gerne, überleg dir mal was'. #00:15:42-2# [...] das können Social Events sein, bis hin zu Fachveranstaltungen. Wenn die zu mir kommen [...] als Business Development, dann heißt es: 'so, und jetzt fehlen uns hierzu noch die entsprechenden Kontakte'. #00:15:57-1# [...] Dann komme ich wieder ins Spiel und sage, 'gut, also was habt ihr, was braucht ihr' und dann lege ich los. #00:16:02-3#"

Case-3-I16 "#00:21:49-6# [...] die kommen natürlich gerne zu mir und sagen, 'den Bereich würde ich jetzt gerne aufbauen, ich bin [...] Energy-Sector' oder für den Öffentlichkeitsbereich, Public Sector. #00:22:04-1# Das mache ich schon, zum Beispiel habe ich dann initiiert so einen Arbeitskreis für die Wissenschafts- und Forschungsinstitute komplette Region <standort>. #00:22:10-6#"

Case-4-27 "#00:50:04-0# [Wir unterstützen] vor allem dadurch, dass wir Transparenz verschaffen. #00:50:12-9# Was heißt das? #00:50:15-6# Das heißt, dass wir durch wirklich sehr einfache Maßnahmen versuchen aufzuzeigen, wer wen berät, dass wir allerdings auch Partner aktiv darauf ansprechen, wo möglicherweise Potential ist und sie auch daran erinnern, dass es doch gut wäre, die andere Praxisgruppe zu vermarkten. #00:50:34-4#"

Case-6-I39 "#00:26:32-7# Vielleicht nur zwei Beispiele, wir haben Client Relationship Management Business Developer, die in den Client-Teams sitzen und mit den Client-Teams auch zu den Mandanten gehen. #00:26:41-9# [...] die Kollegin aus dem Business Development für Banken [...] geht mit zum Aufsichtsrat, Vorstand oder Rechtsabteilungsleiter einer Bank, um die Kanzlei vorzustellen und die Zusammenarbeit zu besprechen. #00:26:56-6# [...] #00:27:11-8# Also wir sind weit davon hinweg, dass wir die aus dem Keller heraus zuarbeitenden Powerpoint-Pinseler sind, wir sind [...] wirklich eng, und ich würde sagen – je nach Seniorität natürlich – auch auf Augenhöhe integrierte Partner der Partner. #00:27:30-3#"

Tabelle A-86: Business Development als interner und externer Vernetzer

(Quelle: Interviews)

Business Development als Hinweisgeber bei Trends

Case-3-I16 "#00:09:38-4# [...] ich leite noch Arbeitskreise [...] #00:09:55-9# Und diese Arbeitskreise sind im Grunde genommen das, was den Markt bewegt. #00:10:00-2# Soll heißen, ich frage draußen, was interessiert sie, und bringe die dann alle zusammen [...]. #00:10:09-5# Mache ich dreimal im Jahr, sowohl mit fachlichen als auch mit den Industrieunternehmen. [...] im weitesten Sinne machen wir eine Marktanalyse, was ist der Bedarf, wo sind die Interessen, und darüber komme ich dann natürlich auch ganz gut in den Markt rein. [...] #00:10:27-9#"

Case-4-I27 "#00:13:44-1# [...] wenn [Sie] sich um ein konkretes Mandat bewerben, dann gehen 70 % des Pitches eigentlich darum, wie Sie diese Problemstellung lösen – oder zumindest in einem guten Pitch. #00:13:53-6# Das kann BD nicht leisten, weil wir typischerweise keine Anwälte sind. #00:13:57-2#"

Case-5-I33 "#00:28:31-8# [...] bei den Produkten ist es aber dann wieder schwierig, also so tief können die meisten nicht einsteigen. #00:28:36-8# [...] bei uns sind die sehr gut darin, Informationen über be-

<p>stimmte Targets zu beschaffen. #00:28:43-2# Wenn es jetzt darum ginge, dass ich denen sagen würde [...] bezogen auf Cloud Computing, 'sagt mir mal, wie der Beratungsmarkt für das Cloud Computing ist', dann können die mir allenfalls sagen, welche Kanzleien da noch aktiv sind. #00:28:52-3# Oder welche Themen da gerade diskutiert werden. Aber viel mehr können die eigentlich nicht machen. Also das ist was, da muss letztlich der Anwalt rein. #00:29:01-8# [...] das würde ich jetzt für gar nicht so schlimm halten, weil sich der Anwalt sowieso mit dem Markt auseinandersetzen muss. #00:29:06-9#"</p>
<p>Case-5-I34 "#00:24:30-2# Wir versuchen auch, auf Entwicklungen hinzuweisen, die wir identifizieren in den Quellen, die uns zugänglich sind als Kaufleute. #00:24:39-3# Wenn wir glauben, dass bestimmte Themen nicht, oder nicht sichtlich adressiert sind, dann adressieren wir die in den richtigen Gruppen. #00:24:50-5# Es gibt zum Beispiel jetzt das Thema [...] Energiewende [...]. #00:25:09-0# [...] #00:25:28-4# Es gibt noch im Bereich Wasser Netze, es gibt noch im Bereich Verkehr und Transport entsprechende betriebswirtschaftlich vergleichbare Fragestellungen, die dann eventuell auch rechtlich vergleichbare Fragestellungen sind. #00:25:44-8# Das müssen Sie zum Beispiel analysieren. #00:25:46-4# [...] #00:26:09-0# Wenn ja, was ist übertragbar, wenn nein, warum nicht, vielleicht geht es doch. #00:26:13-4# Das sind solche Diskussionen, die Sie anregen können im Bereich Business Development. Vorhandenes Wissen zu dokumentieren und für andere zu nutzen. #00:26:21-4#"</p>
<p>Case-6-I39 "#00:02:47-8# Die [Opportunity Recognition] findet sogar im Business Services statt. #00:02:51-5# [...] #00:44:03-0# Wir sind bei <kanzlei> weit vorne, ich hatte [...] schon gesagt, dass die Marketing- und Business Development- Leute als Partner auf Augenhöhe von den Partnern angesehen werden und auch mitgenommen werden. #00:44:14-0# Aber ich glaube, der nächste Schritt wird sein, dass die Marketing-Leute tatsächlich auch autonom Geschäftsentwicklung für die Kanzlei betreiben können. #00:44:26-5#"</p>
<p>Case-6-I42 "#00:59:23-1# [...] wenn ich jetzt aus <hauptstandort im ausland> erfahre, dass dort ein bestimmter Bereich als Opportunität gerade gesehen wird, kann ich diese Information natürlich hier weitergeben. #00:59:38-4# Oder wenn ich jetzt selber feststelle, dass das und das von Interesse ist, dann kann ich das sicherlich platzieren. #00:59:47-8#"</p>

Tabelle A-87: Business Development als Hinweisgeber bei Trends

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.3.2:

Internationale Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Leistungen
<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:17:29-1# Unbedingt [Entwicklung des Dienstleistungsangebots in Kooperation mit ausländischen PSF-Schwester-gesellschaften]. #00:17:29-4# [...] #00:18:02-0# [...] Substanz haben viele Dinge nur dann, wenn sie dem Unternehmen international weiterhelfen. Das dient jetzt unserer besonderen Zielgruppe, wir richten uns immer stärker an den international orientierten Unternehmen aus. #00:18:13-5# Das heißt, Mindestanzahl [...] wenigstens fünf bis zehn Länder. #00:18:18-2# [...] #00:19:16-8# Oder <leistung> ist jetzt eine Innovation von <firma> gewesen, aus einem Bedarf aus Süd-Ost-Asien getrieben. #00:19:23-1# Da hat ein ganzer Bereich diese Thematik. #00:19:26-7# Entsprechend haben wir dort aus dem Bedarf der Unternehmen Innovationen getrieben. #00:19:29-9#"</p>
<p>Case-1-I3-Teil2 "#00:20:56-4# Das heißt, Initiativen werden natürlich national pro Partner letzten Endes initiiert, ausgedacht, hochaggregiert und dann idealerweise in die Breite gesteuert. Weil die Firma natürlich weltweit ein Interesse daran hat, erfolgreich zu sein. #00:21:09-9# Und meistens sind es ja auch Ideen, die weltweit agierende Kunden betreffen. [...] #00:21:18-1# Dann sage ich, 'ja, wir machen bei dir ein IT-Advisory-Projekt über alle deine Strukturen', das heißt von Mexiko bis Kasachstan, mit entsprechenden Erlösen in den Mitgliedsfirmen, mit einem globalen Team, die verzahnt arbeiten. #00:21:32-1# [...] #00:21:33-6# Das heißt, ich habe zwar eine erste Idee in einem Land, und das löst da Aufwand aus und Opportunitätskosten, dadurch dass der Partner sich mit anderen Themen beschäftigt oder der Manager. Und das findet aber gleichzeitig dann nachher in mehreren Ländern statt. #00:21:48-8# Das führt aber dazu, dass diese Ideen meistens auch funktionieren, und wir selten am Bedarf vorbei produzieren. #00:21:54-7# Wann immer wir das lokal nur gemacht haben, oder national, ist es fast ausschließlich in die Hose gegangen. #00:22:00-1# Weil dann genau dieser Bezug zum Kunden nicht schnell genug hergestellt wurde. #00:22:03-2#"</p>
<p>Case-1-I4 "#00:09:39-4# Da gibt es regelmäßige Treffen auf internationaler Ebene, wo etwa [...] die 10-15 Kernländer sich treffen, über Trends sprechen, zum Beispiel im Corporate Finance-Bereich, im Bewertungsbereich, im Consulting-Bereich. Also da ist sehr enger Austausch. #00:09:55-3# Ab und zu schwappt natürlich auch mal eine Idee rüber, aber eigentlich muss die Innovation hier aus dem Land kommen [...].</p>

#00:10:02-4#"
Case-2-I7-Teil2 "#00:20:59-5# [...] Letzteres [Vorantreiben innovativer Ideen durch internationale Gruppen] auf jeden Fall. #00:21:02-8# Weil [...] durch diese etwas größere [...] und auch bewusst länderübergreifende Struktur ist es so, dass [...] wir das sehr breit aufsetzen. #00:21:19-6# [...] die Dinge, von denen wir glauben, dass sie insgesamt einen großen Impact haben [...] auch länderübergreifend, die werden [...] eine der gezielten Aufgaben dieser Leadership-Teams auf der internationalen Ebene. #00:21:33-8#"
Case-2-I9 "#00:33:01-1# [...] wir [wenden] länderübergreifend die gleichen Methodologien [an] [...]. #00:33:16-6# Außer wenn es jetzt um rein [...] gesetzliche Themen geht, Steuern ist da ein gutes Beispiel, dass eine gewisse spezifische Vorgehensweise in Deutschland anders ist als in einem anderen Land. #00:33:30-4# Aber [...] [im] Bereich Advisory [...] ist es so, dass grundsätzlich [...] diese Beratungsthemen [...] länderübergreifend auch den gleichen Ansatz erfahren, die gleiche Vorgehensweise. #00:33:43-6# Insofern wird das dann eben auch global gesteuert, dass wir sagen, 'ok, wir wollen jetzt einen Beratungsansatz für das Thema XY entwickeln', und da reden wir meistens [...] von einem globalen Markt [...]. #00:33:58-8# Damit sowas dann auch für das Unternehmen insgesamt interessant ist und so ein Innovations-Team dann auch gegründet werden kann. #00:34:08-4#"
Case-2-I9 "#01:08:48-1# Also wenn es ein multinationales Unternehmen ist, dann gibt es [...] auch internationale Account-Teams, in die ich mich einklebe und mit denen ich mich abstimme. #01:08:56-7# [...] es sei denn, es ist wirklich ein ganz lokales Thema, also ich könnte mir beim Thema Datenschutz vorstellen, dass es da eine deutsche Sonderfragestellung gibt, die ich aufbauen kann. #01:09:08-9# Aber ansonsten, diese typischen Beratungsthemen, die sind dann schon international, und da bringe ich mich dann auch entsprechend in die Kompetenzen international ein. #01:09:19-3#"
Case-3-I14 "#00:27:45-6# Der letzte Punkt, den Sie genannt haben, 'man informiert sich', ist der häufigere. #00:27:50-5# Es passiert seltener, dass wir gemeinsam ein Projekt umsetzen. #00:27:53-3# Aber es kommt auch durchaus vor. #00:27:57-1# Wir haben ja auch einen Mitarbeiteraustausch beispielsweise über Landesgrenzen hinweg. Gerade ist eine Mitarbeiterin von mir nach <Land> gegangen, die wird in zwei Jahren zurückkommen, oder ein Mitarbeiter von mir ist nach <Land2> gegangen und ist dann nach einer Zeit zurückgekommen. #00:28:13-7#"
Case-3-I14 "#00:34:55-4# Durch meine Rolle als <name der rolle> habe ich eine regelmäßige globale Telefonkonferenz, wo wir [uns] einfach mit den <n> anderen Regional Heads [...] über unsere Region unterhalten, was sehen wir dort. #00:35:21-0# Gibt es neue Player im Markt, gibt es neue Dienstleistungen, die relevant sein können. #00:35:27-7# Das ist eine sehr, sehr freie, unmoderierte Telefonkonferenz, wo wir uns auch gar nicht von irgendwelchen Leitplanken stören lassen wollen, irgendwelchen Agenda-Vorschlägen stören lassen. #00:35:40-9# Sondern da sprechen wir sehr, sehr frei über das, was uns tagtäglich über den Weg läuft. #00:35:46-4# [...] #00:35:49-9# [...] Ja, es gab Produktideen im Ausland. #00:35:52-5# Die sich aber beispielsweise hier in Deutschland nicht so sehr haben umsetzen lassen. #00:35:57-3# Dafür hatten wir hier in Deutschland ein paar Themen, wo die Kollegen im Ausland gesagt haben, 'oh, das ist ja mal ganz interessant, haben wir noch nicht drüber nachgedacht'. #00:36:05-0# Thema war beispielsweise steuerliche Aspekte von Cloud Computing. Gerade vor dem Hintergrund Daten im Ausland, Schweizer Steuer-CDs usw., ist das eine spannende Angelegenheit. #00:36:20-9#"
Case-3-I15 "#00:36:03-2# [...] das [internationale Firmennetzwerk] ist natürlich extrem wichtig. #00:36:05-8# Weil in anderen Märkten entstehen auch wieder Dinge, [...] die Amerikaner, Engländer, Holländer, andere, die bestimmte Dinge vorantreiben. Und insofern ist das schon extrem wichtig, was aus dem internationalen Netzwerk an Innovation kommt. #00:36:21-8# Was wir dann auch entsprechend nutzen. #00:36:24-1#"
Case-3-I21 "#00:23:07-0# [...] Es gibt [...] einen europäischen <firma>-<bereich>-Verband – [die Zusammenarbeit ist] aber ziemlich lose. #00:23:20-8# Man trifft sich einmal im Jahr und tauscht dann mal drei Tage lang Produktideen aus [...]. #00:23:29-9# [...] Und es gibt auch wenige Projekte, ich würde sagen ein, zwei pro Jahr, wo man [...] wirklich auch international [...] zusammenarbeitet. #00:23:50-6#"
Case-4-I24 "#00:13:16-4# [...] ich habe einen Mitarbeiter, der war in [...] <ort im ausland>. #00:13:24-5# Der hat dadurch jetzt keine neue Idee mitgebracht, aber er hat sicherlich ein vertieftes Verständnis mitgebracht, was die Erwartungen dort sind, und wie ich sie erfüllen kann. #00:13:38-0# Und hat dann dadurch auch letzten Endes für uns eine bessere Leistungserbringung. #00:13:43-6#"
Case-5-I30 "#00:37:59-1# Die Sektoren, die wir haben, sind ja keine nationalen Sektoren, sondern internationale Sektoren. #00:38:02-7# [...] #00:38:10-6# Also das spielt eine große Rolle. [Wir] haben zum Beispiel eingeführt neben dem normalen Secondment auch eine internationale Woche. #00:38:23-3# [...] #00:41:09-7# [...] wir haben den <industriebereich>, der spielt in Großbritannien immer schon eine große

Rolle. #00:41:12-6# Und da hatten wir im Jahr <jahr> [...] einen deutschen Referendar, [den] haben wir nach England geschickt. #00:41:18-7# Der wollte eigentlich nur <rechtsgebiet> machen, und hat dann den <industriebereich> gesehen, erkannt, verstanden, und hat gesagt, das sollten wir in Deutschland auch machen. #00:41:27-3#"

Case-5-I33 "#00:45:40-9# [...] Wir haben hier eine internationale Practice Group, und wir versuchen natürlich [...] international Produkte auch aufzusetzen. #00:45:47-2# [...] Deswegen gibt es da auch nicht nur Gespräche, sondern auch internationale Veranstaltungen beispielsweise. #00:45:54-2# Also ich kann mich an Datenschutz-Veranstaltungen erinnern, in denen wir dann Themen wie Cloud und internationalen Datentransfer aus verschiedenen Ländern heraus beleuchtet haben, und [...] eine gemeinsame Veranstaltung gemacht haben. #00:46:11-5#"

Case-6-I37 "#00:32:34-9# Weil die Schlagkraft erheblich größer ist, wenn man sagen kann, das Ganze machen wir hier nicht nur auf einer Insel in <standort> [...], sondern man kann das Ganze direkt in einen internationalen Kontext einbinden und sagen, wir haben Spezialistengruppen in unseren großen Büros, die sich alle kennen, die gewisse Themen weiter vorantreiben und dadurch einem Mandanten [...] viel umfassendere Leistungen bieten können, als man das im Rahmen einer Insellösung machen kann. #00:33:19-2#"

Tabelle A-88: Internationale Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Leistungen

(Quelle: Interviews)

Elektronische Unterstützung des Austauschs zwischen Professionals bei der Entwicklung neuer Leistungen

Case-2-I9 "#00:51:57-8# [...] wir haben unternehmensintern auch ein eigenes soziales Netzwerk. #00:52:05-2# [...] Auf dieser Plattform habe ich eine Gruppe <it-themenbereich> gegründet [...] #00:52:20-9# Und so hat sich das dann relativ schnell ergeben, dass sich da [...] international <firma>-Mitarbeiter zusammengefunden haben, die sich mit dem Thema beschäftigen, und man sich dann auf der Ebene auch austauschen konnte. #00:52:41-5# Derzeit sind das über tausend Mitarbeiter weltweit, die [...] in dieser Community jetzt Mitglieder sind. [...] da werden Erfahrungen ausgetauscht hinsichtlich was für Projekte haben wir, also was für Credentials im Markt, was für Referenzen haben wir, was für neue Vorgehensweisen. #00:53:07-9# Oder was für [...] neue Themenstellungen kommen auf. #00:53:14-8# [...] #00:53:55-1# [...] [So dass man] schnell zu gegenseitigen wertgenerierenden Möglichkeiten kommt und dieses Speed-to-Market auch erzielen kann. #00:54:12-6#"

Case-2-I10 "#00:10:27-6# [...] Mailinglisten haben wir nicht. #00:10:30-8# Dazu sind wir auch zu groß. #00:10:32-4# [...] es gibt diverse interne Communities, in denen man sich tummeln kann zum Wissensaustausch, oder [...] interne Wikis, die man nutzt. #00:10:43-0# Aber ansonsten kennt man einfach die Leute oder lernt sie dann im Zuge dessen kennen. #00:10:46-3# [...] um auf das Beispiel <it-themenbereich> zu kommen, haben wir da mittlerweile eine sehr gut laufende interne Community [...] und dann sieht man, wie sich die Leute aus unterschiedlichen Ländern da eintragen und dann kommt man mit denen ins Gespräch. #00:11:01-7# [...] #00:11:09-0# [...] Das ist [...] so eine Web 2.0 Intranet Plattform. #00:11:15-0# Wo man sich austauschen kann, wo man Chats hat, alles, was man so unter diesem Thema Collaboration hat. #00:11:21-2# Was man eben nutzt zum Wissens- und Erfahrungsaustausch. #00:11:24-6#"

Case-2-I11 "#00:25:00-0# Unabhängig davon gibt es ganz viel, was die Kollegen im Kleinen tun können. #00:25:05-7# Beispielsweise durch Knowledge Sharing auf unserer Community Plattform. #00:25:10-1# Innovative Ansätze, die sie für Probleme gefunden haben, zu verbreiten, und das Feedback [...] der Mitarbeiter, das positive in diesem Fall, ist meist Motivation genug. #00:25:26-4# Wenngleich [...] wir [...] auch bei der Förderung [...] die Möglichkeit haben, beispielsweise zu sagen, 'ok, das Thema finde ich so interessant, das sollte man auf einer <name>-Ebene, bzw. sogar auf einer Area-Ebene vorstellen und weiterentwickeln'. #00:25:44-6# ... #00:25:47-5# Beispiele dafür sind unter anderem ein Benchmarking-Projekt, was wir gemacht haben aus dem <industrie>-Umfeld, das sich dann [...] angefangen von IT-Prozessen weiterentwickelt hat in ganz viele weitere Prozesse, <prozessbereiche>. #00:26:10-0#"

Tabelle A-89: Elektronische Unterstützung des Austauschs zwischen Professionals bei der Entwicklung neuer Leistungen

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.3.3:

Interne fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Leistungen
Case-1-I3-Teil1 "#00:14:24-4# [...] wir sind nach Geschäftsbereichen organisiert. #00:14:28-1# [...] #00:14:47-4# [...] es ist auf iteratives Miteinander angelegt, dass wir uns auch austauschen. #00:14:55-6#"
Case-2-I8 "#00:34:59-7# [...] außerhalb kommt auch gelegentlich vor, aber meistens machen wir das intern durch die Kombination der Ressourcen oder der Kompetenzen, die man eben für diese Leistungserbringung braucht. #00:35:11-2# Das sind [...] Risikomanager, Aktuare, Steuerexperten. Wir suchen uns dann die Expertise zusammen, national oder international, die wir für diese Produktentwicklung brauchen. #00:35:21-5#"
Case-2-I11 "#00:36:48-9# Und dann natürlich auch mit anderen Bereichen, also [...] nicht nur aus dem Advisory-Bereich heraus, sondern insbesondere, ob es Ansätze gibt, die vielversprechend sind hinsichtlich einer Ausweitung der Services auf andere Service Lines. #00:37:09-1#"
Case-3-I22 "#00:37:08-9# [...] Ja klar [interne Zusammenarbeit]. #00:37:10-7# Das können sie ja nicht alleine treiben. #00:37:14-0# Und es gibt auch durchaus Felder, wo wir aus mehreren Service Lines oder aus mehreren Functions dann auch die Themen bedienen. #00:37:25-8#"
Case-4-I27 "#00:45:17-6# Denn meistens – und darin liegt ja auch die Kraft und die Stärke einer Sozietät wie unserer – dass eben nicht nur ein einzelner Partner dieses Produkt entwickelt, sondern oft [...] dieses Praxisgruppenübergreifende dieses Produkt noch besser werden lässt, also das gemeinsam mit den anderen Partnern entwickelt [wird]. #00:45:34-3#"
Case-5-I31 "#00:32:01-9# [...] wenn ich jetzt sage, ich möchte gerne das Produkt <thema> im Markt vor allem für deutsche Großkunden platzieren, dann brauche ich Unterstützung. #00:32:10-1# [...] Ich brauche Arbeitsrechtler, ich brauche Kartellrechtler, ich brauche Gesellschaftsrechtler. Dann setzen wir uns zusammen und überlegen, was wir zusammen an Erfahrung haben, um die Themen in einem Dokument schön zusammenzubauen [...]. #00:32:25-3#"

Tabelle A-90: Interne fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Leistungen

(Quelle: Interviews)

Externe Kooperationen bei der Entwicklung und Erbringung neuer Leistungen
Case-1-I3-Teil1 "#00:24:08-8# [...] der letzte Fall gerade, eine sehr innovative Dienstleistung, die wir alleine gar nicht bewerkstelligen können, bei der wir aber eine wesentliche Beratungsdienstleistung erbringen können um ein Produkt, das ein Dritter gerade entwickelt. #00:24:24-7# Und da haben wir eine Kooperation geschlossen [...]. #00:24:45-9#"
Case-2-I10 "#00:27:45-3# Mit der Kooperation [...] [gibt es] das Problem der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. #00:27:50-9# [...] da legen wir [...] besonders Wert drauf, dass wir eben nicht mit <große it-firma> oder <großer cloud-anbieter> [...] kooperieren. #00:27:59-4# Der Vorteil ist, dass wenn man jetzt eine Business Case-Rechnung oder eine Anbietersauswahl macht, dass man eben auch sagen kann, wir sind wirklich unabhängig. #00:28:08-5# [...] #00:28:13-1# Und daher ist eine Kooperation hier schwierig. [...] #00:28:21-0#"
Case-2-I11 "#00:31:20-2# Wenn es jetzt um Entwicklungsprojekte geht, gibt es das Beispiel, wo wir mit dem Softwareprovider <zensiert> zusammengearbeitet haben. #00:31:31-3# [...] das findet immer wieder statt in irgendeiner Form – Voraussetzung ist natürlich die Zulässigkeit aus dem Berufsrechtlichen. #00:31:44-1# Insofern, da sind uns zum Teil gewisse Schranken gesetzt. #00:31:47-4# Aber vom Ansatz her ist das absolut notwendig, um eben auch die Fülle der Entwicklungen, die da sind, einerseits ein Stück weit erfassen zu können und andererseits [...] auch verfolgen zu können. #00:32:04-6#"
Case-3-I14 "#00:40:54-0# Das [Kooperation mit Dritten] haben wir getan, und das tun wir regelmäßig. #00:40:58-8# Es gibt da Allianzen, die geschmiedet werden. #00:41:04-7# Die sind natürlich problematisch aus Sicht einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft aufgrund der berufsrechtlichen Erfordernisse der Unabhängigkeit. #00:41:14-0# Aber wir haben uns bei bestimmten Unternehmen auch einfach entschieden, unsere Unabhängigkeit aufzugeben. #00:41:21-9# [...] #00:41:30-4# Es gibt eine globale Allianz mit <it-konzern>, [...] und da werden wir nie auf die Idee kommen, ein Audit anzubieten. #00:41:41-7#"
Case-4-I25 "#00:14:52-2# [...] kooperieren geht für Anwälte [...] schon aus standesrechtlichen Gründen innerhalb Deutschlands kaum. #00:15:00-0# Also [...] [es] geht schon, aber auf unserer Ebene macht das keiner. #00:15:03-6# [...] #00:16:29-4# [...] auf Rechtsanwälte bezogen, aber dasselbe gilt für andere Beratungsunternehmen. #00:16:35-8# [...] #00:17:10-3# [...] es gibt so etwas in bestimmten Bereichen, die wir nicht anbieten können und wollen [...]. Wir arbeiten dann mit Wirtschaftsstrafrechts-Kanzleien zusammen. #00:17:28-6# Das sind aber völlig formlose, nicht-exklusive, im Grunde reine auf Gegenseitigkeit beruhende Beziehungen. #00:17:36-8# Wir schicken unsere Mandanten dorthin [...]. #00:17:45-9# [...] das Wort Koope-

ration [...] verwendet man eigentlich gar nicht. [...] man kann neudeutsch von Referral-Relationship [...] sprechen, das sind de facto Kooperationen. #00:18:06-6# Aber wir versuchen, die nicht so fest und nicht exklusiv zu machen. #00:18:10-6#"
Case-4-I26 "#00:32:04-5# Darüber nachgedacht haben wir, ja. #00:32:08-2# Wir haben auch schon einmal die ein oder anderen Gespräche geführt. [...] bei Dienstleistungen [...] haben [wir] es noch nicht gemacht. #00:32:22-9# Also, wie gesagt darüber nachgedacht ja, aber gemacht nicht, nein. #00:32:25-0# [...] #00:32:40-9# [...] #00:32:51-5# [...] wenn wir das [Kooperationen mit Kanzleien in anderen Ländern] mal ausklammern, dann ging es um Unternehmensberatungen oder sonst was. #00:33:01-3#"
Case-5-I30 "#01:09:32-3# [Entwicklung neuer Leistungsangebote mit anderen Kanzleien] Haben wir so noch nicht gemacht. #01:09:36-0# Es gibt Sachen, die man gelegentlich mit anderen Kanzleien zusammen macht [...]. #01:09:43-8# [...] #01:09:44-3# Da entwickeln wir derzeit solche Modelle, in denen diese Kanzleien, die darin sind, gemeinsame Leistungsangebote erbringen. #01:09:51-6# Ja, also das wird kommen. #01:09:54-2#"
Case-5-I32 "#00:32:23-5# [...] wir kooperieren mit einer ganzen Reihe von Kanzleien, vor allem außerhalb Europas. #00:32:33-2# Also wir haben zum Beispiel eine ganze Reihe von Best Friends Kanzleien eigentlich weltweit, die uns sehr, sehr viel Geschäft geben und umgekehrt wir ihnen. #00:32:43-0# Das sind in der Regel [...] Kanzleien, die in ihrem lokalen Markt sehr angesehen sind, die aber [...] keine deutsche Präsenz haben, oder kein europäisches Büro haben. #00:32:51-2# [...] #00:32:54-8# Mit sonstigen Dienstleistern, [...] mit IT-Dienstleistern kooperieren wir. #00:33:00-9#"
Case-5-I33 "#00:48:28-4# In der Tat, das [Kooperation mit Dritten] gibt es immer mal wieder, aber es ist noch sehr punktuell. #00:48:37-3# Also beispielsweise die produktspezifische Kooperation mit WPs, oder die produktspezifische [...] Zusammenarbeit mit Immobiliengewerbeflächen-Maklern. #00:48:55-9# Da gibt es Themen, wo man praktisch Partnerschaften begründen kann, wo man die eigenen Produkte gemeinsam mit anderen verkauft. #00:49:05-7# [...] #00:49:12-0# [...] das wird glaube ich stärker ein Zukunftsthema sein. #00:49:18-2# Wir kooperieren in verschiedener Form [...] mit verschiedenen WP-Gesellschaften und M&A-Beratern beispielsweise. #00:49:28-8# Aber nicht [...] im institutionalisierten, erst recht vertraglich geregelten Sinne. #00:49:34-8#"
Case-6-I39 "#00:41:50-4# Was wir aber schon machen, das sind natürlich übergreifende Kooperationen. #00:41:54-0# Wir sind ständig mit allen möglichen Premium-Unternehmen in Kontakt, um gemeinsam Dinge anzubieten oder schlicht auszuführen. #00:42:04-6# Gemeinsame Seminare mit <beratungsgesellschaft 1>, gemeinsame Initiativen mit <wirtschaftsprüfungsgesellschaft>, gemeinsame Beratungsangebote mit <beratungsgesellschaft 2>. #00:42:17-5# Nicht nur mit Dienstleistungsunternehmen, sondern Sie müssen heutzutage im Markt auch verstärkt mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten. #00:42:24-3# Wenn Sie zum Beispiel für den Bund irgendetwas machen wollen [...] kann es schon sein, dass Sie [...] einen Pitch [...] zusammen mit [...] <zertifizierungsinstitution> machen. #00:42:43-1# [...] wir bieten die rechtliche Seite an, die anderen bieten die technische Seite an. #00:42:47-6# Das nimmt immer mehr zu, also der Markt zwingt die Kanzleien dazu, ihre Splendid Isolation aufzugeben. #00:42:57-3#"
Case-6-I41 "#00:16:19-1# [...] [Kooperationen gibt es im eigenen Bereich] derzeit nicht. #00:16:21-1# Wir hatten mal eine Zusammenarbeit avisiert mit einer Beratungsgesellschaft im IT-Sicherheitsbereich. #00:16:29-8# [...] das ist nicht zustande gekommen – bisher jedenfalls. Das wäre eine Möglichkeit, dass man dort auch zum Beispiel mit anderen Beratungsgesellschaften zusammenarbeitet. #00:16:41-3# Wir haben derzeit allerdings noch einen Pitch laufen, eine Bewerbung auf ein Mandat der öffentlichen Hand, da arbeiten wir mit einer großen WP-Gesellschaft [...] und einem Technikdienstleister zusammen. #00:16:53-8# Das ist dann aber schon eine konkrete Bewerbung auf ein Mandat. #00:16:57-4# Aber eben auch noch im Marketing-Bereich, letztlich. #00:17:00-2#"

Tabelle A-91: Externe Kooperationen bei der Entwicklung und Erbringung neuer Leistungen

(Quelle: Interviews)

Zukauf von Know-how und Personalressourcen zur Erschließung neuer Themenbereiche
Extra-I1-Teil1 "#00:55:14-6# Also das Thema [Zukauf von Know-how und Mitarbeitern] trifft eigentlich alle Bereiche, dass es immer neue Beratungsfelder gibt, wo Expertise eben sehr, sehr wichtig ist. #00:55:21-9# Dass man sagt, man rekrutiert oder man versucht, Teams [...] an Bord zu kriegen, die das leisten können. [...] #00:55:29-3# "
Case-1-I3-Teil1 "#00:39:35-2# Oder jemand sagt 'In meinem Team baue ich jemanden auf zu', das ist aber kein Partner, das sind meistens jüngere Kollegen, ein erfahrener Assistent, vielleicht ein Manager. #00:39:45-5# Der dann genauso gut wieder in ein reguläres Geschäft zurückkehren kann, das er vorher gelernt

<p>hat. #00:39:51-0# Deswegen, wir sind da sehr, sehr zurückhaltend. #00:39:54-4# Wir hatten ein paar Erfahrungen, dass jemand gesagt hat 'das baue ich auf, ich komme von außen und starte da mit ganz großen Vorstellungen' – das ist gewaltig in die Hose gegangen. #00:40:03-8#"</p>
<p>Case-2-I8 "#00:35:45-6# Das [Zukaufen von Unternehmen und Personen] haben wir gelegentlich schon mal bedacht, gerade so in der Richtung strategische Beratung. #00:35:53-5# Wir haben das bisher aber noch nicht systematisch gemacht. #00:35:57-7# Es kommt im Einzelfall mal vor, dass man sich externe Hilfe durch einen Freelancer einkauft, weil er eine bestimmte Erfahrung oder Kompetenz hat. #00:36:04-3# Aber in der Regel versuchen wir, die Dinge mithilfe von eigenen Ressourcen aufzubauen und nicht extern einzukaufen. #00:36:14-1#"</p>
<p>Case-2-I9 "#01:15:24-7# [...] was wir ab und zu mal machen, ist mit Freelancern [...] zusammenzuarbeiten. #01:15:30-5# Aber eher selten, weil grundsätzlich versuchen wir schon, auch im Haus die Skills [...] aufzubauen für die Themen. #01:15:42-9# [...] #01:15:58-7# Dass man da auch auf Mitarbeiter zugreift, die in anderen Ländern [...] schon ähnliche Themen gemacht haben, gleichzeitig aber national auch dann jemanden mit hinzuzieht, um [...] hier ein lokales Team aufzubauen. #01:16:13-6#"</p>
<p>Case-2-I10 "#00:28:13-1# [...] Know-how zukaufen – ja, immer mal wieder. #00:28:21-0# Also sowohl Personen, als auch Unternehmen. #00:28:23-3#"</p>
<p>Case-3-I15 "#00:26:19-4# Und dann ist die Frage, wenn wir sagen 'ja, das passt' [...], wie wir das organisieren und es aufbauen. #00:26:27-2# Indem wir es aus eigener Kraft können, oder indem wir [...] Mitarbeiter oder Teams gewinnen, oder indem wir Akquisitionen machen. #00:26:35-0#"</p>
<p>Case-3-I16 "#00:53:19-7# Wir kaufen eigentlich mehr Gesellschaften dazu. #00:53:24-8#"</p>
<p>Case-3-I21 "#01:23:00-7# Und wenn das nicht klappt, hole ich mir zur Not einen Freelancer, der das kann. #01:23:04-6#"</p>
<p>Case-3-I22 "#00:39:04-4# Was strategisch dort gemacht wird, ist natürlich, das, was wir anorganisches Wachstum nennen, voranzutreiben. #00:39:13-1# Also auch Themenstellungen voranzutreiben, die wir bisher nicht abdecken können [...], wo wir der Meinung sind, dass es eher zielführend ist, dort sich mit Teams oder ganzen Firmen zu verstärken, statt das Geschäft von der Pike auf neu aufzubauen. #00:39:33-9#"</p>
<p>Case-4-I25 "#00:15:03-6# Das Dazukaufen ist natürlich möglich, es gibt Kanzleien, die machen das sehr viel [...]. #00:15:14-9# [...] Wenn ich einen Associate einstelle, der schon mal in einer anderen Kanzlei zwei oder drei Jahre war, das ist kein großer Schritt, das macht man gelegentlich. #00:15:25-1# [...] #00:15:29-0# Partner, die schon von woanders kommen, ja. #00:15:32-0# Das machen [...] andere Kanzleien im großen Stil, auch um schneller zu wachsen. #00:15:36-4# Wir machen das ganz ganz punktuell, sehr, sehr wenig. #00:15:40-8# Wir haben [...] vor einigen Jahren angefangen, in wenigen Einzelfällen mal Partner von außen an Bord zu nehmen. #00:15:47-9# In <n> Fällen, um neue Standorte zu entwickeln, in einem Fall auch mal um in einem Rechtsgebiet, wo wir vorankommen wollten, schneller zu wachsen, als wir es aus eigener Kraft konnten. #00:15:58-4# Da sind wir aber konservativ [...]. #00:16:07-2# Unsere Erfahrung ist, am besten funktioniert es mit Leuten, die selbst in der Kanzlei groß geworden sind. #00:16:12-9#"</p>
<p>Case-5-I33 "#00:51:24-9# [...] wir hatten beide Alternativen [beim Aufbau eines neuen Themenbereichs]. #00:51:26-2# [...] Teilweise [...] [machen] wir das so, dass wir [...] schauen, ob einer der Associates da Interesse hat [...]. #00:51:32-7# Das Problem ist, dass die dann [...] quasi mit Null anfangen und keinen haben, mit dem sie über das Thema sprechen können. Deswegen ist das schwer, das können wir eigentlich nur mit Associates machen, die [...] schon Vorkenntnisse haben in dem Bereich. #00:51:41-3# Aber es wird meistens nicht gut, wenn da einer auf eigene Faust [...] alles selber entwickeln muss, also das klappt selten – manchmal klappt es aber. Dauert aber auch einfach. #00:51:51-4# Oder wir holen jemanden von extern rein, einen Partner dann meistens, der in einer anderen Kanzlei schon gezeigt hat, dass er so einen Bereich gut entwickeln kann, der da auch Geschäft hat, und der dann hierher kommt und diesen Bereich [...] ausbaut und dann [...] hier Associates entwickelt, dass der Bereich gestärkt wird. #00:52:10-8#"</p>
<p>Case-6-I37 "#00:42:32-5# Nein [Kooperation / Zukauf Know-how bei Leistungsentwicklung]. #00:42:33-6# [...] #00:42:34-7# Ist glaube ich auch nicht gewünscht und nicht der Strategie entsprechend. #00:42:40-7#"</p>
<p>Case-6-I39 "#00:41:27-3# [...] Wir werden es [Know-how] nicht zukaufen, weil ich glaube, das ist ein kulturelles Thema. #00:41:32-7# [...] wenn Sie das in der Praxisarbeit einem Anwalt sagen, dann wird der sagen, in dem Moment, wo ich das Know-how zukaufen muss, bin ich überflüssig, das ist meine Aufgabe, das zu generieren. #00:41:44-4# Und wenn jemand anders das besser kann, dann habe ich ein Problem. #00:41:50-4#"</p>
<p>Case-6-I42 "#00:53:07-7# Also was jetzt [...] [das] Kerngeschäft angeht, im Sinne von Akquise, im Sinne von Know-how-Aufbau etc., da würde ich sagen, dass wir da schon unser eigenes Ding machen. [...] #00:53:31-0#"</p>

Tabelle A-92: Zukauf von Know-how und Personalressourcen zur Erschließung neuer Themenbereiche

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.3.3:

Herausforderungen und Hindernisse bei der Umsetzung innovativer Leistungen	
Verfügbarkeit Ressourcen	Extra-I1-Teil1 "#01:02:24-8# Und Barriere [...] ist im Wesentlichen, dafür Mitstreiter zu finden, weil alleine stemmt man so ein Thema natürlich nicht. Entsprechendes Material aufzuarbeiten ist immer die Frage, und Leute auch freigestellt zu bekommen. #01:02:36-4#"
Marktpotential, Verfügbarkeit Ressourcen	Case-2-I9 "#01:16:36-8# [...] grundsätzlich erstmal eine einfache Darstellung, was ist jetzt eigentlich neu daran. #01:16:45-4# Und [...] wenn man mit dem Management spricht, anderen was präsentiert, dass man ein Thema, [...] was man vielleicht schon sehr detailliert durchdrungen hat, [...] auf einer relativ hohen Ebene trotzdem deutlich erklären kann [...]. #01:17:11-8# Das ist das eine, und das zweite ist dann, es wird [...] immer gechallenged, ob die Annahmen stimmen für den Markterfolg. #01:17:24-6# Wie kommt man jetzt auf die Zahlen, kann das überhaupt sein, ist das jetzt aus der Luft heraus gegriffen oder gibt es da eine Struktur dahinter, wie man rangegangen ist, um diesen Markterfolg oder das Marktpotential abzuschätzen. #01:17:46-5# Und [...] wie stellst du sicher, dass du entsprechend dann ein Team hast, um die Themen abzudecken [...]. #01:17:57-6#"
Marktpotential, Verfügbarkeit Ressourcen	Case-2-I10 "#00:20:36-4# [...] im Cloud Computing [...] [hat] man gesehen [...], dass da ein Markt dafür da ist, und dann musste man [...] schauen, dass man entsprechende Leute überzeugt, dass sie ebenso sehen, dass ein Markt da ist. #00:20:55-0# Das ist eine ganz normale Business Case Rechnung. #00:20:56-9# [...] #00:30:48-6# [...] wenn ich eine Kostenstelle habe, auf die ich die Zeit buchen kann, hilft es, das [Vorantreiben des Themas] zu organisieren. #00:31:01-0# [...] #00:31:18-7# Und wenn ich dann natürlich ein internes Projekt habe, auf das man die Leute in der Einsatzplanung einfach zuweisen kann, hilft das dann auch etwas, dass das vorwärts geht. #00:31:27-9# [...] #00:41:17-3# Weil es ein People Business ist, ist es natürlich so, dass Personen die knappe Ressource [...] [sind]. Also Personen und Zeit. #00:41:24-6# [...] daher ist das der wirklich limitierende Faktor. #00:41:32-1#"
Marktpotential, Verfügbarkeit Ressourcen	Case-3-I14 "#00:49:00-1# Es gibt natürlich Leute, die dann sagen 'ist ja alles Quatsch, braucht kein Mensch, wird sterben'. #00:49:05-5# [...] #00:49:10-3# Ich neige dazu, solche Leute zu ignorieren, weil, wenn ich überzeugt bin von einem Produkt, dann muss ich mich ja letzten Endes mit drei Kategorien von Menschen auseinandersetzen: solche, die das von vornherein adaptieren, solche, die das von vornherein ablehnen, und solche, die noch nicht wissen ob sie A oder C sind [...] #00:49:32-4# Dann gucke ich mir doch lieber die Leute an, die supportive sind, ziehe mir da die Schwergewichte der Organisation aus dieser Gruppe auf meine Seite und kriege dann auch noch die Leute, die unsicher sind, eingefangen. #00:49:48-1# Und die anderen werden es irgendwann lernen, dass sie vielleicht auf dem falschen Weg sind. Oder man lernt es eben selber. #00:49:53-3# [...] #01:14:48-1# Häufig habe ich ja gerade bei einem sehr innovativen Thema [...] vielleicht die Mitarbeiter noch gar nicht. #01:14:54-4# Da muss ich mir eben Gedanken darüber machen, wie bekomme ich die [...]. #01:14:59-0#"
Verfügbarkeit Ressourcen	Case-3-I19 "#01:01:08-8# Sondern es war vielleicht eher herausfordernd, [...] Staff-Mitarbeiter für das Thema zu gewinnen, sich dort in dem Thema zu engagieren neben ihrer Projektarbeit. #01:01:30-0# [...] #01:09:17-1# Also ein Hindernis ist [...] das Thema Zeit, auch wenn ich eingangs gesagt habe, das ist im Grunde eine unendliche Dimension. #01:09:26-9# Nichtsdestotrotz, in der praktischen Umsetzung war das dann tatsächlich ein Hindernis. #01:09:32-5# So dass wir bestimmte Themen dann doch nicht in dem ursprünglich mal gedachten Zeitrahmen fertigstellen konnten. #01:09:43-4# [...] #01:10:15-5# Es gibt auch sowas wie Fluktuation.

	#01:10:19-4# Das war jetzt aber [...] nicht unbedingt das große Hindernis, weil dann schon jemand anderes Interesse hatte an dem Thema. #01:10:29-8#"
Interne und externe Sichtbarkeit	Case-3-I19 "#01:28:37-2# [...] Die große Hürde ist einfach, intern im Unternehmen wirklich Aufmerksamkeit für eine neue Beratungsdienstleistung zu wecken. #01:28:52-4# Weil man ja nicht der Einzige ist, der sowas tut, sondern das gefühlt <n-tausend> Leute tun. #01:29:00-3# Und es [...] einfach von der Breite und Fülle der Themen zu viel ist, als dass man da jetzt signifikant irgendwo herausragen kann. #01:29:12-2# [...] Auch der Mandant als solcher wird mit zu vielen Vorschlägen, Ideen und Ähnlichem kontaktiert, als dass man da jetzt wirklich eine herausragende Chance hat, auf sein Thema aufmerksam zu machen. #01:29:41-4#"
Verfügbarkeit Ressourcen	Case-4-I27 "#00:47:20-6# [...] manchmal [...] [ist] die große Herausforderung für uns als Anwaltskanzlei, die relativ erfolgreich ist und die Partner hat, die [...] viel [...] in den Mandaten selbst mitarbeiten [...] die Zeit zu finden, dass die Partner diese neue Idee wirklich auf die Straße bringen und das Zeit-Commitment finden. #00:47:41-8# [...] #00:48:22-5# Und manchmal entwickelt sich das aber auch in einer Eigendynamik [...]. #00:48:26-1# Ich sagte ja, das ist meistens nicht der einzelne Partner, der so etwas auf die Straße bringt, sondern es ist eine Gruppe – und dass da dann doch tatsächlich [...] eine Art Gruppendruck sich entwickelt, der dann durchaus sehr positiv ist. #00:48:38-1#"

Tabelle A-93: Herausforderungen und Hindernisse bei der Umsetzung innovativer Leistungen

(Quelle: Interviews)

Herausforderung der Motivation von Professionals bei der Mitwirkung an Dienstleistungsinnovationen	
Extra-I1-Teil1	"#00:28:31-4# Ansonsten, wenn wir innovative Themen hatten [...], da war auch der Idealismus vieler Mitarbeiter dann natürlich entscheidend, 'diese Sache interessiert mich, da mache ich mit, auch abends nach dem Projektalltag, klemme ich mich im Hotel noch dahinter und arbeite was dafür'. #00:28:48-6# [...] #01:02:58-1# Idealismus, Spaß an der Thematik, Interesse an der Thematik – das war so das Wesentliche dabei. #01:03:04-2#"
Case-3-I19	"#01:01:38-3# Wo sich wieder der Kreis dahingehend schließt, dass der Mitarbeiter sich jetzt prinzipiell für das Thema interessieren muss, aber dann natürlich auch weiß, dass, wenn er sich engagiert, [dass] das am Jahresende dann honoriert wird. #01:01:52-1# [...] #01:02:11-3# Weitere Anreize könnten sein, sich dort mit einem innovativen, neuen interessanten Thema zu beschäftigen. #01:02:24-9# Und damit [...] ein geeigneter Kandidat zu sein für so ein Beratungsprojekt in genau dem Thema. #01:02:36-5# Weil da gibt es ja auch interessantere Projekte und weniger interessantere Projekte. #01:02:41-3# [...] Darüber hinaus dann natürlich [...] ein bisschen [...] eigene Reputation, innerhalb des Unternehmens für dieses Thema zu stehen bzw. auch außerhalb des Unternehmens [...]. #01:03:12-5#"
Case-4-I25	"#00:14:07-9# Oder Leute, die es können, muss man überreden, sich doch mal um ein bestimmtes Gebiet verstärkt zu kümmern. #00:14:14-2# Das ist ein Prozess, der ist ganz ganz träge. Und so eine Anwaltskanzlei zu managen [...] – der Vergleich mit dem Tanker passt vielleicht halbwegs. #00:14:25-4# [...] #00:23:01-5# [...] Das ist eben das ganz ganz Schwierige, in Teilen Unmögliche, je nach Kultur der Kanzlei. #00:23:08-0# Es gibt Kanzleien, da ordnet das das Management an, dann machen die Leute das – das ist bei uns nicht so. #00:23:12-7# Wir haben keinerlei finanzielle Incentives, wir haben ein sehr egalitäres Gewinnverteilungssystem, wo auch grundsätzlich jeder Partner abhängig vom Dienstalter gleich viel Gewinn entnimmt. #00:23:24-3# Da gibt es kein Patentrezept. Man kann nur hoffen, dass sie es einsehen, man kann mit ihnen sprechen, und sie bitten das zu tun. #00:23:32-6# Aber andere Mittel als Einsicht und freiwilliges Befolgen gibt es nicht. #00:23:40-5#"
Case-4-I26	"#00:34:11-0# Da gibt es keine externe [...] Motivation, sondern das ist wieder rein so, wir wollen besser werden, und deswegen, wenn wir solche Chancen erkennen, dann wollen wir sie natürlich auch möglichst schnell an den Markt bringen. #00:34:30-7# Um diese Chancen zu nutzen. #00:34:32-8#"
Case-5-I34	"#00:13:37-0# In der Regel motivieren Sie sie [Partner] dadurch, indem Sie ihnen erläutern, welche Geschäftspotentiale Sie dort vermuten. #00:13:46-4# Das ist die beste Motivation. #00:13:49-0# Und wie die Wettbewerbsmotivation aussieht, und was passiert, wenn wir uns darum nicht kümmern. #00:13:55-5# Zum Beispiel, wenn Sie jetzt [Leistungen] im Bereich Energy and Utilities anbieten, und sich nicht mit dem Thema Energiewende beschäftigen, dann haben Sie was falsch gemacht. #00:14:03-2#"

Tabelle A-94: Herausforderung der Motivation von Professionals bei der Mitwirkung an Dienstleistungsinnovationen

(Quelle: Interviews)

Reaktionen auf Hindernisse bei der Umsetzung von Dienstleistungsinnovationen
Extra-I1-Teil1 "#01:07:50-4# [Man wendet sich bei Hindernissen] an die beteiligten Practice Leader von den Practices [...]. #01:07:54-0# Die hatten natürlich eine eigene Eskalationsstruktur wie bei jedem Projekt auch. #01:07:59-5# Und danach sind wir vorgegangen. Und wenn es gar nicht geht, geht es natürlich an den Practice Leader direkt. #01:08:05-0#"
Case-3-I21 "#01:22:53-7# [...] da [beim Auftreten von Hindernissen] versuche ich als allererstes mal, mir fachliche Unterstützung von meinen Kollegen zu holen. #01:23:00-7# Und wenn das nicht klappt, hole ich mir zur Not einen Freelancer, der das kann. #01:23:04-6#"
Case-5-I32 "#00:35:29-9# [...] das ist [...] auch ein Sektor- oder ein Practice Group-Thema. #00:35:36-7# Ganz einfach, weil [...] ein Partner, der zum Beispiel im Management sitzt, aber eigentlich eine ganz andere fachliche Ausrichtung hat, das erstmal wahrscheinlich nicht beurteilen können wird. #00:35:48-2# Also wenn es jetzt wirklich um rechtliche, fachliche Fragen geht, dann ist das ein Thema in der Practice Group oder in der Sector Group. #00:35:59-5# Wenn es an irgendwelchen äußerlichen Einflüssen hapert, Geld oder was auch immer, dann ist es natürlich auch ein Thema für das Management. Ganz klar. #00:36:11-0#"
Case-6-I40 "#00:28:42-1# Im Zweifel [wendet man sich beim Auftreten von Hindernissen] an die nächsthöhere Hierarchieebene. #00:28:44-4# Im Zweifel eskaliert der zuständige Partner das an den Sector Head [...] und bei den ganz großen, falls es da Konflikte gibt, wird das immer weiter nach oben eskaliert, bis es irgendwo von der Unternehmensleitung entschieden würde. #00:29:02-1# [...] #00:29:14-9# Also ich würde weniger da von Hindernissen ausgehen, als von offenen Türen, die man einrennt, wenn man innovative Ideen bringt. #00:29:23-2#"

Tabelle A-95: Reaktionen auf Hindernisse bei der Umsetzung von Dienstleistungsinnovationen

(Quelle: Interviews)

Stopp von Innovationsprojekten
Case-1-I3-Teil1 "#00:33:00-1# Eine Idee für eine neue Dienstleistung [wurde] noch gar nicht [gestoppt], weil wir eigentlich alles tun dürfen, was wir tun wollen. #00:33:04-8# Kundengruppen werden gestoppt, aus Angst vor Reputationsschäden. #00:33:12-7# Da haben wir jetzt gerade in den letzten Wochen zwei, drei Sachen [...] gehabt. #00:33:16-4# Was gut ist, was auch zeigt, dass das funktioniert. #00:33:20-7#"
Case-2-I6 "#00:22:58-8# Und auf der anderen Seite eben auch relativ deutlich am Anfang mal zu sagen, nein, an gewisse Entwicklungen glaube ich einfach nicht, und das dann auch kritisch zu diskutieren. #00:23:06-2# Und letztendlich Innovationen und Ideen auch einfach mal zu stoppen, bevor wir zu viel investieren. #00:23:11-8#"
Case-2-I7-Teil2 "#00:01:29-8# [...] [Gestoppte Innovationsvorhaben] wüsste ich jetzt keine. #00:01:33-7# Also ich könnte auch aus der eigenen Erfahrung da nichts sagen. Das wäre auch eher untypisch. #00:01:39-0# [...] wenn wir jetzt an einem Thema, das, was wir Innovation genannt haben, arbeiten, dann ist [es] erstmal sowieso ziemlich unwahrscheinlich, dass die einen erlaubten Service-Katalog [...] verlässt. #00:01:52-9# Weil der Partner [...] intelligent genug [ist], zu wissen, bewegt er sich da im Rahmen oder außerhalb des Rahmens. #00:01:57-5# Es gibt durchaus aber Situationen, wo [...] ein konkretes Angebot, was [...] jetzt nicht notwendigerweise eine Dienstleistungsinnovation ist, angehalten wird, oder gegebenenfalls auch substantiell verändert wird, weil vielleicht bestimmte Unabhängigkeits- oder Quality-Fragen dort eine Rolle gespielt haben. #00:02:22-5#"
Case-2-I8 "#00:22:19-2# Ja, nicht weil sie [die Idee] zu riskant war, sondern was häufiger vorgekommen ist schon in den letzten Jahren, ist, dass die Idee deshalb gestoppt wurde, weil sie unseren internen Unabhängigkeitsregeln widersprach. #00:22:33-3# [...] eine Sache ist zum Beispiel die Vereinbarung von erfolgsabhängigen Vergütungen, die immer mal wieder im Zusammenhang mit neuen Produktideen gefordert wird. #00:22:45-6# [...] im Grunde gehen solche Produkte nicht, weil wir als WP-Gesellschaft zumindest bisher nicht in der Lage waren, erfolgsabhängige Vergütungen zu bekommen. #00:23:00-7#"
Case-2-I9 "#01:01:09-8# Es gibt Fälle, wo man sagt, die Dienstleistung ist uns zu heikel [...] oder dürfen wir auch nicht. #01:01:18-0# Das ist insbesondere immer dann der Fall, wenn jemand aus der Fachab-

teilung sich zu sehr in die Implementierung vorwagt. #01:01:30-2# Oder Programmierung. Also zum Beispiel, was wir als <firma> auch nicht regulatorisch machen dürften, ist, dass wir uns als IT-Outsourcer positionieren [bei einer Firma], [...] bei der [wir] gleichzeitig [...] auch Prüfer sind, deswegen dürfen wir da kein IT-Outsourcing betreiben. #01:01:49-7# Wir dürften auch nicht Systeme de facto programmieren und implementieren bei einem Kunden, wo wir dann vielleicht fünf Jahre später Abschlussprüfer wären und dann das von uns erstellte System prüfen würden. #01:02:04-3# Das ist ein Grundsatz, der [...] immer eine Rolle spielt. #01:02:07-4# Insofern gibt es gewisse Konstellationen, wo wir [...] einen Weg finden müssten, um die Dienstleistung [...] trotzdem anbieten zu können. #01:02:20-5# Oder indem wir dann [...] von gewissen Themen auch Abstand halten. #01:02:29-6#

Case-3-I21 "#00:27:25-8# Ja, aber das ist ganz lange her [dass eine Leistung gestoppt wurde]. #00:27:33-0# [...] da hatten die [Risikomanagement] auch wirklich recht. #00:27:36-1# [...] das lag an meiner damals noch fehlenden Erfahrung in diesem Punkt, da haben die einen Auftrag verhindert, der eine rein gewerbliche Tätigkeit war. #00:27:44-8#

Case-3-I22 "#00:25:20-7# Also von meinen Projekten habe ich da kein Beispiel. #00:25:25-7# Ich habe aber davon gehört, dass das [gestoppte Projektideen] durchaus schon der Fall war, ja. #00:25:29-4#

Case-5-I31 "#00:38:14-9# Ja [den Fall gestoppter Projektideen] gibt es. #00:38:17-4# Wirtschaftlich zu riskant, weil man glaubt, dass man damit auf Dauer kein Geld verdienen kann. #00:38:23-1# [...] #00:38:56-9# Es gab auch schon Produkte, die einfach politisch zu heikel waren, mit denen man einfach nicht als Kanzlei im Markt bekannt werden will. #00:39:04-1# [Da] mussten [...] die Leute dann Abstand nehmen. [...] #00:39:07-5#

Case-6-I37 "#00:25:56-6# Möglich. #00:25:58-7# [Stopp einer neuen Beratungsidee] Ist mir nicht bekannt. #00:25:59-9# Aber was [...] immer wieder mal gestoppt wird [...], da gab es eine Anfrage [...] und da haben dann unsere Conflict-Check-Procedures zu Tage gefördert, dass nicht... ausgeschlossen werden kann, dass <unternehmen> von der Mafia zu Finanzierungszwecken genutzt wird. #00:26:26-3# Dann wird das natürlich auch abgelehnt, das Mandat. #00:26:30-4# [...] #00:26:32-1# Mehr auf Mandatsseite als jetzt bei Projektseite. #00:26:34-7#

Tabelle A-96: Stopp von Innovationsprojekten

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.4.1:

Evaluation des Erfolgs von Innovationsinitiativen
Extra-I1-Teil1 "#01:08:23-2# [Die Evaluation der Dienstleistungsinnovation erfolgt] ganz einfach: ganz einfach [über den] Umsatz (lacht). #01:08:25-2#
Case-2-I9 "#01:23:31-8# So formal jetzt nicht vor dem Board, aber grundsätzlich im Rahmen der jährlichen Beurteilung wird dann schon geschaut, ok, wie sind die Ziele erreicht worden, und da spielt das natürlich eine Rolle. #01:23:46-8#
Case-2-I10 "#00:34:11-6# [...] bei den Pilotprojekten [...] [hat] jedes Projekt [...] seine Gewinn- und Verlustrechnung. Aber [...] wenn es darum geht, ob die Innovation an sich läuft wie geplant, dann sind es die jährlichen [persönlichen] Ziele. #00:34:29-9# Wo man dann [...] [fragt], ob die Leute, die die Aufgabe hatten, an einem Standard [...] [oder] in dem Verein mitzuarbeiten, ob sie das auch gemacht haben. #00:34:41-6#
Case-3-I14 "#00:55:09-4# [...] das ist eines meiner Monitorings, die ich aufgesetzt habe. #00:55:15-8# [...] Dass ich natürlich wissen will, welche Dienstleistungen bei welcher Mandantengruppe [...] wie gut [...] oder wie schlecht ankommen. #00:55:23-4# Gibt es da ein Wachstum [...], gibt es da kein Wachstum [...], sehe ich da eine Fokussierung auf Industrien, sehe ich eine Fokussierung auf Regionen. #00:55:32-7#
Case-3-I20 "#00:39:28-5# Es gab zu dem Inkubator [...] ein Steering-Committee, die das Budget, [...] die Implementierungs-Zeiterwartung gemanagt haben, zum Schluss natürlich geguckt haben, gibt es – als Beispiel – [...] Aufträge zu diesem Thema, und gibt es Mandanten, die das Thema nachfragen, wie ist die Mandantenzufriedenheit. #00:39:52-5#
Case-4-I24 "#00:26:55-3# So eine formale Evaluation gibt es nicht. #00:26:57-8# [...] die Frage ist ja immer, was bringt mir das an Mandaten, was bringt mir das an Umsatz, was bringt es mir an Reputation. #00:27:07-3# Das ist das Entscheidende. #00:27:09-9# [...] #00:27:30-5# Und so gibt es immer solche Bereiche, und wenn die sich dann lukrativ oder wenn die sich gut entwickeln, dann werden sie auch weitergemacht. #00:27:36-4#
Case-4-I26 "#00:39:00-7# [...] wenn es so ist, wie es normalerweise wäre, dass es ein Projekt ist, was

[...] mit dem Managing Partner abgestimmt ist und von ihm dann letztlich auch vorangetrieben, dann wäre er natürlich auch derjenige [...], der es [...] nachhält und [...] überprüft in regelmäßigen Abständen. #00:39:25-6#"

Case-5-I35 "#00:50:49-0# Nicht strukturiert bislang. #00:50:52-1# [...] #00:51:00-4# [...] Wir [sind] gerade in so einem Prozess, wo wir es etwas anders aufstellen wollen, um das stärker nachzuhalten, um auch zu sehen, dass wir unsere finanziellen Ressourcen richtig einsetzen und richtig lenken, auch die zeitlichen Ressourcen richtig lenken. #00:51:14-5# Aber es gibt bislang jetzt keinen wirklich strukturierten Evaluationsprozess. #00:51:21-8#"

Tabelle A-97: Evaluation des Erfolgs von Innovationsinitiativen

(Quelle: Interviews)

Durchführung von Pilotprojekten
<p>Extra-I1-Teil1 "#01:08:53-6# Es gab Pilotprojekte, die wir gemacht haben, ja. #01:08:56-1# [...] #01:09:01-3# Im <it-themengebiet>-Bereich gab es das, da haben wir ein Pilotprojekt gemacht. #01:09:06-5# Wo wir quasi zu sehr attraktiven Konditionen beim Kunden eingestiegen sind. #01:09:13-3# Und ich habe selbst auch mal ein Pilotprojekt gemacht, bei <unternehmen> [...] [in der] Einstiegsphase, und es hat sich definitiv dann auch gerechnet, das Thema. #01:09:20-9#"</p>
<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:24:08-8# [...] eine sehr innovative Dienstleistung [...]. #00:24:24-7# [...] Es gibt eine kurze Info an die Partnerschaft, es gibt natürlich die ersten Pilot-Mandanten, die man suchen muss, die man angehen muss, Menschen, die als Multiplikatoren im Unternehmen dienen, müssen informiert werden. #00:24:45-9# [...] #00:55:33-1# [...] kein Mandant will Testweise sein, aber wenn die Mandanten verstehen, dass wir gewisse zusätzliche Kompetenzen haben, die auch nachweislich zum Erfolg führen, nehmen die die gern in Anspruch. #00:55:44-7#"</p>
<p>Case-2-I7-Teil2 "#00:29:34-6# Gibt es Pilotprojekte? [...] Ja, klar. #00:29:37-9# Die gibt es, also nicht ausschließlich, oder nicht wegen [...] Dienstleistungsinnovationen. Das schon auch, aber nicht nur. #00:29:47-7# [...] Pilotprojekte macht man auch mal aus anderen Gründen miteinander. #00:29:51-1# [...] #00:29:55-1# [...] das Beispiel, was ich vorher erwähnt hatte, [...] diese <projektname>-Methode, die ist tatsächlich so entstanden. #00:30:02-7# [...] ein Stück [...] Eigenentwicklung, aber dann eine erste Probe, [...] tatsächlich in Form eines Pilotprojektes. #00:30:13-1# [...] #00:30:14-8# Wie wird das evaluiert, oder wie erkenne ich den Fortschritt darin? [...] nicht dadurch, dass ich sagen müsste, 'ich mache jetzt ein Pilotprojekt, und daran messe ich es'. #00:30:31-7# [...] das kann sich durch Zufall auch mal so ergeben, aber das ist nicht die Systematik, die wir haben. #00:30:36-7# Die Systematik ist eine ganz andere. #00:30:38-7# Die ist eher so: wird das erfolgreich, kann ich das am Markt verkaufen und erziele ich dann [...] bei meinen Kunden in den regelmäßigen Qualitätsabfragen [...] gescheite Ergebnisse. #00:30:52-5#"</p>
<p>Case-3-I19 "#01:13:35-6# Nein, dass man es so explizit benannt hat, das nicht unbedingt, weil das fördert glaube ich nicht unbedingt die Akquise. #01:13:53-0# Sondern der Kunde muss ja jederzeit den Eindruck haben, dieser Berater hat dieses Thema schon tausendmal bearbeitet. #01:13:59-0#"</p>
<p>Case-3-I20 "#00:40:02-4# [...] es gab Pilotprojekte. #00:40:03-5# Also z. B. in einem <branchen>-Bereich wurde [...] offen geprüft, ob das, was dort implementiert wurde, für den Mandanten hilfreich war, weil das [...] ein ergänzender Ansatz zu einem Audit [war], was da lief. #00:40:15-9# Insofern ja, klar, Praxis-test. #00:40:18-4#"</p>
<p>Case-3-I21 "#01:23:17-4# Ja, [die Durchführung von Pilotprojekten] kommt vor. #01:23:20-8# [...] #01:23:27-5# [...] zum Beispiel gerade eine <it-leistung> für <großes öffentlich-rechtliches unternehmen>. #01:23:35-6# Und da machen wir jetzt einen Piloten, wo wir mal grob entwickeln, wie könnte so eine Roadmap aussehen. #01:23:42-2# Und dann sieht der Kunde in dieser Phase auch schon, ob wir von dem Thema Ahnung haben und will entsprechend auch die Umsetzung mit uns machen, oder eben nicht. #01:23:51-6#"</p>
<p>Case-4-I26 "#00:40:03-5# Natürlich gibt es Dinge, [...] die man [...] entwickelt und die man dann erst einmal versucht, [...] wie gut das geht. #00:40:15-3# Wobei das [...] meistens schon so ist, dass die Entwicklung [...] parallel [...] zu den Mandaten geht. #00:40:27-2# [...] der klassische Fall ist eigentlich nicht der, dass man sagt 'hey, das könnten wir doch auch mal machen' und dann Mandate [bekommt], sondern dass man ein Mandat bekommt und sieht [...], das ist etwas, was wahrscheinlich in Zukunft wesentlich mehr nachgefragt werden wird. #00:40:46-3# Und dann [...] die Beratungsleistung parallel weiterentwickelt und ausweitet mit dem Mandat, was man schon betreibt. #00:40:55-8# So dass quasi das Pilotprojekt schon mal [...] 'aufgesetzt' war, wenn man so will. #00:41:02-0#"</p>
<p>Case-4-I27 "#00:49:42-3# [...] als solche würde ich es jetzt nicht bezeichnen, nein. #00:49:44-5# Also Pilotprojekte als solches [führen wir nicht durch], nein. #00:49:46-3#"</p>

Case-5-I30 "#01:14:22-6# [...] es gibt eine ganze Menge. #01:14:25-3# Wir machen derzeit ein Pilotprojekt mit einem Mandanten, der [...] entwickelt für <tätigkeit> eine bestimmte Software, die Cloud-basiert ist, die dazu führt, dass alle gleichzeitig auf bestimmte Dinge zugreifen können. #01:14:44-5# Und die testen wir derzeit, [...] mit Mandanten. Also die Software des einen Mandanten mit dem Projekt des anderen Mandanten. #01:14:51-5# [...] #01:14:52-5# Das sind [...] Dinge, die wir auch regelmäßig machen, bei denen wir versuchen, Sachen zusammenzuführen. #01:14:57-8# Mandanten finden sowas natürlich dann immer toll. #01:14:59-3#"

Case-6-I40 "#00:29:44-3# Faktisch ist jeder Mandant, wenn man eine neue Idee hat und [...] [den] erste[n] Mandant[en] gewinnt, der so etwas macht, [...] immer oder häufig ein Pilot. #00:29:51-4# Aber das wird man nicht so bezeichnen und den Mandanten natürlich nicht so sagen. #00:29:55-1# [...] ein Mandant will natürlich einen erfahrenen Berater. #00:30:00-4# Und ihm zu sagen, 'du bist der Erste, wo ich das Projekt berate', wäre eher kontraproduktiv. #00:30:05-1# Logischerweise wird man ein neues Produkt aufsetzen, wenn ein, zwei Mandanten auf die Idee kommen, das nachzufragen. #00:30:12-9# [...] #00:30:16-6# Die Erfahrung, die man sammelt, wird man natürlich beim nächsten Mandanten wieder nutzen, wie in jedem Beratungsgeschäft. #00:30:24-0# Aber im Ergebnis sehe ich da jetzt kein klassisches Pilotprojekt, weil dem Mandanten wird man nicht erzählen wollen, dass er ein Versuchskaninchen ist und sein Unternehmen das Risiko vielleicht noch sogar trägt für irgendwelche Tests. #00:30:46-5#"

Tabelle A-98: Durchführung von Pilotprojekten

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.4.2:

Akquise von Mandanten bei neuen Leistungen als langfristiges Unterfangen

Case-1-I3-Teil1 "#00:13:34-5# Letzten Endes ist das die Investitionsphase, die bei uns so wichtig ist. #00:13:39-8# Weil, wir wissen auch genau, es dauert bei uns eine gewisse Zeit bis wir konvertieren von dem Wunsch etwas zu tun bis zum wirtschaftlichen Erfolg. #00:13:48-3# Selbst von dem Auftrag bis zum Klingeln der Kasse dauert es ja mindestens sechs bis acht Monate, bis der erste Euro ankommt. Insofern [...] betrachten wir das immer als Investitionsdauer, die dann schnell auch einen mittleren sechs- oder siebenstelligen Bereich einnimmt. #00:14:06-9#"

Case-3-I12 "#01:02:46-5# Nichtsdestotrotz weiß auch <firma>, dass Ideen Zeit brauchen in der Umsetzung, bis sie wirklich erfolgreich sind. Das heißt, es wird dann schon geschaut, hat derjenige genügend Zeit, das auch voranzutreiben [...]. #01:03:02-8# Gibt es da noch Potential, dass sich das vielleicht noch entwickelt. #01:03:06-7# Also es wird zumindest nicht schnell entschieden, im Sinne von, hat sich nach zwei, drei Monaten oder einem halben Jahr noch kein Erfolg ergeben. [...] Akquise ist einfach ein langwieriges Geschäft, und das weiß auch <firma>. #01:03:21-6#"

Tabelle A-99: Akquise von Mandanten bei neuen Leistungen als langfristiges Unterfangen

Akquisemaßnahmen im Kontext neuer Dienstleistungen

Case-2-I9 "#01:25:23-0# [Die Mandantenakquise erfolgt] einmal extern, durch externe Veranstaltungen. #01:25:27-5# Durch Vorträge, durch Anschreiben und auch sehr stark, weil wir eben ein relativ großes Unternehmen sind, mit viel Facetime bei den ganzen Mandanten. #01:25:52-1#"

Case-2-I11 "#00:47:06-2# [Die Mandantenakquise erfolgt] auf unterschiedlichstem Wege. #00:47:09-1# Zum einen dadurch, dass wir sie ansprechen durch die ganz normale Mandantenpflege im Rahmen regelmäßiger Meetings, die man hat. #00:47:21-5# Dann spricht man neue Themen an [...] und überlegt sich, inwieweit wäre der Mandant dort betroffen, inwieweit [braucht] er dort Hilfe [...]. #00:47:30-5# Das ist eine Möglichkeit. Zum anderen über Newsletter [...] beispielsweise. #00:47:40-4# [...] #00:47:44-8# Eine weitere Möglichkeit sind entsprechende Mandantenveranstaltungen. #00:47:48-4#"

Case-3-I14 "#01:02:01-6# Aufmerksam gemacht [haben wir (potentielle) Mandanten] über Publikationen, über Vorträge bei Datenschutz-Fachtagungen etc., Institut der Innenrevision, Management-Zirkel. #01:02:18-5# Aber auch durch Dinge wie eigene Postings auf Twitter zum Beispiel. #01:02:26-5#"

Case-4-I26 "#00:43:12-5# Hängt davon ab, was es ist. #00:43:15-2# Also entweder, indem man sie anschreibt oder indem man sie anspricht. #00:43:20-7# Und dann unter Umständen durch Publikationen [...] #00:43:29-3#"

Case-5-I32 "#00:39:47-4# Bestehende Mandanten hören von uns regelmäßig per Newsletter, [...] auch persönlich versuche ich da immer im Kontakt zu bleiben, telefonisch oder auch mal persönlich mit einem Treffen. #00:40:04-5# Sie erfahren das natürlich von uns auf diesem Wege. Auf der anderen Seite sind wir natürlich auch sehr, sehr viel unterwegs durch Vorträge, durch Veröffentlichungen, durch Präsenz bei allen möglichen Branchentreffs. Das sind so die klassischen Wege. #00:40:21-8# Wir haben [...] einen Blog auf unserer Website [...], der [...] ein paar <rechtsgebiets>-Themen immer wieder aufbereitet. #00:40:34-2#"
Case-6-I40 "#00:31:59-5# [...] sowohl Cold Calling, wie man so schön sagt, wenn wir wissen, da ist jemand. #00:32:04-7# Aber im Wesentlichen läuft das Geschäft über persönliche Netzwerke. #00:32:09-7# Also jemand kennt jemanden, der jemanden kennt. #00:32:13-9# Und nicht selten, dass man an alle Kollegen an einem Standort eine Mail schreibt 'Kennt jemand Studienfreunde, frühere Arbeitskollegen, wen auch immer, in Unternehmen XYZ?' #00:32:26-2# [...] #00:32:28-5# Das Beratungsgeschäft, gerade in so einem hochvertraulichen Bereich wie unserer Beratung, lebt von persönlichen Beziehungen. #00:32:37-3# Man nutzt formelle und informelle Netzwerke. #00:32:42-7#"
Case-6-I41 "#00:24:54-8# [...] das eine sind persönliche Kontakte. #00:25:01-0# Wir schreiben dann auch, wenn ein neues Thema da ist, so etwas wie zum Beispiel das NSA-Thema, konkret Mandanten an, konkret Kontakte auch bei den Mandanten an, weil wir das immer als sinnvoller erachten als nur so ganz global ein Unternehmen anzuschreiben. #00:25:18-5# Wir weisen in Mandantengesprächen auf neue Problemfelder hin oder haken dort eben entsprechend nach, wenn schon Kontakt da ist. #00:25:28-8# Wir planen zu einem bestimmten Thema auch eine Mandantenveranstaltung zu machen. Das sind immer so Punkte, die man machen kann. #00:25:37-9# Und durch Cross-Selling kommt wie gesagt eine ganze Menge auch zu uns. #00:25:42-9#"

Tabelle A-100: Akquisemaßnahmen im Kontext neuer Dienstleistungen

(Quelle: Interviews)

Gründung von und Zusammenarbeit mit Fachinitiativen und Vereinen im Zuge der Erschließung neuer Themenbereiche
Extra-I1-Teil1 "#01:06:20-0# Das [Gründen von Initiativen, Vereinen, Gesellschaften] ist bei einer Big Four Gesellschaft auch gar nicht so einfach. #01:06:24-9# Das ist wirklich ein trickreiches Thema, und das scheuen die Big Four wie der Teufel das Weihwasser. #01:06:29-7# [...] #01:06:37-1# Risk Compliance, Transparenz, mögliche Klagen, mögliche Verletzungen, Independence könnte gefährdet sein, das sind so die Überlegungen dabei. #01:06:49-0#"
Case-2-I10 "#00:33:20-9# [...] wir haben den deutschen Verein von <it-themenbereich> gegründet. #00:33:29-3# Was dann auch von der Firma soweit unterstützt worden ist, dass wir dafür Zeit gekriegt haben [...] bzw. Zeit und Räume [...], dass man hier im Zweifelsfall [...] ein Gründungs-Meeting abhalten kann oder Ähnliches. #00:33:43-5# Also insofern haben wir da schon auch extern etwas gegründet. Da gibt es noch zwei weitere, bei denen wir dabei sind. #00:33:50-5#"
Case-3-I19 "#01:07:13-0# Nein, Vereine nicht. #01:07:16-1# Initiativen... also im weitesten Sinne Initiativen in Form von einer Marktstudie oder ähnlichen Dingen. #01:07:35-4#"
Case-3-I21 "#01:20:16-3# Ja, zum Beispiel bei <branchenverband> oder <it-system nutzergruppe>, da machen wir mit. #01:20:23-4# <zensiert>, das organisieren wir... #01:20:33-0# [...] das wären so externe Dinge. #01:20:38-8# [...] #01:20:45-9# Also fachlicher Austausch, und wenn man sich dann natürlich gut präsentiert, da sitzen [...] in der Regel auch mal Kunden mit am Tisch, die merken ja dann, mal in einer Nicht-Akquisituation, ob man von der Sache Ahnung hat oder nicht. #01:21:00-9# Und ich habe schon oft aus solchen Kontakten heraus auch Aufträge bekommen. #01:21:06-3#"
Case-4-I24 "#00:25:49-5# Ja, Initiativen setzen Sie sicherlich auf. #00:25:53-2# [...] #00:26:05-4# Tätigkeit in Vereinen, [...] natürlich suchen Sie sich gewisse Vereinigungen, in denen Sie tätig sind, so wie dieses IBA beispielsweise, um einfach sich fortzubilden und Ihren fachlichen Ruf [...] auch zu mehren und um Kollegen auf sich aufmerksam zu machen. #00:26:26-6#"
Case-5-I30 "#00:47:45-8# [...] Als wir dann <ausland> entwickelten, [...] sage ich [dem Associate], 'gibt es so etwas in <ausland> vielleicht auch, so eine <deutsch-ausländische gesellschaft>?' [...] #00:47:53-4# Da kam er wieder [und sagte], es gebe [...] eine <deutsch-ausländische gesellschaft> – [...] aber die sei eingeschlafen. #00:47:58-9# [...] [Dann] sage ich, [...] 'jetzt schreibst du bitte dem <ausländischen> Botschafter in Deutschland, dass du die gerne wieder beleben würdest'. #00:48:12-6# Habe ihm erklärt, was man da schreibt [...], und der <ausländische> Botschafter rief ihn am nächsten Tag an, und lud ihn ein, nach Berlin zu kommen. Und [...] fünf Wochen später – [...] [die] <deutsch-ausländische gesellschaft> gab es wieder. #00:48:35-5# Mit meinem Kollegen, der damals noch ein junger Anwalt war, im Vorstand, [...] und der Deutschlandchef

von <ausländisches unternehmen> und der Deutschlandchef von <weiteres ausländisches unternehmen> saßen [auch] mit im Vorstand. #00:48:47-8# Plötzlich kennen den alle. #00:48:49-7# Aber man braucht eben so einen Hebel, und jedes Mal muss man sich [...] neu überlegen: wie platziere ich das [...]? #00:48:58-5#"

Case-5-I31 "#00:32:55-0# Und das Dritte ist, ich arbeite auch extrem viel mit externen Partnern. #00:32:58-2# Also ich arbeite zum Beispiel mit Hochschulen. Mit <name der hochschule> zum Beispiel in <stadt> bin ich sehr eng verbunden, und dort haben wir dann eine gemeinsame Stiftung gegründet und machen [...] auch mit externen Partnern sehr viel. #00:33:09-9# Mit [...] dem deutschen IT-Interessenverband, mit dem <ausländischen> IT-Interessenverband [...] #00:33:16-8# Mit dem [...] Maschinenbauverband, mache ich extrem viele gemeinsame Veranstaltungen, gemeinsame Unternehmerreisen. #00:33:23-7#"

Tabelle A-101: Gründung von und Zusammenarbeit mit Fachinitiativen und Vereinen im Zuge der Er-schließung neuer Themenbereiche

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.5.1:

Beratungsleistungen der PSFs im Bereich Cloud Computing
<p>Extra-I1-Teil1 "#00:41:44-7# [...] das waren [...] Compliance-Beratung, [...] [die Betrachtung] im rechtlichen Rahmenwerk, was dann möglich wäre bzw. ob das, was ein Unternehmen treibt, [...] auch [...] von der Prüfungsseite akzeptiert wird. #00:42:05-9# Die zweite Seite ist dann natürlich, wie komme ich in die Cloud, was kann ich tun und wie passe ich meine Geschäfts- oder meine IT-Strategie an, um genau das leisten zu können. #00:42:14-2# Und der dritte Punkt [...] eher für Cloud-Provider, [...], wie müssen die auftreten, wie stellen sie sich auf, wie schaut das Geschäftsmodell aus, wie machen sie das. #00:42:27-4#"</p>
<p>Case-2-I9 "#00:42:47-1# [...] Da wir eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sind und hier auch im Markt für alle Themen rund um das Stichwort 'Vertrauen' stehen, spielt das Thema Cloud-Assurance und Cloud-Risiken, und das ganze Thema Governance, Risk and Controls in dem Cloud-Umfeld auch eine Rolle, die sehr stark nachgefragt wird. #00:43:13-2# [...] Wenn jemand Fragezeichen hat, ob ich einem Cloud-Dienstleister vertrauen kann, dann sind wir einer der ersten, die gefragt werden. #00:43:22-4# [...] Das sind so typische Themen, die einfach aufgrund des Namens und des Unternehmenstyps Wirtschaftsprüfung am ehesten mit [uns] assoziiert [werden] [...]. #00:43:37-8# Das ändert sich allerdings auch stark, und wir machen derzeit auch sehr viel Beratung rund um das Thema, wie kann ich die Sicherheit dann einrichten [...]. #00:43:53-9# [...] #00:44:24-9# [...] wir haben [...] die Verbindungen mit den anderen Know-how-Trägern im Haus, [...] wir haben auch Steuerkollegen, die sich damit beschäftigen. #00:44:40-1# Das ist für Cloud-Dienstleister interessant, wenn sie ländergrenzenübergreifend agieren, dann spielen steuerliche Fragen auf einmal eine Rolle. #00:44:48-7# Wir haben [...] Rechtsanwälte, die bei Vertragsabschlüssen involviert sind. Das ist schon ein sehr breites Spektrum, was da [...] nachgefragt wird. #00:45:00-5#"</p>
<p>Case-2-I10 "#00:12:50-9# Aufgrund unseres Hintergrundes als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft haben wir natürlich immer [...] unter anderem einen Risikofokus. #00:13:00-3# [...] Das Thema Prüfung, Sicherheit [...], und auf der anderen Seite [...] versuchen [wir], IT-Kosten zu senken, innovativer zu werden für Mandanten, also insofern diese Seite Performance auch noch mit ab[zu]decken. #00:13:21-5# [...] #00:13:25-5# Wir bieten z. B. Cloud Computing <leistung> [an], also zu gucken, für welche Anwendung lohnt es sich, unter welchen Bedingungen lohnt es sich. #00:13:33-2# Auf der anderen Seite dann die Prüfung, [...] entspricht diese Cloud-Lösung Ordnungsmäßigkeits-Gesichtspunkten, meinen internen Compliance-Anforderungen. #00:13:45-0# Das kann hingehen bis hin zu einer wirklichen Umsetzung, dass man zu einem Cloud Computing-Anbieter geht und sagt, wir machen jetzt mal eine Prüfung. #00:13:52-7# Auf der anderen Seite machen wir Zertifizierungen nach ISO 27000, für das Thema Informationssicherheit. #00:13:59-9# [...] #00:14:27-9# [...] Im Moment [ist der Schwerpunkt] einfach der Prüfungsbereich [...] wobei ich [...] nur von Deutschland reden kann. [...] #00:14:37-0# [...] Das ist rein aus der Tätigkeit als Abschlussprüfer getrieben, dass wir darüber die meisten Themen haben, die wir uns [...] angucken müssen. [...] #00:14:48-9#"</p>
<p>Case-3-I14 "#00:30:21-1# Wir bieten Prüfungen im Cloud Computing-Umfeld an, also Providerprüfungen. #00:30:28-3# Ist der Cloud Provider vernünftig aufgestellt, sind die Verträge ok, bietet er einen guten Service. #00:30:37-4# Wir helfen den Mandanten, eine Einkaufsstrategie für Cloud Computing beispielsweise zu formulieren. #00:30:44-1# [...] Viele Unternehmen wollen Cloud Computing einkaufen und fangen dann an, Verträge zu ändern und enden dann bei einem profanen Outsourcing, weil sie einfach nicht verstehen, dass Cloud Computing Industrialisierung und nicht Manufaktur ist. #00:31:01-9# [...] #00:31:29-7# Oder wir helfen unseren Mandanten, [...] zu verstehen, dass sie bestimmte Funktionen nicht von amerikanischen Unter-</p>

nehmen kaufen dürfen. Aber auch durchaus nicht von schwedischen, spanischen oder englischen Unternehmen. #00:31:45-7# [...] Wenn sie das tun wollen, müssen sie bestimmte technologische Maßnahmen ergreifen, damit ihre Daten auch ihre Daten bleiben. #00:31:53-5#"

Case-3-I19 "#00:30:28-0# [...] was wir da jetzt anbieten, nennt sich Cloud <name dienstleistung>. #00:30:31-8# [...] es wendet sich [...] an Unternehmen, die [...] festgestellt haben, dass sie eine Cloud-Lösung einsetzen wollen, die aber noch nicht alle internen Voraussetzungen erfüllen, um es wirklich erfolgreich einsetzen zu können bzw. vielleicht diese Voraussetzungen noch gar nicht kennen. #00:30:52-6# [...] Es gibt [...] Nebenbedingungen im Bereich Risiken bzw. regulatorische Anforderungen. #00:31:01-6# Operative Themen gibt es sicherlich, die berücksichtigt werden müssen, das Ganze hat auch eine technologische Komponente und letztendlich als vierte Dimension eine finanzielle Betrachtung. #00:31:16-6#"

Case-4-I24 "#00:16:18-8# Die Beratungsleistung ist dann die Rechtsberatung, und die Vertragsgestaltung und die Vertragsverhandlung. #00:16:27-8# [...] #00:16:41-6# Das sind eigentlich insoweit die klassischen Dinge, das wäre jetzt nichts Besonderes. #00:16:49-9# Wenn wir das jetzt mal für den Bereich Outsourcing nehmen würden, könnte man am Anfang genauso sagen, erster Punkt, Beratung der Unternehmen [...], welche rechtlichen Regelungen sind zu beachten, zweitens Vertragsgestaltung, das sind [...] ziemlich komplexe Verträge, drittens Vertragsverhandlung mit verschiedenen Anbietern. #00:17:12-0# [...] #00:18:03-5# Bei Outsourcing ja [hat Kanzlei Leistungen für Anbieter im Portfolio], bei Cloud Computing nein. #00:18:08-0#"

Case-5-I32 "#00:24:02-5# [...] wir beraten Anbieter wie Anwender. #00:24:07-8# Bei den Anbietern ist es Hauptaufgabe, diese Cloud-Lösungen, Services, die die anbieten, einfach so zu strukturieren, dass sie in Deutschland und in Europa rechtskonform funktionieren. #00:24:24-2# Da geht [...] [es darum], dass die ganzen Datenübermittlungen alle legal laufen, [...] wo die Daten hingehen, wer Zugriff drauf hat. [...] Das ist aus Anbietersicht ein ganz wesentlicher Punkt. #00:24:40-7# Zweitens dann immer natürlich, dass man den Anbietern genau erklärt, welche Verträge sie zum Beispiel aufgrund des Bundesdatenschutzgesetzes schließen müssen mit ihren deutschen und europäischen Kunden. #00:24:54-9# Und oft werden wir auch gebeten von unseren Mandanten, die Anbieter sind, dass wir ihnen einfach helfen, den [...] potentiellen Kunden davon zu überzeugen, dass das [...] ok ist, was er da vorhat, und dass er [...] guten Gewissens unterschreiben kann. #00:25:11-7# Aus Anwendersicht haben wir genau letzteres Problem [...] auch [...]. #00:25:37-7# [...] Da sind wir [...] oft gefragt, dann Mandanten zu erklären, wie sie es machen können, was sie dürfen, was sie nicht dürfen, welche Zusicherungen sie sich holen sollen von dem Cloud-Anbieter usw. #00:25:51-5#"

Case-5-I33 "#00:30:11-9# Zwei große Felder. #00:30:15-0# Das eine ist Vertragsgestaltung, [...] wir unterscheiden immer zwischen Anwendern und Anbietern. Das eine große Feld ist für Anwender [die] Vertragsgestaltung. #00:30:28-0# Das mache ich eigentlich kaum für Anbieter, weil das damit zusammenhängt, dass Anbieter [...] das [...] standardisiert [...] an alle Kunden anbieten wollen. #00:30:38-1# Aber der Kunde kann den Standard so eigentlich nicht kaufen, deswegen hat der Kunde an der Stelle [...] Rechtsberatungsbedarf. #00:30:45-1# Das sind dann [...] eher komplexe Outsourcing-Lösungen [...], da geht es [...] um kritische Unternehmensdaten. #00:31:00-1# Also eigentlich eher Cloud als Outsourcing, [...] das mache ich eigentlich nur im Enterprise-Bereich, und dann sind es aber große Verträge. #00:31:11-1# Und Anbieter berate ich [...] bei der Gestaltung ihres Produkts und zwar so, dass es in Europa und Deutschland compliant wird. #00:31:22-6# Was es, wenn es erstmal hier angeboten wird, meistens nicht ist. #00:31:26-9# Das hängt damit zusammen, dass die Produkte und Anbieter [...] in den USA sitzen, und das Ganze erstmal durchstrukturieren nach US-Anforderungen und einfach Effizienzanforderungen. #00:31:41-8# Und das [...] ist in Europa nicht unbedingt gut zu vermarkten, weil es [...] nicht compliant ist. #00:31:47-6# [...] Dabei helfe ich denen dann [...] vorrangig nach deutschem Recht, stelle aber fest, dass Anbieter zu mir kommen und sagen 'naja, wir wollen das eigentlich in ganz Europa verkaufen'. #00:32:02-3# Es ist [...] so, dass Deutschland, was die Compliance-Anforderungen usw. angeht, in Europa recht weit entwickelt ist. #00:32:09-4# Und deswegen gilt deutsches Recht [...] als der 'Gold-Standard', von dem man sagen kann, dass, wenn man ihn erfüllt, die Wahrscheinlichkeit recht groß ist, dass man das Produkt dann ähnlich auch in ganz Europa verkaufen kann. #00:32:22-7#"

Case-5-I33 "#00:34:24-9# [...] das sind [...] die beiden Hauptfelder: #00:34:28-0# [...] Anwender bei der Vertragsgestaltung beraten, Anbieter – vielleicht zu Anfang auch mal bei der Gestaltung ihrer Standardverträge [...] – [...] dann vor allen Dingen bei der Strukturierung ihrer Produkte. #00:34:42-5# [...] #00:37:06-2# Ich kann einerseits die alten Rechtsgrundsätze, zu denen ich [...] früher auch schon beraten habe, übertragen. #00:37:12-1# Der Witz, dann Cloud Computing ordentlich beraten zu können, [be]steht eigentlich in etwas anderem. #00:37:16-9# [...] Datenschutzrecht können [...] viele. Aber viele verstehen einfach nicht, welche technischen Implikationen Cloud Computing mit sich bringt, und wo eigentlich die Probleme liegen. #00:37:24-7# Und dazu muss ich letztlich neben der rechtlichen Komponente [...] auch ein technisches Verständnis mitbringen. Sonst kann ich das nicht beraten. #00:37:39-7#"

Case-6-I37 "#00:40:03-8# [...] im Bereich Cloud Computing [...] [machen wir] die komplette Vertragsgestaltung. #00:40:06-2# [...] Da ist Datenschutzrecht einer der nicht ganz unwesentlichen Punkte, weil Cloud-Angebote häufig physisch in den USA liegen [...]. #00:40:25-8# [...] #00:40:33-9# [Wir beraten] vor allem [Cloud Computing] Kunden. #00:40:37-2#"

Tabelle A-102: Beratungsleistungen der PSFs im Bereich Cloud Computing

(Quelle: Interviews)

Anknüpfung von Beratungsleistungen im Themenbereich Cloud Computing an das bisherige Leistungsspektrum der PSFs

Extra-I1-Teil1 "#00:56:28-1# [...] das wäre das ganze Thema IT-Audit im Wesentlichen. #00:56:32-8# Das ist eine Fortführung, eine Erweiterung um die Aspekte des Cloud Computing. Da ist sehr viel vorhanden gewesen, was man aufgreifen kann. #00:56:40-4# Genauso das Thema IT-Strategie, Bebauungspläne. #00:56:43-7# Da ist [...] die Abänderung der Offerings hinsichtlich einer Leistungsfähigkeit oder Beratungsfähigkeit in dem Kontext [...] relativ leicht hergestellt. #00:56:57-6#"

Case-2-I9 "#00:45:23-0# [...] die Leistungen sind, wenn man die losgelöst betrachtet von dem Thema Cloud, ja immer schon da gewesen. #00:45:31-5# Das heißt, die ganze Frage nach Sicherheit, nach Compliance usw. auch Vertragsgestaltung, wenn ich ein IT-Outsourcing betreibe in der Vergangenheit, [...] waren [das] ja auch immer schon Themen. #00:45:45-4# Insofern kann man die [...] jetzt mit dem neuen Konzept des Cloud Computings [...] sehr schön verbinden und auch mit bewährten Vorgehensweisen aus dem traditionellen Unternehmensumfeld oder IT-Umfeld. #00:46:08-4#"

Case-2-I9 "#00:50:26-9# [...] im Prinzip ist es ein Durchforsten unserer typischen oder traditionellen Services und dann immer mit der Fragestellung, [...] spielt dieser Service eine Rolle in dem neuen Cloud-Umfeld? #00:50:49-5# Das Cloud-Umfeld ist ja nicht wirklich eine neue Technologie, sondern [...] es ist eine neue Kombination von verschiedenen Faktoren, die dann zu neuen Geschäftsmodellen führt oder zu Effizienzsteigerungen. #00:51:09-3#"

Case-2-I10 "#00:18:36-0# [...] Lösungsalternativen im Sinne von Produkten [...] [ergeben] sich daraus, [...] dass ich einfach bestehende Dienste habe, z. B. das Thema IT-Sicherheit, [...] IT-Risikomanagement, [...] Rechenzentrums-Prüfung oder die Prüfung nach Ordnungsmäßigkeit [...] [und] die Transferleistung bringe auf das Thema Cloud Computing. #00:19:00-2# [...] #00:19:08-9# Also Innovation [entsteht] hier in der Kombination von zwei bestehenden Themen. #00:19:14-0#"

Case-3-I14 "#00:33:32-3# Ich war sehr, sehr lange extrem skeptisch, was aber aus meiner Technologiesicht heraus resultiert. Also ich habe meinen ersten Cloud Computing Service in den achtziger Jahren verwendet. Cloud ist alter Wein in neuen Schläuchen, mehr ist es eigentlich nicht. #00:33:50-6# Bisschen aufgefrischt ein paar neue technologische Methoden dazugekommen, aber prinzipiell ist das nichts Neues. #00:33:57-2# Und das hat es mir schwer gemacht, zu sagen, 'ja, das ist doch jetzt etwas, wo wir Dienstleistungen draufsetzen können'. #00:34:04-6# Letzten Endes, die Dienstleistungen rund um Cloud Computing entstammen ohnehin unserem schon existierenden Portfolio. #00:34:15-3# Wir müssen [sie] einfach nur nochmal mit neuen Triggern versehen, für den Kunden, dass er sie auch erkennt. #00:34:20-9# [...] [Die Anknüpfung an] die ganze Sicherheitsberatung zunächst mal. #00:34:28-8# Aber auch Einkaufsstrategie oder IT-Strategieberatung hat [...] eine neue Facette Cloud Computing dazu bekommen. #00:34:39-2#"

Case-3-I19 "#00:43:25-6# [...] wir hatten [...] auch das Thema Outsourcing-Advisory bearbeitet, und hatten dort natürlich [eine] umfangreiche Outsourcing-Methodik. #00:43:37-5# Und die haben wir dann adaptiert auf das Thema Cloud Computing, unter der Prämisse, dass Cloud Computing auch nichts anderes ist als ein externer Bezug von IT-Dienstleistungen. #00:43:51-1# Genauso, als wenn ich zu einem Outsourcer gehen würde. #00:43:54-8# [...] Da konnten wir die bestehende Methodik, so umfangreich wie sie war, dann relativ einfach auf das Thema Cloud Computing adaptieren. #00:44:04-4#"

Case-3-I21 "#01:06:00-7# Das Thema [Cloud Computing] [...] ist [...] nah an den anderen Themen, die unser Brot- und Buttergeschäft darstellen, dran. #01:06:08-3# [...] #01:06:21-8# Ja, ganz genau [Audits]. #01:06:23-7# Oder [...] Zertifizierungen. #01:06:25-9# [...] wir zertifizieren [...] jedes Jahr etliche Rechenzentren nach diversen Prüfungsstandards. #01:06:33-5# [...] Das sind ja im Prinzip alles Dinge, die wir ohnehin schon machen [...]. #01:06:47-4#"

Case-5-I33 "#00:34:51-9# Anknüpfen konnte ich an diverse Bereiche. #00:34:59-2# [...] Anwenderseitig [...] ist Cloud Computing eigentlich nur eine andere Art von Outsourcing. #00:35:04-5# Früher hat man [...] outgesourct an einen bestimmten Anbieter, der [...] die Systeme für den Kunden betrieben hat nicht in einer Cloud, sondern einfach in einem eigenen Rechenzentrum, aber [...] nicht nach einer Cloud-Metrik.

<p>#00:35:19-4# Und dann waren die Vergütungsmodelle anders usw. #00:35:23-2# Aber Cloud ist eigentlich nur [...] eine Evolution des Outsourcings. #00:35:29-6# Aus Anbietersicht spielt das auch eine Rolle [...]. #00:35:36-7# [...] Es sind viele Anbieter in den Markt gekommen, die Outsourcing nie betrieben haben [...]. #00:35:42-6# [...] #00:36:12-7# [...] Ich wende [...] in meinem Kopf natürlich noch Outsourcing-Gedanken an, Betriebssicherheit, [...] einer betreibt für den anderen usw., und diese ganzen Service Level usw., die spielen da weiterhin eine Rolle. #00:36:23-8# [...] #00:36:26-8# Aber der zweite große Aspekt, der da eine Rolle spielt, ist Compliance. #00:36:29-5# Compliance, Datenschutz usw. [...] seit den achtziger Jahren gibt es die Gerichtsentscheidung, [...] seit den Neunzigern gibt es dann die Rechtsnorm. #00:36:41-6# Und das konnte ich übertragen, das Problem ist [...] nur, das passt dann nicht immer. #00:36:47-4# [...] #00:37:04-1# [...] Daraus entsteht ja gerade der Beratungsbedarf. #00:37:06-2#"</p>
<p>Case-6-I37 "#00:37:24-8# Aus rechtlicher Sicht muss man sagen, Cloud Computing ist nicht so wahnsinnig innovativ und so wahnsinnig neu. #00:37:31-4# Das gab es schon Anfang der 2000er unter dem Begriff [...] Application Service Providing. #00:37:37-3# Das Cloud Computing ist jetzt der schönere und marketing-technisch viel durchschlagendere Begriff als Application Service Providing. #00:37:48-8# Das heißt [...] im Kern machen wir das [...] schon sehr, sehr lange, ist das auch schon sehr, sehr lange auf dem Markt bekannt. #00:37:55-3#"</p>
<p>Case-6-I41 "#00:10:35-5# [...] Cloud Computing ist [...] im Grunde ein Outsourcing von Dienstleistungen, nur dass Sie die Dienstleistungen [...] dann in eine Cloud geben, [...] und manchmal eben auch nicht ganz klar ist, wo solche Dienstleister dann ihre Daten haben. #00:10:57-5# [...] Das betrifft [...] vor allem auch das Gebiet Outsourcingverträge, IT-Projektverträge und dann sicherlich auch den Bereich Datenschutz. #00:11:09-7# Gerade im Cloud Computing ist das [...] ein großes Problem mit Datenschutz, wo liegen die personenbezogenen Daten. #00:11:15-4# Und das heißt, wenn so ein Bereich kommt, dann können wir natürlich auch versuchen, unsere Kenntnisse anzuwenden und den Bereich dann auch zu erschließen. #00:11:28-3#"</p>

Tabelle A-103: Anknüpfung von Beratungsleistungen im Themenbereich Cloud Computing an das bisherige Leistungsspektrum der PSFs

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.5.2:

<p>Chancenerkennung: Persönliches Interesse und Literatur im Themenbereich Cloud Computing</p>
<p>Extra-I1-Teil1 "#00:43:16-6# Und dann ist es ein Prozess, [...] wenn man sich mit Technologie auseinandersetzt, was kann Technologie bewirken, dann poppt das automatisch hoch [...]. #00:43:27-9# Konstante Auseinandersetzung mit der Materie, [...] was bewegt den Markt, wo gehen die Trends hin. #00:43:33-8# Das ist dieses Trend-Scouting in gewisser Weise. #00:43:36-4# Das [...] mache ich automatisch, das ist Teil von dem, was mir Spaß macht und was [...] mein Interessengebiet ja auch ist. #00:43:49-8#"</p>
<p>Case-2-I9 "#00:47:13-5# Ich habe ein Buch gelesen, und zwar von dem [...] Gründer von Salesforce. #00:47:22-3# Und das war so die Initialzündung. Das Buch habe ich privat gelesen, und die Verbindung zu dem Geschäftsfeld kam dann durch das Lesen automatisch. #00:47:35-4#"</p>
<p>Case-3-I21 "#00:59:57-8# Nein [keine Kundennachfragen], das war nur in allen Blättern. #01:00:03-2# Also <fachzeitschrift> hat das hoch geschrieben, <branchenverband> ist da drauf gesprungen, das Thema war ja permanent in der Zeitung. #01:00:10-5# Und dann [...] ist das für [...] <firma> auch richtig, dass man da einfach mitmacht. #01:00:14-6# Es wird [...] jedes Jahr eine neue Sau durchs globale Dorf getrieben, und in dem Jahr war das eben mal gerade Cloud Computing. #01:00:22-8#"</p>
<p>Case-5-I33 "#00:38:55-0# [...] aufmerksam geworden bin ich auf das Thema einfach, weil ich mich für die technischen Entwicklungen im IT-Bereich interessiere. #00:39:03-3# [...] Vermutlich auch, weil ich vorher [...] im Outsourcing-Bereich beraten habe. [...] Man sieht ein neues Produkt und überlegt sich, welche Implikationen könnte das haben auf das Outsourcing. #00:39:13-4#"</p>

Tabelle A-104: Chancenerkennung: Persönliches Interesse und Literatur im Themenbereich Cloud Computing

(Quelle: Interviews)

Chancenerkennung: Besuch von Fachveranstaltungen und Gespräche mit anderen Professionals über Cloud Computing
Case-3-I14 "#00:32:55-3# Nein, [Kundenanfragen als Startpunkt] eigentlich eher nicht. #00:32:57-3# Es war eine kontinuierliche Diskussion mit einem Kollegen. Interessanterweise aus dem Audit [...]. #00:33:22-9# [...] [Wir] haben regelmäßig diskutiert darüber, ob es an der Zeit ist, einzusteigen in das Thema Cloud Computing und Dienstleistungen anzubieten. #00:33:32-3#"
Case-4-I24 "#00:18:34-5# Ich bin in der IBA [International Bar Association] tätig, [...] das ist eine Versammlung von Anwälten weltweit. #00:18:45-4# Da gibt es verschiedene Komitees, eines davon ist das Technology Committee [...] da treffen sich [...] weltweit Anwälte, die spezialisiert sind auf diesen Technologiebereich, insbesondere IT-Bereich. #00:19:52-4# [...] darüber bekommt man ziemlich schnell einen Überblick, was jetzt interessant ist, und was die zukünftigen Themen sein werden. #00:20:02-4#"
Case-5-I33 "#00:39:19-0# [...] man muss [...] einschätzen, wann wird das denn jetzt relevant. #00:39:25-9# [...] Es gibt ja viele technische Entwicklungen, die einfach nicht relevant werden im Markt. Die haben dann vielleicht ein interessantes technisches Problem und ein interessantes rechtliches Problem, und dazu können wir auch was sagen. #00:39:36-9#"

Tabelle A-105: Chancenerkennung: Besuch von Fachveranstaltungen und Gespräche mit anderen Professionals über Cloud Computing

(Quelle: Interviews)

Chancenerkennung: Marktstudien und -analysen im Themenbereich Cloud Computing
Extra-I1-Teil1 "#00:46:38-8# Ich habe mal geguckt, was macht denn <big four-gesellschaft1>, <big four-gesellschaft2> zum Thema Cloud Computing, [...] was bieten diese eigentlich an. #00:46:46-9# [...] #00:50:28-0# Ja, [Marktstudien durchgeführt] haben wir. #00:50:30-4# Allerdings war es immer das Bestreben der einzelnen Berater. Sicher haben wir [die] gemacht zum Thema Cloud Computing und Informationssicherheit bzw. Vertrauen in die IT. #00:50:40-1# Aber das war dann wirklich getrieben aus den einzelnen Funktionen heraus, es gab kein zentrales Budget. #00:50:44-6#"
Case-2-I9 "#00:59:49-9# [...] nicht separat für das Cloud-Thema – aber innerhalb von bestehenden Aktivitäten lassen wir das Cloud-Thema mit einfließen. #01:00:06-8# So ist zum Beispiel in dieser schon erwähnten <studie> [...] auch immer speziell eine Frage zum Thema Cloud-Sicherheit drin. #01:00:19-6# Und so gewinnen wir dann auch Erkenntnisse, ohne aber eine eigene Cloud-Studie an sich durchzuführen. #01:00:26-1# Zumindest aus globaler Sicht. Also es gibt in einzelnen Ländern [...] auch einzelne Betrachtungen. Zum Beispiel weiß ich von unserer Practice in <land>, dass die insbesondere für den <länder->Markt eine eigene Studie, die wirklich nur auf Cloud fokussiert, gemacht haben. #01:00:45-0# Aber das sind dann eher lokale Aktivitäten. #01:00:48-3#"
Case-3-I14 "#00:52:28-8# [...] wir haben beispielsweise eine Research-Agentur hinzugezogen, die für uns bestimmte Untersuchungen [...] regelmäßig bei einer Gruppe von fast 400 Unternehmen durchführt. #00:52:46-7# [...] #00:52:51-0# [...] [Da] ist dann auch wieder jeder, der für eine bestimmte Dienstleistung, für einen bestimmten Business Case verantwortlich ist, natürlich auch gehalten, genau solche Facetten, solche Aspekte mit in seinen Dienstleistungs-Business Case einzuarbeiten. #00:53:07-0#"
Case-3-I19 "#00:36:50-0# Wir haben die [Lukrativität des Themas] nicht selbst abgeschätzt, sondern wir haben uns sehr stark gestützt auf andere Marktforschung, die jetzt zum Beispiel Gartner oder Forrester durchführen und regelmäßig publizieren. #00:37:08-7# Und irgendwann hat das einen gewissen Schwellenwert erreicht [...]. #00:37:19-6# [...] #00:37:24-0# Das kann schon so ein dreiviertel Jahr oder Jahr gewesen sein. #00:37:30-7#"
Case-3-I19 "#00:39:42-5# Auf der anderen Seite – und das war [...] das Hauptsteuerungskriterium – haben wir durch eine Marktanalyse versucht festzustellen, welche Angebote es heutzutage noch nicht gibt bzw. damals noch nicht gab. #00:40:08-2# Was von unseren Wettbewerbern schon besetzt wurde, wo wir das Gefühl hatten, denen müssen wir nicht hinterher laufen, sondern haben dann eher die Themen versucht zu finden, die noch unbesetzt waren. #00:40:20-7#"
Case-5-I33 "#00:29:18-1# [Marktstudien haben wir] nicht konsequent [durchgeführt]. #00:29:19-8# [...] wir haben so etwas schon gemacht, dann mithilfe von Externen, dass wir evaluiert haben, wie ein bestimmter Markt ist. #00:29:26-8# [...] das haben wir zum Beispiel gemacht dann eher im Hinblick auf: in welchen Ländern müssen wir aktiv sein, wie ist der internationale Rechtsberatungsmarkt, in welche Richtung bewegt der sich usw. [...] #00:29:38-8# Also jetzt nicht eine Studie über Cloud Computing bei 500 Unterneh-

men, denn das Thema ist da ja einfach, dass ich solche Studien auch fertig woanders her beziehen kann. #00:29:47-5#"

Tabelle A-106: Chancenerkennung: Marktstudien und -analysen im Themenbereich Cloud Computing

(Quelle: Interviews)

Chancenerkennung: Anfragen von Mandanten zum Themenbereich Cloud Computing
Extra-I1-Teil1 "#00:43:56-0# [...] das [Anfragen von Mandanten] hat man natürlich immer wieder mal. #00:43:59-5# Wo es heißt, Cloud ja, nein, in welcher Version, was kann man tun [...] wie gehen wir mit dem Thema um. #00:44:19-0# [...] #00:44:27-8# Dann natürlich konkrete Ausschreibungen [...], aber sehr stark aus der Prüfungsperspektive heraus. #00:44:41-3#"
Case-2-I9 "#00:48:08-9# Es gab Mandanten, die auf uns zugekommen sind im Sinne von 'ach, ihr seid ja unser Wirtschaftsprüfer, [...] wir haben ein Pilotprojekt im Cloud-Umfeld, wir sind kurz vor der Liveschaltung – wollt ihr als Wirtschaftsprüfer nochmal kurz drüber schauen?' #00:48:26-4# [...] #00:48:33-0# Das ist eine Möglichkeit, wenn wir nicht aktiv schon früher mit dabei sind bei dem Thema. #00:48:42-2# Andere Möglichkeit, wir werden auch angesprochen von Cloud-Dienstleistern außerhalb Deutschlands, die uns anfragen, 'wir wollen in Deutschland in dem Markt Fuß fassen, und könnt ihr uns helfen bei einer Due Diligence, wie wir am besten uns als Anbieter im deutschen Markt positionieren'. #00:49:04-3# Gerade weil der deutsche Markt zum Thema Datenschutz und Vertrauen ja doch eine besondere Rolle spielt im internationalen Umfeld. #00:49:11-7# [...] Zum Beispiel werden wir da auch von Unternehmen aus Indien angesprochen, die nach Europa wollen. #00:49:18-8# Da hilft uns auf jeden Fall der globale Aspekt und die globale Ausrichtung des Gesamtunternehmens [...]. #00:49:26-8#"
Case-3-I19 "#00:34:18-8# Die ersten Berührungspunkte haben sich tatsächlich im Projektgeschäft im Kundenkontakt ergeben. #00:34:29-0# Thema Cloud Computing [...] ist angefangen bekannt zu werden. #00:34:36-7# Der Kunde hat uns darauf angesprochen in einem ganz anderen Projekt. Wir hatten das dann leicht gestreift im Projekt [...] [und] das Thema als solches dann als potentiell interessant [...] festgehalten. #00:35:01-5# Hatten es dann noch längere Zeit zurückgestellt, um besser beurteilen zu können, ob es jetzt wirklich ein vielversprechendes, lukratives Thema ist. #00:35:14-9# Und als sich [...] das irgendwann etwas klarer abzeichnete, wurde [...] die Entscheidung getroffen, es [...] im Rahmen dieses Innovationsprozesses, wie eingangs geschildert, auch auszubauen. #00:35:26-5#"
Case-3-I19 "#00:35:34-1# [...] die Fragen sind dann an dieser Stelle ganz banal. #00:35:41-8# Die gehen [...] in die Richtung 'lieber Berater, was halten Sie denn von Thema Cloud Computing, ich habe das neulich gehört?'. #00:35:52-0# [...] #00:36:03-4# Das ist ein [...] bisschen konkreter geworden, also das Projekt [...] hatte als Hauptziel eine Kosteneinsparung in verschiedenen administrativen Funktionen, unter anderem in der IT. #00:36:20-3# Und der Kunde hat dann auch gewisse Ideen mit in das Projekt gebracht, wodurch sich Kosten einsparen lassen könnten, und hat unter anderem Cloud Computing [...] vorgeschlagen. #00:36:34-6#"
Case-6-I37 "#00:38:21-3# [...] das konkrete Erfordernis, sich dann damit intensiv auseinanderzusetzen, [kam] sicherlich von Mandantenseite [...], dass der Mandant gefragt hat, ob wir unterstützen können bei Cloud Computing-Projekten. #00:38:35-4#"

Tabelle A-107: Chancenerkennung: Anfragen von Mandanten zum Themenbereich Cloud Computing

(Quelle: Interviews)

Beispiel für den Einfluss exogener Faktoren auf die Nachfrage nach (Beratungs-) Leistungen
Extra-I1-Teil1 "#00:45:00-1# [...] Das ganze Thema [Cloud Computing], dem nähert man sich sehr, sehr vorsichtig in Deutschland. #00:45:08-9# Wie ich finde auch zu Recht, weil die Rechtsprechung bzw. die Gesetzeslage bei uns viele von den Thematiken erschwert. #00:45:23-0# Jetzt kann man sagen zu Recht oder zu Unrecht – ich sage nur PRISM. #00:45:22-6#"
Case-2-I9 "#00:35:49-8# [...] Das ganze Thema Informationssicherheit oder eng verknüpft damit ist auch ein Thema wie Datenschutz, das hat die letzten zwei, drei Jahre enormen Schub erhalten am Markt durch [...] Themen wie soziale Netzwerke, wie auch Cloud Computing, wie mobile Endgeräte, es kommen diese Geheimdienstthemen dazu. #00:36:20-0#"
Case-2-I10 "#00:16:07-3# [...] [Die Themen] Nutzung, Kostensenkung, oder [die] Möglichkeit [...] über Cloud Services Flexibilität zu bekommen, [werden] jetzt gerade in der letzten Zeit stärker [...].

#00:16:23-7# Wobei, da muss man abwarten, was sich jetzt mit dem aktuellen Skandal [Anmerkung: Geheimdienst-Überwachung] ergibt. #00:16:29-2# Ich glaube, das ist ein Dämpfer für alle, die versuchen das einzusetzen. #00:16:33-3# Wir haben auch einige Mandate, die das komplett zurückgezogen haben und alle Aktivitäten gestoppt haben. #00:16:38-7#"
Case-3-I14 "#00:31:01-9# Wir helfen bei Datenschutz-Themen rund um das Cloud Computing. #00:31:08-4# [...] #00:31:12-0# [...] aktuell ganz schön – die Amerikaner und Engländer helfen uns wunderbar in unseren Akquisebemühungen mit ihren ganzen Überwachungsdiensten, die sie dort haben. #00:31:29-7#"
Case-6-I41 "#00:11:28-3# Da zum Beispiel auch die Mandanten zu informieren, oder auf sie zuzugehen, auch jetzt gerade mit dem PRISM-Programm, NSA usw., ist natürlich der Bereich Datenschutz auch eine Sache, die für Mandanten spannend ist. #00:11:39-8#"

Tabelle A-108: Beispiel für den Einfluss exogener Faktoren auf die Nachfrage nach (Beratungs-) Leistungen

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.5.3:

Verzögerte Entwicklung des Marktes für Cloud Computing Leistungen
Case-2-I10 "#00:40:40-2# [...] hat vielleicht etwas mit dem deutschen Kaufmann zu tun, aber meine persönliche Einschätzung ist, dass das Thema Cloud Computing in Deutschland sehr konservativ betrieben wird. #00:40:51-3# Und in anderen Ländern wesentlich aggressiver. #00:40:55-2#"
Case-3-I19 "#00:42:19-5# [...] Wir hatten [...] den Eindruck, dass noch sehr viel eher auf der Marketing-Ebene stattgefunden hat, und noch sehr wenig [...] wirklich in einem unmittelbar konkreten Dienstleistungsangebot irgendwo verfügbar war. #00:42:36-0# [...] #00:45:27-3# Die [Kollegen] waren in einigen Ländern weiter, bzw. hatten in anderen Ländern [...] nicht so viel Zeit auf die theoretische Entwicklung eines Produktes, Produktangebotes [verwendet] [...], sondern [...] sehr konkrete und handfeste Erfahrung im Projekt gesammelt. #00:45:50-4#"
Case-3-I21 "#00:56:29-0# [...] meiner Meinung nach gibt es dieses Thema gar nicht. #00:56:38-7# [...] <cloud beispiele> [...] #00:57:39-4# Aber alles andere ist nicht Cloud. #00:57:41-6# Alles andere ist normales IT-Outsourcing, was wir schon immer hatten. #00:57:44-7# [...] #00:58:13-6# Und so ist das bei Cloud Computing auch. Also faktisch, ich finde das Thema wird unheimlich gehyped, am Markt gibt es das eigentlich kaum. #00:58:20-7# [...] #01:02:12-5# Wir haben uns [...] damals hingesetzt und uns überlegt, welche Dienstleistungen könnte [...] <firma> anbieten. #01:02:17-6# [...] Diese Punkte, die sind auch alle richtig. #01:02:20-4# Das Problem ist nur, wenn niemand Sachen in eine Cloud packen will, dann braucht er keine Zertifizierung von Cloud. #01:02:29-2#"
Case-5-I33 "#00:39:45-3# [...] Beim Cloud Computing sah es da eine Zeit lang auch mal so aus [, dass es keinen Markt gäbe]. #00:39:48-7# Interessanterweise, [...] Cloud Computing hat [...] eigentlich in der Zeit, in der es in aller Munde war, im Markt kaum eine Rolle gespielt. #00:39:57-0# Es machte eben keiner. #00:39:59-0# Jeder sprach drüber, alle dachten, 'oh, das ist ja eine riesengroße Zukunft' – aber keiner kaufte es. [...] Jedenfalls in Europa nicht. #00:40:04-6# [...] #00:40:13-1# [...] Und jetzt sehe ich [...], dass Cloud Computing in der öffentlichen Wahrnehmung gar nicht mehr so die Rolle spielt, aber jeder benutzt es, und teilweise, ohne es zu wissen. #00:40:23-8# Insofern ist es in der Beratung dann relevant geworden. #00:40:27-6#"
Case-6-I37 "#00:37:55-3# [Das Konzept von Application Service Providing / Cloud Computing] war nie von großem, durchschlagenden Erfolg. #00:37:59-7# Das hat sich geändert vor zwei, drei Jahren als die großen Global Player, die im Cloud Computing sehr aktiv sind, das massiv versucht haben in den Markt zu drücken. #00:38:16-3# Und da sind wir dann darauf aufmerksam geworden. #00:38:21-3#"

Tabelle A-109: Verzögerte Entwicklung des Marktes für Cloud Computing Leistungen

(Quelle: Interviews)

Entscheidung bezüglich des Angebots von Leistungen im Themenbereich Cloud Computing
Extra-I1-Teil1 "#00:57:30-5# [...] Es gab jetzt keinen diskreten Zeitpunkt, wo ich sagen würde, genau da ist es passiert. #00:57:38-0# Sondern das war eher so, dass es ein Prozess war, wo wir gesagt haben,

'Mensch, es tut sich jetzt etwas, da sollte man wirklich langsam aktiv werden' #00:57:45-6# [...] #00:57:49-5# Es gab keinen Anlass, wo wir gesagt haben 'oh, das verpassen wir, wir müssen jetzt schnell handeln'. #00:57:54-5# Sondern es hat sich [...] aus der Beobachtung, aus den Diskussionen mit den US Kollegen entwickelt. #00:58:02-8#"

Extra-I1-Teil1 "#00:58:20-9# Ich [...] und ein anderer Kollege, ein Director [...] haben [...] gesagt, das machen wir einfach. #00:58:26-5# Und sobald [...] Projektgeschäft 'droht', dann ist man da auch sehr willens darauf einzugehen, zuzuhören, und dann auch weiter zu pushen. #00:58:38-9# [...] #00:58:52-4# Es war ein recht einfacher Entscheidungsweg. #00:58:54-5# Das ist ganz gut an so einer Partnerschaft, da können dann die Partner schon sehr viel selbst entscheiden, machen – und das habe ich dann auch getan. #00:59:01-5#"

Extra-I1-Teil1 "#00:59:12-0# Ja, das [Partner- oder Practice-Gremium, in dem das Thema besprochen wurde] gab es durchaus. #00:59:15-0# [...] dann habe ich vorgestellt, was man tun kann, [...] was sinnvoll ist, was weniger sinnvoll ist. #00:59:23-2# [...] #00:59:24-2# [...] #00:59:26-7# Da waren [...] verschiedene Partner aus dem Kontext Technologie-Advisory und [...] Practice Leader mit dabei [...]. #00:59:41-3# [...] #00:59:46-8# Es war immer mal thematisiert gewesen, aber entscheidend war nur eine [Sitzung], wo wir gesagt haben, 'ja, das machen wir jetzt auf alle Fälle, gute Idee, weitermachen'. #00:59:54-7#"

Case-2-I9 "#01:12:37-3# Im Prinzip war das so, dass ich das Thema aufbereitet habe, [...] und [...] das Management-Team von Advisory dann eine Entscheidung trifft. #01:12:52-3# [...] #01:12:58-2# [...] Wenn ich einen Business Case habe, eine Idee habe und das entsprechend aufbereite mit Vorgehensweisen, was für Kunden kann man angehen, was für ein Marktpotential kann man damit sehen, wie kann man sicherstellen, dass das Know-how einmal aufgebaut, dann transferiert wird und entsprechend auch ein Team aufgestellt werden kann von Leuten, die das dann abarbeiten können. #01:13:21-9#"

Case-3-I14 "#00:45:48-7# Wie [ist die Entscheidung zum Anbieten von Leistungen im Bereich Cloud Computing] gefallen: Diskussionen <eigener name> <anderer industriegruppenleiter> (lacht). #00:45:55-1# [...] #00:47:34-9# Es haben sich nicht mehrere [dieses Themas] angenommen [...]. #00:47:41-0# Entschieden worden ist es über <name> und mich, aus einem ganz einfachen Grund: wir sind verantwortlich für <industriesparte>. #00:47:50-0#"

Case-3-I19 "#00:50:24-2# [...] Entschieden hat das der Practice Lead [die neue Dienstleistung anzubieten]. #00:50:33-2# [...] Ich würde jetzt vermuten, dass das dann tatsächlich [...] in diesem Innovationsprozess durchgelaufen war, bis auf die letzte Stufe und dann offiziell ins Portfolio aufgenommen wurde. #00:50:56-3#"

Tabelle A-110: Entscheidung bezüglich des Angebots von Leistungen im Themenbereich Cloud Computing

(Quelle: Interviews)

Risiken bei Beratungsleistungen zum Thema Cloud Computing aus Sicht der Professionals

Case-3-I14 "#00:56:09-6# Bei Cloud Computing [ist das Risiko] ganz konkret eigentlich nur, dass ich Ressourcen einsetze und dann keinen ROI bekomme. #00:56:19-6# Das ist eigentlich das einzige Risiko gewesen, das ich da tatsächlich gehabt habe. #00:56:26-9# Weil es [...] keine Neuentwicklung vollständiger Beratungsportfolios bedeutet hat. #00:56:34-0#"

Case-6-I41 "#00:22:39-5# Die Frage ist ja immer, was ist das Risiko überhaupt einer neuen Beratungsleistung? #00:22:45-0# Wo entstehen da Risiken? [...] wenn Sie jetzt irgendwie ein Thema wie Cloud Computing den Mandanten anbieten, dann ist das Risiko relativ gering. #00:22:56-6# Sie können höchstens mal eine Absage kriegen, und der Mandant kann sagen, 'nein, ich habe keinen Bedarf, vielen Dank'. #00:23:01-1# Das ist aber an sich kein großes Risiko. [...] #00:23:11-1#"

Tabelle A-111: Risiken bei Beratungsleistungen zum Thema Cloud Computing aus Sicht der Professionals

(Quelle: Interviews)

Abstimmung der Beratungsleistungen zum Thema Cloud Computing mit dem Risikomanagement

Extra-I1-Teil1 "#00:51:22-4# Auf dem Thema [...] [gab es keine Abstimmung mit dem Risikomanagement] nein. #00:51:24-2#"

Case-2-I10 "#00:26:56-3# Im Zuge der Produktentwicklung hatten wir das [Einbindung Risikomanagement] nicht. #00:27:01-3# Aber das liegt auch daran, dass wir natürlich IT-Beratung, IT-Prüfung anbieten, und damit der Schritt zum Cloud Computing nicht so groß ist. #00:27:08-6# [...] wenn wir jetzt anfangen würden [...] [als] Cloud-Provider, was ein großer Schritt wäre, ich glaube, dann würden wir auch unser internes Risikomanagement mit einbeziehen. #00:27:20-5# Aber das hängt einfach daran, [...] welcher Art ist das neue Produkt, was wir entwickeln, und steht das in einer gewissen Nähe zu den bisher angebotenen Dienstleistungen. #00:27:33-7#"

Case-3-I14 "#00:38:10-3# Eigentlich gar nicht. Ich ziehe unser internes Risikomanagement regelmäßig mit hinein, wenn ich Fragestellungen zu einzelnen Facetten eines Produktes habe. #00:38:22-3#"

Tabelle A-112: Abstimmung der Beratungsleistungen zum Thema Cloud Computing mit dem Risikomanagement

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.5.4:

Team-Zusammenstellung im Themenbereich Cloud Computing

Extra-I1-Teil1 "#01:03:19-3# [...] Richtig, das wars gewesen, man hat sich [an] die Leute, mit denen man ganz gut kann, die thematisch sehr nah an der Thematik sind [...] [gewendet]. #01:03:27-1# Und dann die direkte Ansprache, ganz klar. Genau so läuft das ab. [...] #01:03:33-1#"

Extra-I1-Teil1 "#01:05:16-5# Nein, die [feste Mitarbeiter] hatten wir nicht. #01:05:19-6# Das war immer [...] wechselnd, abhängig von der Motivation der Leute, von der Verfügbarkeit. Das war noch so dieses Spiel, die Schere, die wir da hatten. #01:05:30-1# [...] #01:05:34-1# [...] [Es war abhängig von der] Begeisterungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter. #01:05:37-9# Die gesagt haben, 'Hey, pass auf, das finde ich gut, das will ich machen'. Das ist mit Sicherheit das Thema gewesen. [...] Ja, es macht Spaß, da kommt etwas Interessantes dabei rum, da will ich mit dabei sein, da will ich mich engagieren. #01:05:55-2#"

Case-2-I9 "#01:18:29-1# [...] konkret im Fall Cloud Computing war es so, dass ich [mich] fokussiert habe auf zwei Ansatzpunkte. #01:18:37-1# Das eine ist das Thema Sicherheit, und es gibt [...] einen <fachbereich> bei uns, wo Sicherheit [...] das Hauptthema ist. #01:18:45-5# [...] Da gibt es [...] ein existierendes Team, und da kann man [...] das entsprechend auch vorstellen und dann Anknüpfungspunkte finden zu Kollegen, die sagen, 'ja, das ist ein Thema, da möchte ich mich auch gern hin entwickeln und [...] mich auch einbringen'. #01:19:05-6# Und das zweite Thema ist ganz allgemein IT-Beratung, IT-Transformationen, Transformationsprozesse, Softwareauswahl, Provider, Provider-Auswahl. Klassische Themen, die man immer schon macht, und da auch auf die Kollegen zugehen und zu sagen, 'hör mal, das macht ihr schon und hättest du nicht Interesse, das Thema auch mit einem bisschen anderen Blickwinkel zu machen und darzustellen?' #01:19:39-8# So entwickeln sich dann auch neue Möglichkeiten für ganz junge Kollegen, auch da relativ schnell sich irgendwo einzuarbeiten und von vornherein dabei zu sein. #01:19:51-6#"

Case-3-I19 "#00:44:32-1# [...] Wir hatten ein Team, was dieses Beratungsprodukt entwickelt hat. #00:44:42-2# [...] das Team bestand aus verschiedenen Staff-Mitarbeitern und einem Manager, und dann war natürlich auch der Practice Leader Partner noch als Entscheider mit involviert. #00:44:56-5# Mit diesem Team haben wir enger zusammengearbeitet. #00:44:59-7# [...] Darüber hinaus – ich würde das jetzt nicht unbedingt Zusammenarbeit, aber mal zumindest Austausch und Abstimmung nennen – mit internationalen Kollegen, die ähnliche Themen bearbeitet haben. #00:45:13-8#"

Tabelle A-113: Team-Zusammenstellung im Themenbereich Cloud Computing

(Quelle: Interviews)

Interne Kommunikation und Einbindung von Fachbereichen und Unterstützungsfunktionen bezüglich des neuen Leistungsangebots im Themenbereich Cloud Computing

Extra-I1-Teil1 "#01:00:25-5# Es gab keine regulären Termine, die wurden dann immer ad hoc, [...] alle zwei, drei Monate mal abgehalten, das war so die Größenordnung. #01:00:34-5# Aber es war jetzt nicht institutionalisiert, wo man sagen muss 'aha, wunderbar, so schaut es jetzt aus', definitiv nicht. #01:00:40-8# [...] #01:00:57-7# [...] man hat schon gesagt, damit es [...] koordiniert und zentralisiert läuft, einer hat den Hut auf. #01:01:03-6# Aber es darf jeder mitmachen, der sich dazu im Stande und willens fühlt. #01:01:08-4# [...]

Es war dann schon zentral koordiniert, es gab keine interne Konkurrenzveranstaltung. #01:01:12-7#"
Case-2-I9 "#01:27:11-3# Das [Platzieren des Themas] gehört da auch mit dazu, genau. #01:27:13-7# [...] Mit den Account-Teams [...]. #01:27:15-6# Also entweder sind das die Managing Partner direkt bei kleineren Mandanten. Oder bei größeren Mandanten dann entsprechend auch die Business Development-Teams und Account-Teams. #01:27:24-2# [...] Da gibt es [...] die Möglichkeit, vor versammelten Business Developers dann ein bestimmtes Thema vorzustellen. #01:27:34-2#"
Case-2-I10 "#00:23:30-0# Zum einen unsere interne IT. #00:23:32-3# Also das war ein wesentlicher Aspekt, weil wir da [...] gerade aus den Staaten heraus, [...] sehr viel machen. #00:23:41-3# Unsere Business Developers, die wir haben, die dann entsprechend an den Markt gehen mit den Ideen. #00:23:48-1# Und dann diverse Competencies, weil hier im Cloud Computing [...] habe [ich] Datenschutzthemen, ich habe IT-Sicherheitsthemen, ich habe Ordnungsmäßigkeitsthemen. #00:23:59-0# [...] so dass man sich eben da mit den Kollegen zusammensetzt und sagt, was haben wir für Probleme und was können wir für Lösungen daraus basteln. #00:24:05-8#"
Case-3-I14 "#00:46:39-1# [...] Die <unternehmensleitung> von <firma> wollte wissen, was Cloud Computing ist, hat [...] [eine Themenvorstellung] bekommen. #00:46:44-1# Das ist im Rahmen von größeren Partner-Meetings vorgestellt worden, es ist im Rahmen von sogenannten Sector-Head-Meetings vorgestellt worden. #00:46:54-0# [...] #00:47:08-3# Dann haben wir die [Sector Partner] natürlich auch darauf vorbereitet, was da auf sie zukommen kann. #00:47:14-6# Also es sind viele, viele Meetings, aber auch interne One-Pager [...] gelaufen. #00:47:24-1#"
Case-3-I21 "#01:03:03-6# [...] das haben wir [...] Service Line übergreifend gemacht. #01:03:10-9# Da waren also Steuerberater, Rechtsanwälte, da waren [...] Business Performance Services, also die Prozessoptimierer [...] am Tisch, IT-Leute, da war Audit mit am Tisch. Da haben wir schon [...] einen großen Arbeitskreis gehabt. #01:03:26-9# [...] #01:03:31-1# [...] Das waren Partner und Manager [...]. #01:03:33-2# [...] #01:03:40-1# Wir haben uns im Prinzip so vier, fünf mal getroffen, und haben dann auch sehr viele Positionen für <firma> erarbeitet gemeinsam. #01:03:50-9# Also [...] diese Angebotsübersicht, was kann <firma> tun, wie positionieren wir uns dazu. Auch [...] immer vor dem Hintergrund, dass wir [...] eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sind, wie sehen wir das [...] aus Ordnungsmäßigkeitssicht [...]. #01:04:11-0# [...] #01:04:19-7# Das war eine rein nationale Sache. #01:04:21-9# [...] #01:05:21-1# Nein [es gab keine Zusammenarbeit mit Unterstützungsfunktionen]. #01:05:23-9#"

Tabelle A-114: Interne Kommunikation und Einbindung von Fachbereichen und Unterstützungsfunktionen bezüglich des neuen Leistungsangebots im Themenbereich Cloud Computing

(Quelle: Interviews)

Beispiele für internationale Zusammenarbeit im PSF-Netzwerk zum Themenbereich Cloud Computing
Extra-I1-Teil1 "#00:45:38-9# Letzten Endes [bestand ein] enger Schulterschluss mit US Kollegen aus <standort>, denn da spielt die Musik, was Cloud Computing betrifft. #00:45:48-5#"
Case-2-9 "#00:54:25-9# [...] [Wir haben einen] Bericht veröffentlicht, [...] der wurde international erstellt, durch Kooperation von mehreren Mitarbeitern. #00:54:52-5# [...] Das wurde [...] über unser soziales Netzwerk dann gestemmt, dass man erstmal weltweit abgefragt hat, wer hat denn überhaupt Erfahrung und Know-how und kann Input zuliefern und das entsprechend dann auch gebündelt hat, indem man einzelne Beiträge gesammelt hat, und dann zusammengefügt hat [...]. #00:55:21-2# [...] #00:55:40-5# [...] Das ist wirklich team-übergreifend, und [...] das ist eben auch eine gute Möglichkeit, wo sich auch relativ junge Kollegen schon sehr aktiv einbringen können in die ganze Community, und da auch einzelne Beiträge liefern können. #00:56:00-3#"
Case-2-I10 "#00:10:46-3# [...] um auf das Beispiel Cloud Computing zu kommen, haben wir da mittlerweile eine sehr gut laufende interne Community [...] und dann sieht man, wie sich die Leute aus unterschiedlichen Ländern da eintragen und [...] kommt [...] mit denen ins Gespräch. #00:11:01-7#"
Case-3-I14 "#00:47:50-0# [...] Das ist ein Thema aus dem <industriesparte>-Bereich, also haben wir [...] dafür gesorgt, dass das Thema bedient [...] und adäquat umgesetzt wird. #00:48:01-0# [...] Auch [haben wir entschieden,] was [wir] [...] beispielsweise aus dem internationalen Konzert herausziehen wollen für unsere eigenen Tätigkeiten. #00:48:09-8#"

Tabelle A-115: Beispiele für internationale Zusammenarbeit im PSF-Netzwerk zum Themenbereich Cloud Computing

(Quelle: Interviews)

Zusammenarbeit mit Dritten im Themenbereich Cloud Computing

Extra-I1-Teil1 "#00:47:05-0# [...] ich hatte Gespräche geführt [...] mit <it-konzern>, wobei das sehr schwierig war, denn <it-konzern> ist auch ein Prüfungsmandat von <firma>. #00:47:13-4# Das macht es dann wirklich sehr, sehr schwierig, man kann sich inhaltlich austauschen, aber nicht [...] gemeinschaftlich Geschäft generieren. #00:47:21-3# [Gespräche gab es] sehr intensiv mit <cloud-anbieter>, die ich auch bei verschiedenen internen Konferenzen immer dabei hatte. <it-konzern2> natürlich, als Anbieter <cloud-anbieter2>, das waren [...] die großen Player, mit denen ich recht intensiven Austausch hatte. #00:47:37-6# [...] #00:47:40-5# [...] Es ging natürlich um mögliches Geschäft, was man gemeinsam erreichen kann. #00:47:50-9# [...] #00:47:55-0# Wir haben dann auch gesagt, wir erlauben <cloud-anbieter>, dass die unsere Mitarbeiter [...] schulen zum Thema Cloud Computing, wie mache ich das, wie gehe ich damit um, wie baue ich so eine Cloud-Lösung auf. #00:48:03-4# [...] #00:48:05-8# Das war [...] proaktives Beackern des Marktes, gepaart aber auch mit einer Schulung von <firma>-Mitarbeitern, mit dem Hintergrund, wenn ich mich mit der Thematik schon einmal intensiv auseinandergesetzt habe, ich die Lösung kenne, bin ich auch eher gewillt, das zum Kunden zu tragen. #00:48:22-6# [...] #00:48:31-0# Ja, [ein gemeinsames Leistungsangebot] war geplant gewesen. #00:48:33-9# Wobei wir uns immer schwer getan haben, das dann exklusiv mit einem zu machen. #00:48:41-4# Wir haben [...] gesagt, das wären so Themen, [...] dann hätten wir es als gemeinsames Lösungspaket [...] verkauft. #00:48:47-6#"

Case-2-I9 "#00:56:10-8# Ja, [Zusammenarbeit] [...] insbesondere kann man sagen mit <verband>, da gibt es so einen Cloud Computing-Kreis. #00:56:20-7# Und dann auch <non-profit organisation im cloud-bereich>. #00:56:25-1# Das ist eine Organisation, die habe ich in USA kennengelernt, und da auch den Gründer kennengelernt, und dann habe ich entsprechend in Deutschland den <verein> dazu gegründet. #00:56:37-0# Wo auch [...] Mitglieder sind von vielen verschiedenen Firmen, und man da auf Marktebene auch eine Plattform hat, sich zu dem Thema auszutauschen. #00:56:47-0# Und auch verschiedene Forschungsaktivitäten zu betreiben auf freiwilliger, unentgeltlicher Basis durch Beteiligte, die sich generell an dem Thema interessieren. #00:57:00-8# Und das hat auch sehr gut funktioniert. #00:57:05-2#"

Case-2-I9 "#00:57:16-0# Kooperationen, da sind wir immer sehr zurückhaltend, weil wir [...] als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die Neutralität [...] bewahren müssen. #00:57:23-2# Insofern, was wir eventuell machen, sind gemeinsame Veranstaltungen [...] mit anderen Unternehmen. Aber dann wird auch diese einzelne Veranstaltung nur als einzelne Veranstaltung genehmigt durch unseren Risikomanagement-Prozess. #00:57:39-1# [...] Weil wir zum Beispiel [...] keine Veranstaltungen machen dürften, wo wir mit einem Unternehmen gemeinsam auftreten, wo wir der Abschlussprüfer sind, weil da ist direkt unsere Unabhängigkeit gefährdet. #00:57:53-0# Insofern ist das ein Weg, den wir sehr zurückhaltend beschreiten. #00:57:58-3#"

Case-2-I10 "#00:27:45-3# Mit der Kooperation [...] [besteht] das Problem der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. #00:27:50-9# Und da legen wir [...] besonders Wert drauf, dass wir eben nicht mit einer <große it-firma>, oder <großer cloud-anbieter> oder irgendwas kooperieren. #00:27:59-4# Der Vorteil ist, dass wenn man [...] eine Business Case-Rechnung oder eine Anbietersauswahl macht, dass man [...] auch sagen kann, wir sind wirklich unabhängig. #00:28:08-5# [...] #00:28:13-1# Und daher ist eine Kooperation hier schwierig. [...] #00:28:23-3#"

Case-3-I14 "#00:41:41-7# [...] Also können wir da [zugunsten der Kooperation] [...] unsere Unabhängigkeit aufgeben. #00:41:46-9# [...] #00:41:52-5# Die Allianz [mit <it-konzern>] ist in der Form ausgestaltet, dass wir gemeinsam zum Kunden gehen, dass wir unser Service-Portfolio komplementär ergänzen. #00:42:02-5# <firma> hat keine Betriebskompetenz, <it-konzern> nimmt man keine Kompetenz im Bereich Rechnungslegung und Accounting ab. #00:42:12-6# Brauchen sie aber am Ende des Tages, wenn sie einen vernünftigen Cloud Computing Service zusammensetzen wollen. #00:42:17-9# Dann müssen sie die unterschiedlichen Aspekte in den Unterstützungsprozessen beim Mandanten berücksichtigen. #00:42:26-7# Da ist [...] zuweilen Accounting mit drin, da ist HR mit drin, sie müssen die Risikomanagement-Funktion des Mandanten bedienen können. #00:42:36-4#"

Case-3-I19 "#00:48:43-1# Ja, das [Evaluation von Kooperationen] haben wir anfangs durchaus getan. #00:48:45-9# [...] Konkret hier in diesem Fall mit Cloud Computing-Anbietern, mit denen wir gemeinsam evaluiert haben, ob denn unser Angebot [...] tatsächlich vom Markt aufgenommen werden würde. Bzw. Anbieter die Themen nicht selbst schon anbieten würden. #00:49:13-1# [...] [Inhaltlich war das] nicht im Sinne einer gemeinsamen Entwicklung, sondern eher im Sinne eines Austausches. #00:49:33-6# Dass jeder der Beteiligten dem anderen [...] etwas detaillierter vorstellt, worin [...] die eigene Lösung besteht. #00:49:41-9# Und dass dann gemeinsam [...] [abgewogen] wird, wo gibt es [...] prinzipiell Überschneidungen oder gibt es

[die] auch nicht. #00:49:49-6# [...] Die konkrete Erkenntnis in dem Fall war, ein Cloud Computing-Anbieter [...] bietet schlichtweg keine Beratungsleistungen für das Produkt an. #00:50:03-6# Die bieten das Produkt als solches an, aber auch nicht mehr. Insofern war das sehr trennscharf. Aber die Erkenntnis ist da erstmal wichtig. #00:50:10-7#"
Case-3-I21 "#01:04:28-3# Versucht haben wir es [Kooperationen zu schaffen]. #01:04:30-8# Mit <it-unternehmen> zum Beispiel. #01:04:32-8# [...] #01:04:45-4# Das hat aber alles nicht so richtig Früchte getragen, [...] es [ist] nie zu irgendeinem Auftrag gekommen. #01:04:53-1# [...] #01:04:55-5# [...] Die Daten, die die Kunden da einstellen, [...] sind offenbar so wenig wichtig, dass der Kunde da auch nicht [...] eine Integration von <firma> [...] als Vorteil ansieht. #01:05:08-0#"
Case-4-I24 "#00:22:43-3# Zum einen gibt es manchmal konkrete Ausschreibungen, bei denen Sie kooperieren müssen mit anderen, um Dinge abzudecken. #00:22:49-6# Es gibt gerade bei Outsourcing immer mal wieder Zusammenarbeit mit Anbietern [...]. #00:23:00-2# Wobei wir da keine feste Allianz haben, dass wir sagen, 'wir arbeiten nur mit dem und dem zusammen'. #00:23:08-7# Es gibt sicherlich mal die Überlegung, [...] dass man sagt, [...] ich würde den und den empfehlen, und würde umgekehrt erwarten, dass dieser Outsourcing-Anbieter dann uns empfiehlt, wenn es um rechtliche Fragen geht. #00:23:23-5# Aber eine große Allianz haben wir da noch nicht. #00:23:29-7#"
Case-5-I33 "#00:48:45-2# Mit Cloud-Anbietern zu kooperieren ist für uns natürlich immer ein bisschen schwierig, wenn wir auch Anwender beraten wollen, weil uns das aus der Neutralität rausmanövriert und auch im Ernstfall dann mal ein Konflikt sein kann. #00:48:55-8#"
Case-5-I33 "#00:50:09-6# [...] [für externe Kooperation] können wir dieses Cloud-Produkt wieder nehmen mit den <n> Ländern. Da ist es natürlich nicht so, dass wir jetzt in <n> Ländern Büros haben. #00:50:19-4# Trotzdem brauche ich [...] mal Beratung nach südkoreanischem oder thailändischem Recht – [...] [die] verbege ich natürlich extern. #00:50:25-8# [...] Dann arbeite ich mit Kontakten zusammen, mit denen ich vorher schon gearbeitet habe oder jemand anderes aus der Kanzlei gearbeitet hat. Und das Know-how haben wir auch in der Kanzlei, mit wem das gut funktioniert, mit wem das nicht so gut funktioniert. #00:50:39-4# Und nutzen dann gut funktionierende Kontakte gerne wieder und schlecht funktionierende schmeißen wir [...] raus. #00:50:45-4#"

Tabelle A-116: Zusammenarbeit mit Dritten im Themenbereich Cloud Computing

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.5.5:

Pilotprojekte bei der Beratung im Themenbereich Cloud Computing
Extra-I1-Teil1 "#01:10:13-1# Nein, da haben wir keine Pilotprojekte gemacht. #01:10:14-9# Das waren schon richtige Aufträge. #01:10:16-3# [...] #01:10:19-4# Aber [...] prinzipiell haben wir den Gedanken, Pilotprojekte durchzuführen, durchaus gehabt. Im Kontext Cloud Computing [...] [gab es die nicht], sondern [da gab es] immer richtige Beauftragungen. #01:10:26-1#"
Case-2-I9 "#01:22:50-7# [...] von unserer Seite [gab es] Pilotprojekte jetzt nicht. #01:22:54-1# Wir waren involviert in Pilotprojekten von Mandanten, ja. #01:22:58-4# Aber wir haben es nicht aufgesetzt, dass wir auf den Kunden zugegangen sind und gesagt haben, 'das Thema ist für uns neu, wir wollen das mal ausprobieren, machst du mit?' #01:23:10-3# So war das nicht. [...] #01:23:12-3#"
Case-3-I14 "#00:54:22-1# Nein, Pilotprojekte haben wir nicht durchgeführt. #00:54:24-8# Da waren wir schon so selbstbewusst, dass wir das als normale Projekte durchgeführt haben. #00:54:33-2# [...] #00:54:35-7# Im Prinzip [...] ist es ja das geschickte Kombinieren bereits vorhandener Beratungsfähigkeiten. #00:54:44-9# Und deshalb war das für uns eigentlich auch keine Frage, dass wir das auch können. #00:54:49-0#"
Case-5-I32 "#00:36:44-0# Kommt drauf an, wie man Pilotprojekt definiert. #00:36:45-6# [...] was wir da machen [...] #00:36:48-3# Da gibt es ein neues Cloud-Produkt eines Mandanten, und das [...] wird jetzt von dem Mandanten erstmal [...] mit ausgewählten, einigen wenigen Kunden getestet. #00:37:01-4# Und wir sollen parallel das rechtlich durchleuchten, und da [...] dann wiederum die Erfahrungen, die in diesem Praxistest gewonnen werden, berücksichtigen. #00:37:14-3# [...] das Ziel [...] ist, dass wir nach Ende dieser Pilotphase dann ein Produkt haben, was sowohl technisch sauber funktioniert, und [...] gleichzeitig rechtlich [...] strukturiert ist [...]. #00:37:30-9#"

Tabelle A-117: Pilotprojekte bei der Beratung im Themenbereich Cloud Computing

(Quelle: Interviews)

Akquisemaßnahmen im Kontext neuer Dienstleistungen im Themenbereich Cloud Computing
Extra-II-TeilI "#01:13:14-6# Das waren Mailing-Aktionen, wo man aus dem Bestandskundengeschäft oder aus der Kundendatenbank heraus Leute angeschrieben hat, und dann [...] versucht hat, die entsprechenden Account-Partner dazu zu bewegen, das Thema auch zu platzieren, zu positionieren. #01:13:29-3# Mit dem Ziel, [...] einen Vorstellungstermin, ein Meeting beim Kunden auch zu bekommen. #01:13:35-3# [...] #01:13:37-3# Manchmal gab es mal einen Presseartikel [...] zu dem Thema mit Studien, die man immer ganz gern in der Presse veröffentlicht hat, und dann dadurch eine gewisse Aufmerksamkeit erzielen konnte. #01:13:49-8#"
Case-2-I10 "#00:36:51-6# Artikel, Veranstaltungen, Messen, allgemeine Account-Werbung. #00:36:59-6# Ansonsten machen wir [...] unsere globale <name>-Studie, in [...] [der] haben wir jetzt in zwei Jahren nacheinander einmal direkt das Thema Cloud Computing [...] drin. Insofern, dass man darüber [...] am Markt visible ist, und durch Projekte und Referenzen. #00:37:24-6#"
Case-3-I19 "#01:19:13-7# Also diese <studie>, die Sie ja gesehen haben, ist ein Baustein gewesen, was dann entsprechend auch an Mandanten kommuniziert wurde. #01:19:27-2# Dann haben wir verschiedene Artikel in verschiedenen Zeitschriften publiziert, in der Hoffnung, dass unsere Mandanten oder potentiellen Mandanten darauf natürlich aufmerksam werden. #01:19:39-6# Was sicherlich auch ein wichtiger Weg war – aber kann ich jetzt schwer einschätzen, wie erfolgreich das dann am Ende war – ist natürlich, dass so ein Angebot ja auch in der Firma selbst erst einmal bekannt werden muss. #01:19:58-0# So dass eigentlich jeder, der irgendwo direkten Mandantenkontakt hat, und dem mit einem Mal eine Fragestellung in dieser Richtung vor die Füße fällt, da natürlich sofort schalten kann und weiß, wir bieten dieses Thema auch an. #01:20:13-5# Also so ein stückweit indirekt aufmerksam gemacht. #01:20:20-3# [...] #01:20:34-0# [...] [Akquise-Calling gab es] in seiner reinen Kaltform nicht. #01:20:39-2# Was wir gemacht hatten [war], dass wir die Teilnehmer der Studie damals im Nachgang nochmal kontaktiert haben, angeboten haben, die Studie mit ihnen dann ausführlicher zu diskutieren in einem Gespräch. Das gab es schon, das war [...] aber nicht als Kaltakquise zu werten. #01:21:00-2#"

Tabelle A-118: Akquisemaßnahmen im Kontext neuer Dienstleistungen im Themenbereich Cloud Computing

(Quelle: Interviews)

Interne Bekanntmachung neuer Dienstleistungen im Themenbereich Cloud Computing
Case-2-I9 "#01:21:38-2# Intern gab es dann auch die Einbettung von dem Thema in bestehende Schulungen. #01:21:48-6# [...] Zum Beispiel haben wir ein eigenes Modul eingebaut in standardisierte Informationssicherheits-Schulungen für die Mitarbeiter, dass man das [...] peu à peu mit ins Team rein bringt. [...] Oder auch bei dem Thema IT-Prüfung, wie prüfe ich ein IT-System, dass man da auch speziell das Modul Cloud mit reinbringt, worauf muss ich besonders achten, wenn das System [sich] jetzt in der Cloud [...] befindet. #01:22:19-9# [...] Das wird dann überall [...] wo es passt, mit reingebracht das Thema. #01:22:30-2#"
Case-3-I19 "#01:08:00-3# [Schulungsveranstaltungen gab es] nicht explizit [...] für dieses Thema, sondern [...] [es war] Bestandteil von regelmäßigen Schulungen. #01:08:16-0# [...] was immer stattgefunden hat oder stattfindet, ist eine Grundschulung für die neuen Berater im Quartals- oder Halbjahresrhythmus. #01:08:30-1# Und dort ist natürlich jetzt ein neu entwickeltes Thema wie [...] Cloud Computing dann mit aufgenommen worden. #01:08:35-9#"

Tabelle A-119: Interne Bekanntmachung neuer Dienstleistungen im Themenbereich Cloud Computing

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.6:

Kritische Sicht auf Dienstleistungsinnovationen: Neuheitsgrad
Extra-II-TeilI "#00:11:30-7# [...] wenn man das so leben würde, dann hätten wir wahrscheinlich einen starken Fokus auf wirkliche Innovation in der Kultur. #00:11:37-2# Permanent sich neu erfinden, permanent gucken, was kann man verbessern. So wird es aber nicht gelebt. #00:11:42-0# Dann ist eher [so] [...],

man hat eine Idee, die kann man vermarkten und los geht's. #00:11:45-6# Also das würde ich nicht als Innovation bezeichnen. #00:11:48-7# [...] #00:22:04-9# Die große Frage für mich ist immer, was ist dann dabei tatsächliche Innovation? Das Geschäftsmodell, was [sich] verändert? Und dann kriegen sie alle plötzlich kalte Füße, weil es [...] eine fundamentale Änderung ist. #00:22:18-3# Oder geht es darum, [...] neue Themen zu identifizieren, die vielleicht am Markt Relevanz besitzen könnten in absehbarer Zukunft. #00:22:26-1# Das ist für mich so die große Schere, die da immer aufgeht beim Thema Innovation. #00:22:29-8#"

Extra-I2 "#00:22:58-8# [...] Sie haben Innovation nicht unbedingt immer aufgrund [...] [dessen], dass neues Wissen da ist. #00:23:06-1# Ich möchte mal behaupten, das Wissen gibt es seit zehn Jahren durch das Internet usw. mit einer sehr hohen Verfügbarkeit, die es früher noch nicht gab [...]. #00:23:16-7# [...] [Die Herausforderung ist] eher [...] Knowledge richtig auszuwählen, und dann eher das Problem der Umsetzung. #00:23:28-5# Früher war das Wissen [...] die große Gralshüterei, Geheimniskrämerei, und die Großen, die wissen, wie es geht. #00:23:38-2# Das ist durch die [...] Branche glaube ich ziemlich diffundiert. #00:23:44-6# Also ich erkenne da heute Tools und [...] methodische Ansätze, die sind zwischenzeitlich common sense. #00:23:51-2#"

Case-2-I7-Teil1 "#00:24:49-6# [...] aus dem wirklichen Dienstleistungsgeschäft kenne ich nicht etwas, was man [...] 'Disruptive Technology' nennen würde, [...] wo Sie wirklich einen [...] ganz großen Sprung machen. #00:25:03-6# Es ist tatsächlich eher inkrementell. #00:25:06-1# Damit will ich nicht sagen, es ist nicht intelligent, oder [...] sehr, sehr pfiffig [...]. #00:25:15-6# [...] [Aber den] große[n] Bruch, wie Sie ihn [...] in Produktionstechnologien vielleicht haben, das sehe ich eigentlich bei uns nicht. #00:25:23-9#"

Tabelle A-120: Kritische Sicht auf Dienstleistungsinnovationen: Neuheitsgrad

(Quelle: Interviews)

Kritische Sicht auf Dienstleistungsinnovationen: berufsrechtliche Grenzen

Case-1-I3-Teil1 "#00:28:11-7# Deswegen wundern wir uns immer, dass wir sehr innovative Wettbewerber haben, die [...] – obwohl es untersagt ist nach nationaler, nach internationaler [...] Regelung – [...] in einem bestimmten Bereich tätig sind und mit-anbieten und Aufträge gewinnen, bei denen wir sagen: hätten wir gar nicht gedurft. #00:28:28-9#"

Case-2-I8 "#00:22:33-3# Also eine Sache ist zum Beispiel die Vereinbarung von erfolgsabhängigen Vergütungen, die immer mal wieder im Zusammenhang mit neuen Produktideen gefordert wird. #00:22:45-6# Bis vor wenigen Monaten ging das gar nicht, wir sehen da jetzt so eine leichte Lockerung. Aber im Grunde gehen solche Produkte nicht, weil wir als WP-Gesellschaft zumindest bisher nicht in der Lage waren, erfolgsabhängige Vergütungen zu bekommen. #00:23:00-7#"

Case-2-I9 "#01:01:09-8# Es gibt Fälle, wo man sagt, die Dienstleistung ist uns zu heikel [...] oder dürfen wir auch nicht. #01:01:18-0# Das ist insbesondere immer dann der Fall, wenn jemand aus der Fachabteilung sich zu sehr in die Implementierung vorwagt. #01:01:30-2# Oder Programmierung. Also zum Beispiel, was wir als <firma> auch nicht regulatorisch machen dürften, ist, dass wir uns als IT-Outsourcer positionieren [bei einer Firma], [...] bei der [wir] gleichzeitig [...] auch Prüfer sind, deswegen dürfen wir da kein IT-Outsourcing betreiben. #01:01:49-7# Wir dürften auch nicht Systeme de facto programmieren und implementieren bei einem Kunden, wo wir dann vielleicht fünf Jahre später Abschlussprüfer wären und dann das von uns erstellte System prüfen würden. #01:02:04-3# Das ist ein Grundsatz, der [...] immer eine Rolle spielt. #01:02:07-4# Insofern gibt es gewisse Konstellationen, wo wir [...] einen Weg finden müssten, um die Dienstleistung [...] trotzdem anbieten zu können. #01:02:20-5# Oder indem wir dann [...] von gewissen Themen auch Abstand halten. #01:02:29-6#"

Case-3-I18 "#00:16:29-2# Also konkreter Fall, der Leiter Rechnungswesen hat den [...] Steuerberatungs-Mandanten verlassen. [...] Dann stellt sich die Frage, können wir denen jemanden vorbeischieben? #00:16:46-9# In diesem Fall klare Antwort, nein, können wir nicht. #00:16:53-4# Das ist eine gewerbliche Tätigkeit, Personalüberlassung gehört nicht zum zulässigen Spektrum einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. #00:16:59-8# Und egal, wie gerne wir dem Mandanten helfen wollten, wir können es an der Stelle nicht. #00:17:06-6#"

Case-5-I34 "#00:15:14-5# [...] Wir haben jetzt zum Beispiel keinen Bereich Insolvenzrecht, aber wir haben einen Senior Associate, der sich mit insolvenzrechtlicher Beratung befasst. [...] [Er muss] erläutern, wie er an insolvenzrechtliche Mandate herankommt, ohne dass wir Insolvenzverwaltung im Hause anbieten. #00:15:31-5#"

Tabelle A-121: Kritische Sicht auf Dienstleistungsinnovationen: berufsrechtliche Grenzen

(Quelle: Interviews)

Kritische Sicht auf Dienstleistungsinnovationen: Einfluss exogener Größen
<p>Case-2-I7-Teil1 "#00:23:12-8# Und jetzt vielleicht zu dieser Grundsatzbemerkung. #00:23:15-4# Für diese Art von Geschäft glaube ich, ist die Frage von [...] methodischen oder dienstleistungsinhaltlichen Neuigkeiten nicht das Schlüsselkriterium. #00:23:28-7# Es ist nicht das oberste Erfolgskriterium. #00:23:31-6# Es ist wichtig, aber es kommt vielleicht in einem Ranking so an dritter oder vierter Stelle. #00:23:36-7# Die Sicht darauf ist natürlich eine andere [...] [als] in einer Produktinnovation. #00:23:43-0# Also wenn Sie ein reines Softwareprodukt machen, oder meinetwegen Autoentwicklung, dann spielt es sicherlich [...] eine andere Rolle, dass Sie [...] vor dem Markt sind und sich Innovationen einfallen lassen. #00:23:53-5# In unserem Geschäft ist es [...] in Wirklichkeit [...] ja kundengetrieben. #00:23:57-2# Was Sie sehen, sind entweder Nöte, Sorgen, oder vielleicht auch Veränderungen bei Kunden. #00:24:02-9# Und [...] ein intelligentes frühes Nachdenken darüber, wie man vielleicht etwas, was man gesehen hat, anders adressieren kann als bisher, und natürlich auch darüber, kann ich das denn bei anderen Kunden auch noch einsetzen, das ist notwendig, absolut. #00:24:18-3# Das ist ein Teil unseres Geschäfts. #00:24:20-0# Ich will nur sagen, es ist kundengetrieben, in der Regel ist es immer etwas, was ich beim Kunden gesehen habe, was mich dann dazu bringt, zu sagen, 'hier machen wir uns mal ein paar Gedanken, wie man das vielleicht besser oder anders beantworten können'. #00:24:31-9#"</p>
<p>Case-3-I15 "#00:29:04-8# Bin ich in der Lage, Dinge, die entweder aus der Regulatorik, oder aus bestimmten Marktentwicklungen sich ergeben, auch zügig am Markt umzusetzen und [...] praktikabel umsetzbar zu machen. #00:29:17-2# [...] Das ist ja kein Hexenwerk. #00:29:20-4# Das ist ja nicht so, dass man im Elfenbeinturm sitzt und sich irgendetwas Kompliziertes ausdenkt, sondern das sind Dinge, die im Markt da sind, oder auch Entwicklungen, die bei Unternehmen sich ergeben. #00:29:33-8#"</p>
<p>Case-5-I33 "#00:15:45-2# Tatsächlich ist es dann meistens so, dass die Realität Recht überholt, und sich spontan irgendwelche Chancen ergeben, über die man dann [...] spricht, wenn sich die Chance abzeichnet. #00:15:57-5# Also es kann durchaus sein, dass wir dann in den nächsten sechs Monaten Dinge tun, neben den Dingen, die wir besprochen haben, die dann zusätzlich [...] oder anders sind, einfach weil die Realitäten sich da ändern. #00:16:08-0#"</p>
<p>Case-6-I39 "#00:00:10-7# Für Kanzleien ist es natürlich im Professional Services Sektor immer so, dass wir opportunitätengetrieben sind. #00:00:21-0# Diese Opportunitäten generieren wir nur in begrenztem Maß selbst, sondern die werden insbesondere auch durch externe Dritte an uns vermittelt, im Wesentlichen wohl [durch die] aktuelle Gesetzgebung. #00:00:34-4# Unser Unternehmertum definiert sich durch verschiedene Facetten: erstens mal die schnelle Reaktion, die strategische Reaktion auf solche Aktivitäten und die Filtrierung danach, was für unser Geschäft relevant ist und was nicht. #00:00:50-6# [...] #00:45:23-3# Regulatory Innovation, Sie hatten es gesagt, das können Sie nur bedingt beeinflussen. #00:45:29-5# [...] <beispiele zusammenbruch neuer markt, finanzkrise ab 2007> [...] #00:46:18-1# [...] Sie haben mit Ihrem Geschäftsfeld natürlich das Risiko – Sie kennen vielleicht diesen Spruch 'ein Federstrich des Gesetzgebers macht ganze Bibliotheken zur Makulatur' – dass durch das Handeln eines externen Dritten Ihr gesamtes Beratungsfeld wegbriecht. #00:46:36-4# Es kann aber auch sein, dass gesamte Beratungsfelder überhaupt erst entstehen. #00:46:39-8# [...] #00:47:17-6# Also in solchen Märkten bewegen wir uns, wo Geschäftsfelder quasi durch nichts aus dem Boden entstehen aber auch in Sekundenschnelle wieder im Boden verschwinden können. #00:47:28-1# Das ist ein ganz allgemeines Risiko, das Sie haben in einer beratenden Tätigkeit. #00:47:29-8# Und was umso schwieriger wird für Sie, je lauter der Ruf nach Spezialisierung wird. #00:47:37-2#"</p>
<p>Case-6-I39 "#00:20:01-3# [...] Wenn Sie sich an die Krise erinnern, die nach dem Zusammenbruch von Lehman kam, da stand sicherlich nirgendwo in irgendeinem Business Plan irgendeines Anwalts weltweit, dass er sich angesichts der drohenden Krise in Zukunft auf Restrukturierung fokussieren möchte. Das wusste einfach niemand. #00:20:19-5# Und das ist das Problem mit externen Opportunitäten: wir sind Berater, der Markt wird von den Unternehmen gemacht, von den Mandanten, die wir beraten. #00:20:27-6# Und [...] diese Märkte, die beeinflussen wir zwar ein Stückweit, aber ein Stückweit, muss man ehrlich sagen, sind wir auch von diesen Märkten abhängig. #00:20:33-9# Und so weit wir das voraussehen können, tun wir das natürlich. Aber mal ehrlich, es ist Bundestagswahl, es liegt alles brach, kein Mensch weiß, was im Frühjahr nächsten Jahres für Gesetze kommen werden. #00:20:47-6#"</p>

Tabelle A-122: Kritische Sicht auf Dienstleistungsinnovationen: Einfluss exogener Größen

(Quelle: Interviews)

Kritische Sicht auf Dienstleistungsinnovationen: Umsetzung als Herausforderung
Case-4-I25 "#00:20:19-3# Das Problem an der Führung einer Anwaltskanzlei ist nicht, auf neue Ideen zu kommen. #00:20:27-7# Es ist auch nicht, eine Strategie zu entwickeln. #00:20:32-8# Das Problem bei der Führung eines Unternehmens wie unserem ist immer die Implementierung. #00:20:37-6# [...] #00:20:55-4# Die große Schwierigkeit ist, das dann auch umzusetzen, weil wir [...] eine Organisation sind, die nicht einfach irgendwas macht, wenn einer sagt, wo es lang geht. #00:21:04-6# Deswegen finden Sie ja auch, wenn Sie auf Anwaltskongresse oder Anwaltsmanagement-Tagungen gehen, [...] immer Anwälte oder Managing Partner von großen Kanzleien, die sehr freimütig über den Markt und über ihre Überlegungen sprechen – das ist kein besonderes Geheimnis. #00:21:22-5# Die große Frage ist, wie kriegt man das in dem Laden implementiert? #00:21:25-4#"
Case-6-I42 "#01:04:56-4# [...] Probleme zu lösen, also Probleme zu identifizieren und zu lösen im Sinne von Richtung aufzeigen, das ist relativ einfach, und das läuft auch. #01:05:08-8# Aber die Umsetzung, und das unternehmerische Handeln dann dort anzuschließen, das ist die ganz große Herausforderung. Insbesondere [...] wo wir es mit einer Partnerschaft zu tun haben. #01:05:21-3#"

Tabelle A-123: Kritische Sicht auf Dienstleistungsinnovationen: Umsetzung als Herausforderung

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.7.1:

Kritische Sicht auf Prozessinnovationen
Case-2-I8 "#00:27:33-6# Nein, grundsätzlich Innovationen würde ich das nicht nennen. #00:27:35-9# Aber auch daraus resultieren Anforderungen an die Verkürzung von Prozessen, Verschlinkung von Prozessen. #00:27:41-6# Auf alle Fälle. Aber Innovation würde ich nicht sagen, das sehe ich nicht. #00:27:47-8#"
Case-4-I24 "#00:15:04-4# [...] ich würde mal sagen, wir haben hier keine Prozessinnovationen. #00:15:11-6# [...] mir würde [...] jetzt nicht einfallen, was bei uns eine überragende Prozessinnovation ist. #00:15:19-0# Es sind Kleinigkeiten in der Abwicklung, wie wir bestimmte Mandate abwickeln. #00:15:22-3#"
Case-4-I29 "#00:14:37-9# Also insofern schon, aber dass jetzt die [Professionals, Associates] aktiv irgendwelche Dinge anleiern [...], was jetzt interne Prozesse betrifft, eher nicht. Das ist auch nicht ihre Aufgabe. Also die sind mit Mandatsgeschäft beschäftigt und nicht mit internen Prozessen. #00:14:55-7#"
Case-5-I35 "#00:40:28-5# Das [Prozessinnovationen als Punkt geringer Bedeutung bei Kanzleien] überrascht mich nicht, weil es dafür auch keine vorgegebenen Strukturen gibt in Kanzleien. #00:40:34-9# Und gerade mit dem Stichwort der individuellen Autonomie ist ja auch schon das Problem beschrieben. #00:40:41-9# Das erfordert natürlich auch überhaupt, dass Sie Bearbeitungsstrukturen sichtbar machen und erlebbar machen über die Einzelzellen hinaus. #00:40:57-6# Und das ist in Kanzleien häufig natürlich nicht der Fall, ist auch bei uns nicht überall der Fall. #00:41:03-6# Wobei natürlich letztlich kleine Zellen dann die konkreten Bearbeitungen vornehmen. #00:41:10-0#"
Case-6-I37 "#00:35:45-1# Allerdings darf man nicht vergessen, Rechtsanwaltskanzleien sind jetzt nicht so sehr prozessgetrieben wie andere Unternehmen. #00:35:55-0# Also die rechtliche Beratung ist im Kern seit 500 Jahren unverändert (lacht). #00:36:02-1# Und seit 500 Jahren muss man sich [...] mit ein paar schlaun Büchern hinsetzen, ein paar gute Gedanken machen und die möglichst gut zu Papier bringen, so dass der Mandant möglichst viel damit anfangen kann. #00:36:13-9# Das ist unser wesentlicher Prozess. #00:36:15-7# Das heißt, wenn Sie von Prozessinnovation sprechen, dann sind das sehr kleine Adjustierungen, die man da vornimmt [...] und jetzt nichts Großes, Revolutionäres. #00:36:34-3#"
Case-6-I37 "#00:51:11-0# Was nicht so ganz auf Rechtsanwaltskanzleien passt, [sind] [...] Prozessinnovationen [...]. #00:51:17-9#"
Case-6-I41 "#00:13:42-5# Wir haben wenig standardisierte Produkte, die wir den Mandanten anbieten, auch gerade im Datenschutzbereich hängt das immer sehr stark von der einzelnen Situation ab. #00:13:52-8# [Es ist] relativ schwierig, da so ganz standardisierte Prozesse zu machen. #00:13:58-0# Man kann sicherlich mal auf Dinge zurückgreifen, die man in der Vergangenheit gemacht hat, und auch mal bestimmte Tabellen oder Strukturmöglichkeiten bis hin zu Vertragsentwürfen [...]. #00:14:17-2# Eine Ausnahme ist zum Beispiel <vertrag>, da haben wir wirklich [...] so ein Template, so ein Muster, was wir immer wieder einsetzen. #00:14:29-0# [...] aber ansonsten sind die Projekte immer sehr stark individuell [...]. #00:14:33-9#"

Tabelle A-124: Kritische Sicht auf Prozessinnovationen

(Quelle: Interviews)

Allgemeine Steigerung der Effizienz als Ziel von Prozessinnovationen
<p>Extra-I1-Teil1 "#00:36:35-3# [Ursache für Prozessinnovationen ist,] dass man sagt, das ist vielleicht zu belastend, zu viel Overhead, im Sinne von interner Kostenaufwand, und es ist einfach nicht im Kernfokus und belastet die Mitarbeiter. [...] Das [...] ist der Hauptpunkt dann dabei. #00:36:51-4# Und dann natürlich aus Kosteneinsparungsgründen aus Unternehmenssicht. #00:36:55-3# Das eine kann [...] getrieben werden aus Arbeitserleichterungen [...] [für die] Mitarbeiter [...]. #00:37:03-1# Oder es kann [...] Gesamtkostenersparnis für das Unternehmen [sein]. #00:37:05-8# Was nicht notwendigerweise deckungsgleich ist mit Arbeitserleichterungen von Mitarbeitern. #00:37:10-5# Ich habe es erlebt, wo Sachen [...] eingespart worden sind und Prozesse wieder geändert worden sind, die vorher fantastisch liefen. #00:37:17-9#"</p>
<p>Case-2-I7-Teil2 "#00:14:16-4# [Ursache für Prozessinnovationen sind] am ehesten die Beobachtungen, dass Dinge [...] nicht mehr ausreichend effizient sind, oder schlicht und ergreifend auch nicht effektiv. #00:14:29-3# [...] mal ein Beispiel: [...] Sie [haben] natürlich einen nicht ganz unerheblichen Aufwand in der eigenen Finanzfunktion, [...] eigene Buchhaltung, eigene Rechnungsstellung, eigenes Controlling. #00:14:53-7# [...] #00:15:32-1# Da ist natürlich klar, dass man darüber nachdenken sollte, 'kann man denn da nicht irgendwas zusammen fahren'. #00:15:36-3# Also zentralisieren Sie diese Funktion irgendwann. #00:15:39-2# [...] #00:16:12-8# Damit ist es jetzt in manchen Dingen zu weit weg, und das Know-how von vor Ort fehlt, und es passieren zu oft Fehler. [...] Dann muss man wieder darüber nachdenken, 'muss ich nicht was zurück-holen'. #00:16:27-2# Also, Dynamik der internen Leistungserbringung führt unweigerlich dazu, dass [ich] immer mal wieder aus Effizienz- oder Effektivitätsgründen darüber nachdenke, 'muss ich es verbessern'. #00:16:37-1# [Das ist ein] permanenter Vorgang. #00:16:40-3#"</p>
<p>Case-2-I8 "#00:26:10-7# Das [die Prozessinnovation] geht immer zurück auf Anregungen, Beschwerden der Prüfer selbst, der Kollegen, die in diesen Prüfungsprozessen drin sind. #00:26:21-3# Eigentlich geht es meistens in die Richtung, dass wir sagen, der Prozess ist zu kompliziert, der Prozess ist zu aufwendig, da sind Kontrollen drin, die wir gar nicht brauchen. #00:26:37-9# Oder es werden Prüfungsschwerpunkte abgefordert zu prüfen, die in der Wirklichkeit in dem Maße gar nicht existieren. Also es sind eigentlich immer Anregungen, die aus dem Prüferkreis kommen, die sich unmittelbar auf den Prüfungsprozess und auch die Prüfungsobjekte beziehen. #00:26:54-3#"</p>
<p>Case-3-I13-Teil2 "#00:04:13-1# Und alle, die da[zu] einen Beitrag [...] leisten, die Ideen haben, wie man das schneller machen kann, wie man das geschickter organisieren kann, dass man eben das, was vorgegeben ist, auch erfüllt, das ist unternehmerisches Handeln [...] im Sinne von kleinen Prozessschritten. #00:04:26-9#"</p>
<p>Case-3-I20 "#00:51:29-7# Das Thema Kosten kann eine Rolle spielen, wo Dinge effizienter laufen könnten bei einer Innovation. #00:51:37-7# Und es kann sein, dass man einen Prozess auf ein völlig anderes Level setzt, also einen Paradigmenwechsel durchführt von Prozessen, die komplett abgelöst werden. #00:51:45-9#"</p>
<p>Case-4-I23 "#00:41:24-4# [...] die Hauptursachen sind, dass man in der täglichen Arbeit merkt, dass [...] [etwas] verbesserungsfähig ist [...]. #00:41:44-2# [...] #00:41:46-4# Das läuft natürlich bei einer Professional Service Firm, die zudem Lock-Step ist, [...] reibungslos, dass jeder jede Schwachstelle, jedes Innovationspotential sofort aufgreift und da drauf schaut. #00:42:00-9# Also da ist man sicherlich bilderbuchmäßig unterwegs. #00:42:04-8#"</p>
<p>Case-5-I35 "#00:38:53-8# Was dafür [für Prozessinnovationen] [...] die Haupttreiber sind? #00:38:58-0# [...] #00:39:00-8# Frustration über Ineffizienzen. #00:39:03-9# [...] #00:39:07-6# Kostendruck, der Effizienzen erforderlich macht. #00:39:11-8# [...] Anspruch, Qualitätsanspruch. #00:39:17-9#"</p>

Tabelle A-125: Allgemeine Steigerung der Effizienz als Ziel von Prozessinnovationen

(Quelle: Interviews)

Druck weiterverrechenbarer Stunden als Triebfeder für Prozessinnovationen
<p>Extra-I1-Teil1 "#00:37:45-3# Ja [Prozessinnovationen entstehen aufgrund des Stundendrucks]. #00:37:46-3# Das meinte ich damit, also Arbeitserleichterung in dem Sinne, um den Kopf frei zu haben für Kundenaktivitäten, oder kundengetriebene Aktivitäten. #00:37:52-5#"</p>
<p>Case-1-I4 "#00:13:10-7# Ja [Prozessinnovationen entstehen aufgrund des Stundendrucks].</p>

#00:13:11-7# Ich denke, dem Druck bei den Audit-Fees ist die gesamte Branche ausgesetzt. #00:13:16-0#"
Case-2-I7-Teil2 "#00:16:42-8# Ja, klar, natürlich [spielen die weiterverrechenbaren Stunden bei Prozessinnovationen eine Rolle]. #00:16:45-2# [...] entweder sind die negativ belastet, weil Sie sich mit bestimmten zusätzlichen Sachen beschäftigen müssen, und/oder eigene Mitarbeiter sind eine Zeit mit etwas beschäftigt, was administrativ ist, und dann sind es auch Opportunitätskosten-Fragen, die sich stellen. #00:17:04-8#"
Case-3-I19 "#00:26:45-1# [...] ich glaube [...], dass der Antrieb [für Prozessinnovationen] dann ist, die Verwaltungstätigkeit auf Seiten der Professionals zu reduzieren, um [...] mehr Zeit für das direkte Kundenarbeitskonto zu haben. #00:27:03-8#"
Case-4-I23 "#00:42:12-1# Ja sicherlich [führt Stundendruck zu Prozessinnovationen]. #00:42:14-3# Wir haben zwar den Stundendruck nicht so, aber natürlich [...] sollen [...] die Berufsträger [...] Jura hochintellektuell und möglichst billable machen, dass die sich nicht zu sehr mit anderen Themen auseinandersetzen müssen. #00:42:33-1#"
Case-5-I35 "#00:39:03-9# [...] #00:39:07-6# [Ein Treiber für Prozessinnovationen ist der] Kostendruck, der Effizienzen erforderlich macht. #00:39:11-8#"

Tabelle A-126: Druck weiterverrechenbarer Stunden als Triebfeder für Prozessinnovationen

(Quelle: Interviews)

Beispiele für (indirekte) Verbesserung der Leistungserbringung durch die Zentralisierung fachlicher Tätigkeiten und Optimierung administrativer Kapazitäten	
Shared Service Center	Extra-I1-Teil1 "#00:22:29-8# [...] [In der] Wirtschaftsprüfung, da kann man sich überlegen, manche Sachen vielleicht teil-zu-automatisieren. #00:22:36-8# Man kann [...] gucken, gibt es Prüfungsaktivitäten, die man in Offshore-Lokationen mit geben kann. #00:22:45-1#"
Shared Service Center	Case-2-I7-Teil2 "#00:15:39-2# Dann kommt der nächste Step, [...] da ist [...] <firma> ein ganz normales Unternehmen, '[...] das ist ja eine solch unterstützende Querschnittsfunktion, das kann man [...] auslagern' [...] in [...] ein Shared Service Center. [...] #00:15:59-2# Also gesagt, getan, mehrere Länder legen zusammen und legen ihre unterstützende Rechnungs- und Finanz-Funktion in ein Shared Service Center nach <osteuropäisches land>. #00:16:09-2#"
Shared Service Center	Case-3-I18 "#00:36:21-9# [...] [Wir] arbeiten [...] seit <zeitpunkt> mit einem sogenannten Shared Delivery Center in Deutschland zusammen. #00:36:35-9# Das ist ein Zentrum [...], wo wir bestimmte Tätigkeiten hin verlagern mit unterschiedlichsten Motivationen. #00:36:49-6# [...] wo wir im Prinzip gewisse Routine- und Standard-Tätigkeiten bündeln, um unsere Teams von diesen Standard-, Routine- oder gut auslagerbaren Tätigkeiten zu entlasten. #00:37:02-6#"
bessere Nutzung der Sekretariatskapazitäten	Case-3-I12 "#01:17:08-4# [...] es gibt immer mal wieder Konzepte, wie auch die administrative Unterstützung umgestaltet werden kann, verbessert werden kann. #01:17:19-8# Im Moment wird gerade überlegt, wie vielleicht noch Sekretariatskapazitäten besser genutzt werden können, indem man eher thematisch zusammenarbeitet und weniger in diesem reinen linearen Führungsverhältnis Vorgesetzter-Sekretärin. #01:17:34-3# Also da ist immer Bewegung drin, und das viel in Absprache auch mit den Partnern. #01:17:40-4#"
bessere Nutzung der Sekretariatskapazitäten	Case-5-I33 "#00:24:40-3# Ich weiß, dass [...] in anderen Teams – und das organisiert ja jedes Team selber – die Sekretärinnen bessere Schreibkräfte sind. [...] #00:24:49-7# [...] #00:24:54-6# Wir benutzen die PAs [Personal Assistants] eigentlich eher für organisatorische Dinge. #00:24:58-5# Die dann logischerweise die Partner [...] nicht machen. #00:25:02-5# [...] #00:26:04-9# Also nicht jede Sekretärin, aber die, die [...] ein bisschen selbstständiger [...] und eigentlich schon arbeitet wie ein Business Developer. #00:26:11-2# [...] was ich [...] vernünftiger fände, wäre, wenn alle Teams sich [...] eine Assistentin [...] so heranziehen würden, dass sie im Prinzip Business Development-Aufgaben machen kann. #00:26:34-7# [...] wir haben das hier, aber das haben nicht alle Teams. #00:26:37-4#"

Tabelle A-127: Beispiele für (indirekte) Verbesserung der Leistungserbringung durch die Zentralisierung fachlicher Tätigkeiten und Optimierung administrativer Kapazitäten

(Quelle: Interviews)

Unzufriedenheit als Triebfeder für Prozessinnovationen
Case-3-I14 "#01:22:15-5# Ich glaube, gerade bei den Prozessinnovationen ist ein häufiger Trigger Frust. #01:22:24-1# [...] #01:22:28-0# [...] beispielsweise mein Projektmanagement und Projektnachkalkulation kann ich viel viel besser machen. #01:22:34-9# Ich habe doch einen Stundenschreiber der Mitarbeiter, warum soll ich die jetzt [...] fragen, ob die nochmal selber ein Excel-Sheet füllen, damit ich da eine andere Sicht der Dinge drauf kriege. Das kann ich doch beispielsweise über eine Primanota viel besser machen. #01:22:48-0# Lass uns doch mal Codes einführen, die in der Primanota mit eingetragen werden, um Zuordnungen zu Workstreams zu erreichen. #01:22:57-4# [...] dann werte ich das später über ein Excel-Makro aus. #01:23:00-2# Das sind so Sachen, die sind letzten Endes immer frustgetrieben, wo man verspürt, da gibt es Limitationen, die möchte ich jetzt irgendwie aufbrechen. #01:23:08-9# Da fange ich an, mir Gedanken darüber zu machen, was hindert mich eigentlich, oder was stört mich, was nervt mich, was frustet mich, wie kann ich das beseitigen. #01:23:19-4# Da[raus] entsteht Innovation [...]. #01:23:21-9#"
Case-3-I20 "#00:51:16-7# [...] ich glaube, der Haupttreiber ist in erster Linie die Zufriedenheit mit dem Prozessnutzer. #00:51:24-5# Das heißt, irgendwo ist jemand, der mit der Prozessimplementierung nicht zufrieden ist. #00:51:29-7#"
Case-4-I24 "#00:15:22-3# Ob Sie jetzt Schriftsätze machen oder nicht, ob Sie Schreiben standardisieren oder nicht – das kann sein. #00:15:32-3# Das meiste ist [...] der Organisation des Einzelnen überlassen, der einfach sagt 'Mein Gott, das finde ich jetzt aber kompliziert, das würde ich jetzt einfach mal standardisieren'. #00:15:43-4#"
Case-5-I35 "#00:39:00-8# [Ein Treiber für Prozessinnovationen ist die] Frustration über Ineffizienzen. #00:39:03-9#"

Tabelle A-128: Unzufriedenheit als Triebfeder für Prozessinnovationen

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.5.7.2:

Möglichkeiten der Umsetzung von Prozessinnovationen innerhalb der PSF
Case-1-I4 "#00:15:33-9# [...] wir haben da einen mittelständischen Ansatz. #00:15:39-3# Bei uns ist relativ viel Freiheit gegeben, Prozesse im Kleinen zu optimieren. #00:15:44-2# Wenn es die Gesamtveranstaltung betrifft, das heißt, wir ändern unseren Prüfungsansatz, dann geht das natürlich nicht ohne Rücksprache. #00:15:51-5# [...] Aber den Anstoß geben kann sicher jeder. #00:15:56-7#"
Case-2-I6 "#00:01:47-2# Ein Beispiel, wo auch ein Kollege, der [...] etwas bemerkt hat, [das] angesprochen hat. Zwei Tage später war das Thema adressiert [...]. #00:02:07-5#"
Case-2-I7-Teil2 "#00:17:11-7# Ja, [Umsetzungsmöglichkeiten bestehen] zumindest dann, wenn ich nicht grundsätzlich Querschnittliches anfasse, von dem [...] viele betroffen sind. #00:17:21-8# [...] bestimmte Controlling-Funktionen, die sich auf den eigenen oder den kleineren Bereich, [...] vielleicht noch irgendwie Nachbarpartner, beziehen [...], das können wir machen [...]. #00:17:32-7# Aber das wird weniger, weil man versucht [...] alles, was in irgendeiner Form eine administrative querschnittliche Funktion ist, doch grundsätzlich zu vereinheitlichen. #00:17:49-6# [...] was ich übrigens grundsätzlich auch richtig finde. #00:17:51-8#"
Case-2-I9 "#01:33:12-1# [...] [Bei] meine[n] eigenen Projekte[n] [...] kann ich natürlich immer direkt [...] mit einer Kommunikation eine Erwartungshaltung an die Mitarbeiter für die nächsten Projekte so etwas umsetzen. #01:33:30-2# Ich kann sowas auch, wenn es allgemeinerer und genereller Natur ist, in unsere Standard-Schulungen mit einfließen lassen. Dass man besondere Lessons Learned [...] kommuniziert, insbesondere Richtung neue Mitarbeiter, dass bestimmte Punkte dann zukünftig anders laufen als bisher. #01:34:00-0# Oder ich kann, wenn [...] [es] interne Prozesse sind, die toolunterstützt sind, auch [...] auf die internen Kollegen zugehen und einen Vorschlag abgeben für eine Verbesserung einer nächsten Version eines Tools. #01:34:21-1#"
Case-2-I10 "#00:44:00-4# Wir müssen unterscheiden zwischen Abläufen auf den Projekten. Die [Projekte] kann ich [...] bis auf [...] unser Projekt Risk Management [...] selbst gestalten. #00:44:17-0# Wir

haben [...] einen Fünf-Schritte-Projektansatz. Wenn ich sage, die ersten zwei Schritte interessieren mich nicht, und den vierten Schritt tausche ich aus, weil [er] keinen Sinn macht, dann bin ich da absolut frei drin. #00:44:27-4# [...] #00:44:37-4# [...] #00:44:44-1# Was interne Abläufe angeht, die [...] unabhängig von den Projekten sind, [sind die Umsetzungsmöglichkeiten] sehr limitiert, einfach aufgrund der Größe des Unternehmens. #00:44:51-8# [...] Da haben wir diverse interne Tools und Prozesse, da ist man sehr [...] eingefahren. #00:45:05-3# [...] Einfach, weil man eine weltweite Firma ist [...]. #00:45:10-3# [...] #00:45:11-9# [...] [Man benötigt eine] gewisse Standardisierung [...] und Vergleichbarkeit. #00:45:15-3#"
Case-3-I12 "#00:38:05-6# [...] wenn es [...] um das tägliche Tun geht in der fachlichen Arbeit, sind das immer relativ kurze Wege. #00:38:13-4# Das heißt, wenn da jemand Verbesserungsvorschläge hat, wie die Prüfungshandlungen besser umzusetzen sind, oder die Mandatsbetreuung, dann wird das relativ schnell umgesetzt, wenn das gut ist. #00:38:28-2# Das ist einfach möglich. #00:38:30-8# Wenn es jetzt größere neue Ideen sind, [...] [ist] <firma> manchmal da auch ein wenig schwerfälliger. [...] Dann gibt es diverse Abstimmungsschleifen, je nachdem, in welchem Bereich jemand ist. #00:38:48-6#"
Case-3-I13-Teil2 "#00:03:20-2# [...] man muss natürlich auch sehen, dass ein Großteil unserer Prozesse, wenn es jetzt um Prüfungshandlungen oder Ähnliches geht, [...] was den Umfang angeht sehr stark regulatorisch reglementiert [ist]. #00:03:34-9# [...] #00:03:50-1# Die Frage aber beispielsweise, wie man dann sinnvoll dokumentiert, wer es macht, wo es gemacht wird, und wie Dinge zusammenspielen können, auch [...] [ob] man sich dabei teilweise mit IT-Lösungen unterstützen kann, um auf dem Weg dorthin zu kommen – das sind alles Ideen, da sind wir frei, und da können wir uns auch versuchen, optimal zu positionieren. #00:04:13-1#"
Case-3-I14 "#01:26:24-7# Solange sie [Prozessinnovation] nicht grundsätzlich Policies von <firma> betrifft und außer Kraft setzt [...], kann ich sie umsetzen. #01:26:35-9#"
Case-3-I19 "#00:29:06-1# [...] Bezogen auf irgendwelche administrativen Prozesse nicht, weil die werden [...] vorgegeben. Die Prozesse [...] bei mir auf dem Projekt, sofern da Dinge so standardisiert sein sollten, dass sie in Prozessen laufen, dann natürlich schon, definitiv. #00:29:30-3# [...] #00:29:47-5# [...] man müsste [bei administrativen Prozessen] irgendeinen Process-Owner ausfindig machen [...] und dort dann Änderungswünsche vortragen [...]. #00:29:56-5#"
Case-4-I23 "#00:43:13-7# [...] Das kommt drauf an, was es betrifft. #00:43:15-7# Kleinigkeiten, die in meinem Bereich sind, kann ich selber umsetzen. Wenn ich jetzt sage, wir brauchen ein neues Mandatsannahmesystem etc., dann wird es natürlich [besprochen] [...] #00:43:25-8# Es [...] ist ein Subsidiaritätsprinzip: je unwichtiger, desto mehr kann ich selber machen. #00:43:30-5# Je wichtiger, desto mehr brauche ich natürlich die Zustimmung anderer. #00:43:34-7#"
Case-5-I30 "#01:08:14-7# Das hängt so ein bisschen davon ab. #01:08:17-1# Wenn sie Geld ausgeben, vor allem, wenn sie viel Geld ausgeben wollen, müssen sie vorher Rücksprache nehmen. #01:08:21-9# [...] In der Regel [...] interessiert dann auch meistens das Feedback. [...] #01:08:42-2# [...] Grundsätzlich können die die Dinge auch angehen, ohne [...] groß Rückfrage zu nehmen. #01:08:49-3# Aber der Regelfall ist dann doch anders. #01:08:52-8#"
Case-5-I31 "#00:28:17-1# Das ist möglich, man muss [...] dann mit den jeweiligen Abteilungen und dem Management sprechen, wenn man Prozesse abändern will. #00:28:23-7# Ich hab auch wieder ein Beispiel, wir hatten vereinbart hier im Haus, dass wir bestimmte Stundensätze im Markt durchsetzen wollen [...]. #00:28:33-5# [...] #00:28:52-3# Und das ist ein Prozess, der dann einfach geändert wurde, [...] der Prozess Billing wurde für <fall> abgeändert. #00:29:00-0# [...] Es muss [...] sinnvoll sein, es muss Gründe geben, warum man von der Regel abweichen will, wie immer bei Juristen. #00:29:08-0# [...] #00:29:12-8# Das ist eigentlich kein großes Problem. #00:29:15-4#"
Case-6-I37 "#00:35:36-7# In unserem, in meinem Bereich [besteht] ein recht hoher Grad an Freiheit das umzusetzen. #00:35:45-1#"

Tabelle A-129: Möglichkeiten der Umsetzung von Prozessinnovationen innerhalb der PSF

(Quelle: Interviews)

Überprüfung und Selbstausführung von Tätigkeiten zur Erkennung von Änderungspotentialen
Case-1-I4 "#00:14:08-3# Nein [Review erfolgt nicht aus Gründen der Prozessverbesserung]. #00:14:09-4# Da schaut man auch unter dem Gesichtspunkt, [...] insbesondere bei Mandaten, die einen Overrun haben, was ist da schiefgelaufen. #00:14:18-7# Das brauche ich auch um a) nachverhandeln zu können, das Know-how, und b) um es vielleicht das nächste Mal besser machen zu können. #00:14:26-4#"
Case-2-I6 "#01:03:36-9# [...] Einzelfälle ja [operative Prozesse anschauen]. #01:03:39-0# [...] [Ich] lasse [...] den Mitarbeitern sehr viel Spielraum. #01:03:46-2# Gucke mir am Ende an, wie passt Aufwand zu

Nutzen zusammen, und gehe dann rein, wenn ich das Gefühl habe, das passt nicht. #01:03:52-4# [...] Das heißt, ich selektiere die Fälle raus [...]. #01:04:06-3# [...] ich versuche schon, wenn ich merke, dass wir aus meiner Sicht ineffizient unterwegs sind, mich dort gezielt mit den Leuten zusammenzusetzen und Ideen reinzubringen. #01:04:16-7#"
Case-2-I7-Teil1 "#00:47:23-1# Nein, [die Selbstaussführung operativer Tätigkeiten geschieht] eigentlich nicht in dieser Zielsetzung [Prozesse zu verbessern]. #00:47:25-2# Also im Sinne von, 'ich mache [es] jetzt deshalb mal, damit ich [...] sehe, wie vielleicht [...] Dinge innovativ oder besser [...] sein könnten'. #00:47:34-0# Das versuche ich anders, einfach schlicht durch Beobachtung und Gespräch, [...] nicht dadurch, dass ich es dann selber mache. #00:47:42-8# [...] Das zumindest war nicht der Grund dafür, dass ich es mache. #00:47:45-5# [...] #00:47:48-2# Ja, ja, schon (lacht) [kommt das manchmal dabei raus]. #00:47:51-1#"
Case-2-I8 "#00:25:26-5# Ich bin noch oft draußen bei den Prüfungen, und natürlich hat man selber [...] auch ein bisschen Erfahrung, wie solche Prüfungen ablaufen. #00:25:35-7# Aber dass ich jetzt so bewusst Stichproben mache, und sage, 'oh, jetzt gehe ich mal zu [...] <mandat>, gucke mir mal die Prüfungsprozesse da an, gucke mal, was das Team da so macht, lasse mir mal die Unterlagen zeigen' – das mache ich nicht. #00:25:47-7#"
Case-2-I9 "#01:37:26-3# Das ist auch ein Standardprozess, dass wir [...] eine [...] Qualitätssicherung auch auf allen Projekten haben. #01:37:35-3# [...] #01:37:46-9# [...] wenn ich jetzt von Kollegen [...] die Arbeitspapiere kurz durchschaue, kämen auch bei bestimmten Kollegen vielleicht gewisse [...] Vorgehensmuster [vor], wo man dann mal zusammen spricht und dann vielleicht erkennt, dass nochmal eine gewisse Sensibilisierung für eine gewisse Vorgehensweise [...] notwendig wäre. #01:38:15-7#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:39:14-8# Das mache ich grundsätzlich (lacht). #00:39:16-6# Also bei solchen Themen, ob es jetzt hier unser Auftragsanlagesystem ist, oder auch ob es in unserem Prüfungsbereich Themen sind, also einmal anschauen und einmal selber machen, um verstanden zu haben, wie es geht, und auch im Zweifel einschätzen zu können, wenn mir jemand sagt, er hätte es im System versucht und es ginge nicht, um dann zu wissen, ist das eine richtige Aussage, oder weiß man selber besser, dass es geht. #00:39:43-3#"
Case-3-I21 "#00:25:05-7# [...] ich mache mal ein Beispiel: Wir haben [...] dieses <prüfungstool>. #00:25:11-2# [...] #00:25:16-4# Meine Mitarbeiter haben aber eine Zeit lang sehr über dieses Handling geklagt, dann habe ich [...] für ein paar Jahresabschlussprüfungen [...] die Manager-Rolle [...] übernommen, weil ich das selber mal am eigenen Leib spüren wollte, ob das wirklich so schwierig ist [...]. #00:25:33-3# [...] [Da] war es tatsächlich so, die Leute hatten recht. [...] Dann kann ich natürlich auch viel besser argumentieren, wir müssen unbedingt da investieren, dieses Tool muss besser werden. #00:25:42-0# Und dann probiere ich solche Dinge einfach schon mal aus, obwohl ich es nicht müsste, aber aus eigenem Interesse an der Sache [...]. #00:25:49-3#"
Case-3-I21 "#00:49:56-6# [...] [Als] ich dieses <prüfungstool> mal ausprobiert habe, [...] ist mir aufgefallen, was für <aufsätze> die Leute teilweise zu einfachen Prüfungsthemen schreiben. #00:50:14-0# [...] Das habe ich jetzt zum Anlass genommen, dass wir [...] diese Texte mal überarbeitet haben, mal Musterlösungen für [...] immer wiederkehrende Prüfungshandlungen zusammengestellt haben, und die geben wir den Leuten jetzt in [...] einer Excel-Tabelle in der nächsten Hochsaison an die Hand. #00:50:36-7# Damit die nicht frei formulieren müssen, und damit wir auch so ein bisschen diese Artenvielfalt da raus kriegen. #00:50:43-2#"
Case-4-I26 "#00:22:27-8# [...] <tätigkeit>, das ist klassisch etwas, was [...] Partner zwar organisieren, aber nicht machen, da habe ich immer Wert drauf gelegt [...], dass ich das auch immer wieder mal [...] selbst 'mache' [...], um auch zu sehen [...], was sich da tut, was sich geändert hat. #00:23:00-4# Und dann auch einschätzen zu können, was wir da besser machen können. #00:23:03-5# Das kommt immer wieder vor, aber seltener [...] inzwischen. #00:23:09-9#"
Case-5-I31 "#00:24:20-4# Sehr selten [Selbstaussführung operativer Tätigkeiten]. #00:24:22-8# [...] [Aber] natürlich überprüfe ich die Ergebnisse, [...], wenn es ein Mandant ist, der [...] mir zugeordnet ist. #00:24:30-1#"
Case-5-I32 "#00:19:56-1# [...] Wir haben wenig [...] Commodity-Geschäft, wo man irgendwie große Effizienzgewinne erzielen kann. #00:20:04-6#"
Case-5-I35 "#00:39:44-1# [...] wenn Sie mit Associates zusammenarbeiten, oder auch wenn Sie mit Partnern zusammenarbeiten [...], da fällt einem immer auf, was man noch besser machen könnte. #00:39:54-7# Das ist aber auch deshalb so, weil man ja in einem Stadium partieller Erledigung erst überhaupt ins Spiel kommt. #00:40:00-8# Das ist dann ja auch immer sehr leicht zu sagen, das können wir eigentlich nochmal durchdenken oder besser machen. #00:40:09-7#"

Tabelle A-130: Überprüfung und Selbstaussführung von Tätigkeiten zur Erkennung von Änderungspotentialen

(Quelle: Interviews)

Rotationen und (Auslands-) Entsendungen als Quellen für Prozessinnovationen
Case-3-I12 "#00:55:36-3# [...] Es gibt [...] auch oftmals Mitarbeiter, die zum Beispiel aus dem Tax-Bereich zu Audit entsandt werden, um das zu unterstützen, und die nehmen die Ideen natürlich auch mit. #00:55:45-5# [...] #00:56:00-0# [...] Durch den Austausch, wie man auch an Aufgaben herangeht. #00:56:09-7# [...] man [sieht eine] [...] andere Herangehensweise und nimmt die dann automatisch auch mit. #00:56:19-7# Oder auch wenn Kollegen aus dem Ausland zurückkommen, dann fragen wir natürlich auch explizit, [...] 'du warst jetzt ein, zwei Jahre im Ausland, hast dort andere Dinge erlebt. Wenn dir irgendetwas auffällt, mit frischen Blick zurück in deiner Heimat-Niederlassung, was man verbessern könnte, was woanders besser, anders gemacht wird, dann sind wir da offen, teile das mit uns'. #00:56:42-4#"
Case-4-I24 "#00:13:16-4# [...] ich habe einen Mitarbeiter, der war in <ausland>, also in einer <ausländischen> Kanzlei in <ort>. #00:13:24-5# Der hat dadurch jetzt keine neue Idee mitgebracht, aber er hat sicherlich ein vertieftes Verständnis mitgebracht, was die Erwartungen dort sind, und wie ich sie erfüllen kann. #00:13:38-0# Und hat dann dadurch auch letzten Endes für uns eine bessere Leistungserbringung. #00:13:43-6# [...] #00:14:11-4# [Übernehmen lassen sich etwa] Vertragsmuster in gewisser Weise [...]. #00:14:16-6#"
Case-4-I26 "#00:26:11-4# [...] es ist immer wieder so, dass Leute, die im Ausland gewesen sind, natürlich dann mit neuen Ideen kommen. #00:26:18-0# Und das ist sicherlich auch eine Funktion dieser Secondments. #00:26:22-7# Dass sie [...] letztlich auch gewollt dadurch mal eine andere Perspektive bekommen und auch das ein oder andere in Frage stellen, was wir machen oder wie es bis jetzt im eigenen Referat gemacht wurde. #00:26:36-8#"

Tabelle A-131: Rotationen und (Auslands-) Entsendungen als Quellen für Prozessinnovationen

(Quelle: Interviews)

Systematische Ansätze zur Verbesserung der Prozesse bei der Leistungserbringung
Case-1-I4 "#00:11:36-2# [...] wo kriegen wir unsere Ideen her, was Prozessoptimierungen angeht? #00:11:40-8# [...] zum einen machen wir [...] anonymisierte Befragungen, das heißt, wir führen Mitarbeiterbefragungen auf allen Ebenen durch, auch im Sinne einer 360° Beurteilung auch von Führungskräften. #00:11:53-1#"
Case-1-I4 "#00:12:18-0# Beispiel, Effizienzsteigerungen im Audit, haben wir mal ein Programm gehabt, haben wir Audit Efficiency genannt. #00:12:26-5# Können wir die Aufträge profitabler abwickeln, das war nach innen gerichtet. #00:12:30-1#"
Case-2-I8 "#00:27:01-4# Ja [es gibt Personen, die sich um Effizienz der Prozesse kümmern]. #00:27:03-2# Das sind alles Kollegen, die auch selber in der Prüfung tätig sind. Das ist bei uns wichtig, dass wir das nicht irgendeiner Schlauberger-Truppe überlassen, sondern dass das Kollegen sind, und Kolleginnen, die die Prüfung kennen. #00:27:17-5# [...] #00:27:35-9# Aber auch daraus resultieren Anforderungen an die Verkürzung von Prozessen, Verschlinkung von Prozessen. #00:27:41-6#"
Case-2-I9 "#01:34:45-9# Für bestimmte Themen [gibt es Ansprechpartner für die Verbesserung von Prozessabläufen], ja. #01:34:48-2# [...] Insbesondere, wenn es darum geht, IT-Prüfungen durchzuführen und Systeme zu prüfen [...], gibt es eine Checkliste mit Standard-Vorgehen, was für <system>-Parameter, was für Tabellen ich mir anschau usw. #01:35:16-3# [...] Da gibt es eine Gruppe von Mitarbeitern, die sich dem widmen und die entsprechend da die Verbesserungen jedes Jahr einfließen lassen, so dass es jedes Jahr ein neues Work Program gibt. #01:35:30-4# Aber das ist sehr standardisiert, es gibt andere, da ist das das eher auf Zuruf. #01:35:37-2#"
Case-3-I12 "#00:47:31-2# Bei den Fachbereichen, zum Beispiel im Audit gibt es [...] Efficiency Coaches, die dann natürlich mit dem Blickpunkt Effizienz schauen, welche Prozesse können verändert werden, verschlankt werden, verkürzt werden, dadurch natürlich auch verbessert werden. #00:47:51-8# [...] #00:57:44-7# [...] Das sind Mitarbeiter auf Staff-Ebene, die sich aufgrund ihrer Soft Skills für diese Aufgabe als geeignet haben erscheinen lassen und auch Interesse daran hatten. #00:58:01-0# [...] die sind auf ihren

Mandaten eingesetzt, aber treiben eben trotzdem das Thema Prozesse weiter voran, Effizienz, und führen dann auch Schulungen mit den Mitarbeitern durch, geben ihre Erfahrungen weiter [...] und bündeln auch die Rückmeldungen der anderen Mitarbeiter [...]. #00:58:36-3#"

Case-3-I13-Teil1 "#00:37:09-6# Es gibt [...] Verbesserung auch von internen Prozessen, also dieses ganze Thema, [...] ist eines, was sehr stark auch [ein] international getriebenes Thema zurzeit ist. #00:37:27-0# [...] Es gibt sehr viele Arbeitsgruppen auf internationaler Ebene, die auch da die Erfahrungen der einzelnen Länder austauschen und versuchen, [...] so einen Best-Practice-Approach dann auch für solche Länder zu entwickeln, die jetzt zurzeit noch nicht diese arbeitsteiligen Strukturen haben. #00:37:41-3#"

Case-3-I13-Teil2 "#00:01:44-5# Es gab mal eine Initiative auch im Audit-Bereich, wo die Mitarbeiter gefragt worden sind, einfach mal Tools und Dinge, die sie selber so im Rahmen ihrer täglichen Arbeit gebastelt haben, um sich das Leben zu erleichtern, [...] zu teilen und an einen speziellen Kollegen zu schicken, der das ausgewertet hat, um [...] zu schauen, ob man daraus auch Ideen für die Gesamt-Company entwickeln kann. #00:02:05-8# Das ist eigentlich ganz erfolgreich gewesen. #00:02:09-5#"

Case-3-I13-Teil2 "#00:04:45-0# [Efficiency Coaches Konzept] Es sieht grundsätzlich so aus, dass man eine gewisse Anzahl an Mitarbeitern nochmal speziell in gewissen Bereichen der Effizienz geschult hat in entsprechenden Efficiency-Workshops. #00:04:58-8# Und denen einen konkreten Meilensteinplan [...] an die Hand gegeben hat, um dann für gewisse Mandate, die ausgewählt worden sind, als Coach zur Verfügung zu stehen. #00:05:10-0# Das heißt, die haben sich mit den Engagement-Teams zu gewissen, fest definierten Zeitpunkten getroffen: im Rahmen der Vorprüfung, nach der Vorprüfung und später. #00:05:19-2# [...] #00:05:40-2# Und da geht es um Fragen der Risikoeinschätzung, um Fragen der grundsätzlichen Planung des Engagements, es geht um die Frage, ob man eher kontrollbasiert oder substantiell prüfen sollte. #00:05:52-3# Lauter solche Dinge, die am Ende [...] nichts mit Markt zu tun haben, also da geht es nicht darum, mehr Umsatz zu generieren, sondern ausschließlich [darum], [...] das Prüfungsmandat mit einer anderen Herangehensweise [...] effizienter [zu] prüfen. #00:06:08-3# [...] #00:06:49-2# Und die treffen sich auch wirklich physisch dann, gucken sich auch die Arbeitspapiere des Vorjahres an, die Dokumentationen, um dann auch daraus Schlüsse zu ziehen und Ideen, was man vielleicht besser und schlanker machen kann. #00:07:01-8#"

Case-3-I21 "#00:47:33-8# Wir machen zum Beispiel jedes Jahr nach der Busy-Season [...] eine Sitzung, wo wir uns überlegen, welche Dinge waren gut, welche Dinge waren schlecht, und wie können wir die verbessern. #00:47:45-3# Und ich mache mit meiner Truppe, inklusive der Mitarbeiter, [...] ein Strategie-Meeting, einmal im Jahr. #00:47:54-7# [...] #00:47:56-4# Ich mache das erst mit Managern, da sagen wir, was sind die Hauptthemen, woran müssen wir arbeiten. #00:48:02-2# Dann stellen wir aber die Ergebnisse den Mitarbeitern vor, und diskutieren die auch, völlig offen. #00:48:06-6# Und auch da habe ich die Erfahrung gemacht, dass auch ein Gruppe 1er oder 2er [juniore Professionals], oder gerade auch die Sekretariate [...] richtig gute Ideen [...] beisteuern. #00:48:18-1#"

Tabelle A-132: Systematische Ansätze zur Verbesserung der Prozesse bei der Leistungserbringung

(Quelle: Interviews)

A7.4. Autonomy

Tabellen zu Abschnitt 6.6.1:

Bedeutung und Verständnis der Autonomie aus Sicht der Professionals
Extra-I1-Teil1 "#00:02:17-2# [...] das habe ich jetzt einfach mal als gegeben genommen, wenn ich unternehmerisch tätig sein will. #00:02:23-9# Da brauche ich die Freiheit auch dazu, das ist absolut richtig. #00:02:25-6#"
Case-1-I3-Teil1 "#00:50:25-7# Es gibt nicht [...] 'Ich habe jetzt meine Produktionsfabrik hier und bin autonom'. #00:50:31-0# Gerade <firma>, auch von dem Vergütungsmodell und von dem gesamten Partnerschaftsmodell, lebt davon, dass wir als Gruppe arbeiten. #00:50:38-8# Als Schwarm. #00:50:40-0#"
Case-2-I6 "#00:18:44-0# Und natürlich hat man dann im Laufe seiner Entwicklung mehr Möglichkeiten. [...] #00:18:55-7# Mehr Raum, um Dinge auch umzusetzen. [...] Wichtig ist aber, dass dieser Raum von Anfang an existiert, der wird [...] nur mit der Zeit größer. #00:19:04-7#"
Case-3-I14 "#01:37:48-0# <firma> hat einfach irre breit gestreckte Leitplanken, Policies genannt. #01:37:56-6# [...] wenn ich verstehe, wie das Unternehmen tickt, und wie es gesteuert wird, und was akzeptiert ist im Unternehmen, und was nicht akzeptiert ist, dann kann ich gigantische unternehmerische Freiheiten mir hier nehmen und tatsächlich umsetzen. #01:38:15-6#"
Case-3-I15 "#00:22:28-7# [...] Autonomie ist [...] nicht das Unternehmen im Unternehmen, sondern es gibt nur ein Unternehmen. #00:22:33-3# [...] #00:22:44-0# Aber wie kann ich mich entfalten [...] und neue Ideen entwickeln, und neue Dinge tun – ja. #00:22:51-0# Da hat jeder Partner jeden Freiraum, [...] wenn er das Gesamtinteresse des Unternehmens verfolgt und nicht nur sein persönliches Interesse. #00:22:57-9#"
Case-3-I16 "#00:41:13-5# Ich arbeite hier völlig frei weg. Solange der Umsatz stimmt. #00:41:17-5#"
Case-3-I21 "#00:07:11-7# [...] ich glaube, je größer die Freiheitsgrade sind zum unternehmerischen Handeln – das muss natürlich getrackt werden, also man muss klare Regeln haben – je größer der Freiheitsgrad ist, je größer wird der Erfolg für <firma> sein. #00:07:29-1#"
Case-3-I22 "#00:02:45-5# [...] das [Autonomie] ist für mich eine sehr wichtige Voraussetzung, überhaupt so agieren zu können. #00:02:52-7# Also wenn ich jetzt komplett von anderen abhängig wäre, dann wäre ich in dem Sinne kein Unternehmer im Unternehmen. #00:03:01-2# [...] #00:03:04-4# Natürlich ist es auch ein Punkt, mehr davon zu bekommen, mehr Freiheitsgrade zu bekommen [...]. #00:03:19-6#"
Case-4-I23 "#00:00:53-9# [...] wir kommen aus einem sehr freiheitlichen System, wo der einzelne Partner sich als Unternehmer sah. #00:01:03-3# [...] #00:13:57-6# Die [Freiheit] ist natürlich bei uns ein ganz hohes Gut immer gewesen. #00:13:59-5#"
Case-4-I25 "#00:21:47-3# Es gibt bestimmte Mechanismen im Sozietätsvertrag, aber de facto haben die ein sehr großes Maß an Freiheit, das auch durch die Unternehmenskultur abgesichert ist. #00:21:57-2#"
Case-5-I31 "#00:05:25-9# [...] ich kenne wenige Anwälte, [...] ich kenne wenige Berater, die [...] immer jemand anderem zuarbeiten wollen. #00:05:40-7# [...] die meisten, die Unternehmer in einer Kanzlei oder in einem Beratungsunternehmen werden wollen, sind so gestrikt, dass sie sich selbst ihren Business Case bauen wollen, weil sie dann [...] nicht abhängig sind von anderen Leuten und auch nicht von Industrien. #00:05:56-4#"
Case-5-I35 "#00:07:01-9# Ja, Entfaltungsmöglichkeit würde ich mal sagen. #00:07:06-3# Das muss nicht unbedingt Autonomiestreben sein, sondern die Möglichkeit, sich mit der eigenen Persönlichkeit auch im beruflichen und geschäftlichen Umfeld zu entfalten. #00:07:16-3# Und um sich herum Leute zu haben, die das auch tun wollen. #00:07:22-1#"
Case-6-I39 "#00:11:21-3# Anwälte sind grundsätzlich autonom. #00:11:23-8# Das gibt die Gesetzeslage schon vor, das gibt die Notwendigkeit aus den Mandaten vor. #00:11:30-3# [...] #00:12:07-6# Hintergrund ist sicher auch ganz einfach [...], dass wir teilweise extern opportunitätsgetrieben sind und es schon aus Umsatzgesichtspunkten keinerlei Interesse der Kanzlei gibt, Autonomie und autonomes Unternehmertum der einzelnen Anwälte zu beschränken. #00:12:26-2#"

Tabelle A-133: Bedeutung und Verständnis der Autonomie aus Sicht der Professionals

(Quelle: Interviews)

Einschränkungen und Grenzen der Autonomie der Professionals

Case-1-I3-Teil1 "#00:50:19-5# So richtig frei sind Sie nie. [...] #00:50:23-4# [...] #00:50:56-0# [<i><firma></i>] hat eine gewisse institutionelle Führung, aber hat ansonsten ganz viele verschiedene Momente, die Halt und Struktur geben. #00:51:06-1# Richtige Freiheit existiert da nicht, aber auch kein richtiger Zwang. #00:51:09-6# Eher Wege des Miteinander. #00:51:14-5#"
Case-2-I6 "#00:17:31-2# [...] [Es ist] wichtig [...] diese Freiheit zu geben. #00:17:45-0# Das wird nie eine 100 % Freiheit sein, weil wir immer auch die Anforderungen [...] des Marktes haben – aber es ist eine ganz wichtige Freiheit, und wenn es am Ende 10 % sind, zu diskutieren, was möchte ein Mitarbeiter in der Zeit machen. #00:17:56-0# Weil es einen ganz, ganz entscheidenden Beitrag auch zur Motivation hat. #00:17:59-4#"
Case-2-I6 "#00:29:22-4# Das sind natürlich auch Themen, wo ich dem lokalen Partner de facto erstmal Unternehmertum abnehme und Entscheidungsfreiräume einschränke. #00:29:31-2# [...] #00:29:46-4# Und die spannende Herausforderung für uns wird genau sein, diese Balance zu finden, und diese Balance auszutarieren. #00:29:54-8#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:04:33-8# Nur da sind wir natürlich ganz klar in einer Organisation, die nicht nur zwei Partner hat, sondern deutlich mehr, klarer an Grenzen gebunden, das heißt, die Freiheitsgrade sind meines Erachtens schon deutlich geringer, als das jetzt in einer Zwei-Mann-WP-Gesellschaft der Fall wäre. #00:04:50-6#"
Case-3-I13-Teil2 "#00:28:53-9# [...] wir haben [es] vorhin ja besprochen, es gibt eben gewisse Dinge, wo unsere Autonomie sehr stark eingeschränkt ist [...]. #00:29:17-4#"
Case-4-I23 "#00:14:16-7# Früher hat bei uns jeder gemacht, was er wollte, und dass man jetzt den Leuten mit Businessplänen quasi vorgibt, sie müssen das und das machen, sie müssen die und die Zielunternehmen in Augenschein nehmen, sie dürfen vielleicht innerhalb ihres Rechtsgebiets das und das nicht mehr machen, sondern sollen sich auf andere Teilgebiete konzentrieren – das gilt schon fast als systemfremder Eingriff. #00:14:37-3# Und das durchzusetzen hat doch eine ganze Zeit gedauert. #00:14:39-9#"
Case-4-I23 "#00:14:44-0# [...] die Größe der Kanzlei spielt natürlich schon eine Rolle. #00:14:46-7# [...] es kann nicht jeder das machen, was er will, [...] man muss alles abdecken, man muss gewisse Leute vielleicht ein bisschen auf ihre Stärken reduzieren. #00:15:08-3# Dass Sie sagen, 'du kannst doch das besonders gut. Mach diesem Bereich, bau den aber dafür besser aus und mach nicht immer alles' [...]. #00:15:14-7#"
Case-4-I24 "#00:04:53-4# Ja [...] natürlich ist das [Autonomie] ein Anreiz. #00:04:58-2# Aber das muss hier in einer Sozietät oder in einer Großkanzlei beschränkt sein. #00:05:04-0# [...] ich kann nicht das machen, was ich will, sondern bin [...] gewissen Schranken unterworfen. Die jetzt aber nicht so störend sind. #00:05:16-1#"
Case-5-I32 "#00:01:25-8# [...] Ja, das [Entscheidungsfreiheit] ist ein wesentlicher Bestandteil. #00:01:29-5# Die ist natürlich etwas eingeschränkt, wenn man in einer größeren Sozietät ist. #00:01:33-1# Das heißt, man kann natürlich manche Sachen nicht alleine entscheiden, viele Sachen brauchen dann einfach eine Mehrheitsentscheidung, oder das Placet unseres Managements. #00:01:41-9# Aber natürlich, klar, jeder ist aufgerufen, sich auch selber unternehmerisch Gedanken zu machen und die dann auch umzusetzen. [...] #00:01:50-9# [...] zum Beispiel, hier ganz konkret bei uns im Team gerade, Einstellung eines neuen Anwalts. #00:02:02-1# Das ist etwas, was ich vorschlagen muss [...]. #00:02:14-1#"
Case-5-I35 "#00:21:04-6# [...] Die Partner müssen sicherlich Autonomie abgeben. #00:21:07-1# Auf der anderen Seite, um in jeder einzelnen Zelle unternehmerisches Handeln [...] zu fördern, muss man eben auch Autonomie geben. Und nicht nur belassen, sondern sie in gewisser Autonomie auch bestärken. #00:21:18-4# Da ist [...] nur ganz wichtig, dass sie nicht unkoordiniert läuft, sondern dass klar ist, in welchem Rahmen die unternehmerische Autonomie entwickelt und entfaltet werden sollte. #00:21:30-8# [...] Dass man sich darüber im Klaren ist, wen man überhaupt ansprechen möchte, und was man denen, die man ansprechen möchte, anbieten möchte. #00:21:45-1#"
Case-6-I37 "#00:09:21-8# Man hat gewisse Freiheitsgrade, aber im Vergleich zu anderen Kanzleien – vielleicht auch insbesondere etwas losere[n] Zusammenschlüsse[n] – ist der Freiheitsgrad vergleichsweise gering. #00:09:31-4# [...] #00:09:48-0# [...] das hat meines Erachtens nur Vorteile. #00:09:50-7# [...] #00:09:59-7# Man kann sehr, sehr fokussiert [...] das Geschäft angehen und schafft es dabei, die Egos der Partner doch weitgehend im Griff zu haben. #00:10:16-6# Also ich finde das sehr, sehr gut. #00:10:19-5#"
Case-6-I39 "#00:11:21-3# Anwälte sind grundsätzlich autonom. #00:11:23-8# [...] #00:11:30-3# Und die Frage, mit der wir ständig konfrontiert sind, ist die Frage, inwieweit es wirtschaftlich sinnvoll ist, die Autonomie 'for the greater good' [...] zu beschränken. #00:11:45-4# Das heißt, eigentlich kann man sicher davon ausgehen, dass jeder Unternehmer grundsätzlich mal autonom ist und [sich] nur soweit es für das große Gan-

ze, für den Brand <kanzlei> erforderlich ist, den zentralen Strukturen, Prozessen, Strategien [...] unterwirft. #00:12:07-6#"

Tabelle A-134: Einschränkungen und Grenzen der Autonomie der Professionals

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.6.2.1:

Autonomie der PSF-Standorte
Extra-I1-Teil1 "#00:15:38-4# [...] man hat erkannt, dass ein derartiges Verhalten kontraproduktiv ist. #00:15:43-5# [...] es gibt keine autonomen Standorte mehr in Deutschland, im Land selber. International schaut es so aus, dass [...] <firma> jetzt im Wesentlichen ein Franchise-Unternehmen ist und sich an gewisse Parameter zu halten hat. #00:15:57-1# Also was Markenauftritt betrifft, was Kommunikation betrifft – der Rest bleibt jedem Land selbst überlassen. #00:16:04-4#"
Case-1-I3-Teil1 "#00:14:24-4# [...] wir sind nach Geschäftsbereichen organisiert. #00:14:28-1# [...] #00:14:37-1# Wir sind aber auch nach Standorten letzten Endes organisiert [...]. #00:14:42-8# [...] #00:35:43-0# In Bezug auf Mandanten, die aus der Gruppe kommen, nein [Standorte nicht autonom]. #00:35:49-5# [...] #00:36:03-5# Der [Kunde] wird zumindest sehr, sehr nahe an der Betreuung da angelegt, wo er örtlich sitzt oder thematisch anschlussfähig ist. #00:36:14-8# Das kann [...] teilweise abweichen, weil wir nicht alle Disziplinen an allen Standorten haben. #00:36:19-5# [...] #00:36:28-5# Da ist der Standort relativ frei, was er dann wie voranbringt. #00:36:33-1# Der Standort... steht aber unter einer wirtschaftlichen Kontrolle letzten Endes, also er muss rentabel sein. #00:36:45-4# Was er im Rahmen dieser Rentabilität tut, da ist er relativ frei. #00:36:50-9#"
Case-1-I4 "#00:22:46-5# Nein [Standorte sind nicht autonom]. #00:22:49-3# Dazu sind unsere Standorte auch nicht groß genug. Wir bieten auch nicht an allen Standorten alle Dienstleistungen an. #00:22:55-5# Wir arbeiten da standortübergreifend eng zusammen. #00:22:58-3# Da haben wir auch einen wirtschaftlichen Zwang zu. #00:23:02-2#"
Case-2-I10 "#00:07:35-2# [...] wir arbeiten in virtuell kompetenzorientierten Teams. #00:07:39-9# [...] mein Personalvorgesetzter sitzt hier am gleichen Standort, mein Fachvorgesetzter sitzt irgendwo an einem anderen Standort, und wir arbeiten [...] innerhalb der Kompetenzen, aber die sind nicht unbedingt an einem Standort. #00:07:52-7#"
Case-2-I11 "#00:07:41-3# Einer der Ansätze, die <firma> gewählt hat, war [...] dass die Partnerschaften aller Länder sich gemeinsam entschieden haben, in so genannte Areas zu gehen, von denen haben wir <n> aktuell. #00:07:59-3# Das allein ist schon mal ein sehr, sehr großer Vertrauensbeweis untereinander, weil es nämlich heißt, Moment, ich stelle meine einzelne Partnerstimme, die ich im Land habe, ein Stück weit zurück gegenüber dem großen Ganzen. #00:08:12-6#"
Case-3-I21 "#00:39:41-8# [...] [Wir] haben das Regionalprinzip über Bord geworfen. #00:39:45-7#"
Case-4-I27 "#00:06:59-2# [...] Die Praxisgruppe <rechtsgebiet1> oder die Praxisgruppe <rechtsgebiet2> agiert über die Standorte hinweg, deutschlandweit, betreut internationale Mandate. #00:07:10-8# Wenn man jetzt nur die interne Struktur anschaut, ist sie büroübergreifend [...]. #00:07:22-9#"
Case-5-I32 "#00:16:07-1# Also wir sind sicher nicht unabhängig, aber wir haben natürlich ein sehr gewichtiges Mitspracherecht, wobei es bei uns konkret so ist, dass natürlich die <land>-Partner einfach aufgrund der Größe der Partnerschaft in <land> [...] eine noch größere Autonomie haben als wir. #00:16:23-6# Aber wir setzen uns natürlich zusammen – [...] da gibt es alle möglichen Gremien auf internationaler Ebene – und diskutieren dann Fragen wie 'wo wollen wir das nächste Office aufmachen?' [...]. #00:16:39-8#"
Case-5-I35 "#00:24:07-0# [...] die Standorte sind als solche Gruppen überhaupt nicht autonom, abgesehen von [...] lokalen Entscheidungen über wirklich lokale Themen muss man auch sagen. #00:24:23-8# Ansonsten entscheiden wir standortübergreifend, managen auch standortübergreifend und entwickeln das Geschäft standortübergreifend. #00:24:35-3#"
Case-6-I37 "#00:22:48-7# <kanzlei> ist eine komplett integrierte, internationale Kanzlei, die einfach an unterschiedlichen Stellen Büros hat. #00:22:56-8# Das heißt, die regionalen, lokalen Unterschiede sind weitgehend aufgehoben, es ist schlichtweg eine weltweit agierende Kanzlei. #00:23:06-6# Und insofern würde man das immer von dem internationalen Standpunkt aus betrachten. #00:23:11-7#"
Case-6-I39 "#00:04:19-5# [...] die reine Mandatsstrategie, die gibt es ja sowieso, die wird teils global, teils regional aber auch teils lokal definiert. #00:04:30-0# Weil nicht jeder Mandant, den Sie haben, ein weltweit operierendes Unternehmen ist. #00:04:33-7# Also muss meinetwegen das <standort> Büro schon auch

die Möglichkeit haben, sich auf <standort> Mandanten zu fokussieren. #00:04:41-6# Nur als Beispiel. #00:04:43-3#"

Tabelle A-135: Autonomie der PSF-Standorte

(Quelle: Interviews)

Abstimmung zwischen den PSF-Standorten
<p>Extra-I1-Teil1 "#00:16:19-7# Fakt ist, und es war kein positiver Effekt, sondern ein sehr negativer, dass plötzlich mal jemand aus [...] <standort1> oder <standort2> bei ein und demselben Kunden mit demselben Thema aufgeschlagen ist, mit unterschiedlichen Aussagen. #00:16:33-5# Das gab es. #00:16:33-9# [...] #00:16:57-3# Aber auf Landesebene sollte man das weitestgehend in den Griff gebracht haben. #00:17:01-7# Ausschließen kann man es nicht, aber da hat man doch massiv Fokus darauf gelegt, es zu tun. #00:17:06-9#"</p>
<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:37:33-1# Aber es läuft so keiner raus und spricht die [Mandanten] an. #00:37:38-7# Es kommt immer wieder vor, dass man dann irgendwo Kontakte nutzt. [...] #00:37:47-8# Jemand hat möglicherweise [...] seine Kontakte nicht eingetragen, ein anderer läuft zu dem Unternehmen, hat sich vorher schlaue gemacht, hat nichts gefunden, ist dann da. #00:37:55-0# Fast immer stellen wir das aber bevor wir da sind nochmal fest, dass eine Verknüpfung da ist [...]. #00:38:00-8# Im Regelfall informieren die Partner auch die Unterstützungsabteilungen. [...] #00:38:09-2# Spätestens dann fällt es auf. #00:38:11-0# Es gibt [...], und das formalisieren wir jetzt gerade etwas stärker, Target-Listen, aber es gibt auch immer wieder opportunistische Ansprache. #00:38:19-1# Da hat man jemanden kennengelernt, auch da wird idealerweise am Standort informiert oder sogar bundesweit. #00:38:25-5# Spätestens, wenn es zu Angeboten kommt, haben wir einen sogenannten Conflict-Check, dann schreibt man an alle Partner und Manager, 'da und da möchte ich ein Angebot abgeben', dass sie alle informiert sind. #00:38:35-5# Also, es ist sehr stark auf Austausch und Team angelegt hier bei <firma>. #00:38:42-3#"</p>
<p>Case-2-I7-Teil1 "#00:33:13-1# Das Mitspracherecht, das kommt dann automatisch dadurch, dass, wenn Sie Themen haben, die Sie nicht alleine, also in einem kleinen Partnerbereich komplett [...] verkaufen und umsetzen können. #00:33:26-9# Sondern wenn es etwas ist, was vielleicht größer ist, oder wo bewusst ja auch mehrere 'Fakultäten' gefordert sind nach draußen [...] dann müssen Sie sich abstimmen, dann machen Sie auch nicht alleinig kommerziell ein Angebot, sondern dann macht man das gemeinsam. #00:33:41-9#"</p>
<p>Case-2-I9 "#00:19:48-6# Wenn es größere Kunden gibt, bei denen wir eigene Account-Teams haben, dann wird auch mit dem Account-Team und dem Account-verantwortlichen Partner sich abgesprochen. #00:19:58-5# Insbesondere hat das auch den Hintergrund, dass [...] die Netzwerke und die Beziehungen, die einzelne Personen innerhalb des Unternehmens zu Kunden haben, [...] mit genutzt werden sollen. #00:20:15-2# Dass wir als ein Unternehmen natürlich auch auftreten, und nicht ich ein Angebot abgebe, und ein Kollege in der Schweiz für die gleiche Anfrage auch ein Angebot abgibt, und wir intern uns Konkurrenz machen. #00:20:31-5#"</p>
<p>Case-3-I21 "#01:07:54-5# Und wenn ich der Meinung bin, dass wir zu irgendeinem Thema Geld verdienen können am Markt, dann rufe ich einmal kurz in <firma> rein, ob es schon jemand gibt, der dieses Thema vielleicht auf dem Haken hat – und ansonsten mache ich [das]. #01:08:09-5# [...] #01:09:25-0# [...] da habe ich zum Beispiel den <bereich>-Partnerverteiler angeschrieben. #01:09:30-0#"</p>
<p>Case-5-I30 "#01:10:20-5# [...] Es gibt Location Heads, das sind die Leute, die Standorte leiten, die sollten so etwas auch schon mal mitbekommen. #01:10:25-6# [...] In den Fällen sieht man dann zu, dass man das dann abstimmt und insbesondere darauf achtet, dass man niemanden vergisst. #01:10:45-1#"</p>

Tabelle A-136: Abstimmung zwischen den PSF-Standorten

(Quelle: Interviews)

Rolle des Standortleiters in den PSFs
<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:36:19-5# Die Standorte werden von einem Standortverantwortlichen geführt. #00:36:23-8# [...] #00:37:03-4# Um Gottes willen, ja [Standortleiter hat mehr als nur Repräsentationsfunktion]. #00:37:04-2# Die lokale Partnerschaft ist [...] verantwortlich für das Geschäft und [...] [wird] vertreten durch den Niederlassungsleiter oder Standortmanager oder Office Managing Partner [...]. #00:37:15-4#"</p>
<p>Case-2-I7-Teil1 "#00:14:08-1# Die [Wirtschaftsprüfungsmandate bei kleinen und mittleren Unternehmen] werden noch regional betreut, und da gibt es tatsächlich auch so etwas wie [...] den Standortverantwortlichen. #00:14:14-5# [...] Beispiel, es ist so etwas wie <bundesland> dann, oder Region <geographischer bereich>, und das sind dann natürlich auch mehrere Büros. Aber im Prinzip gibt es dafür das noch, ja.</p>

#00:14:25-8# Aber nur dafür. #00:14:26-3#"
Case-3-I15 "#00:04:51-6# [...] wir haben im Grunde keinen Standortleiter für den einzelnen Standort. #00:04:55-5# Wir haben Deutschland in <n> Regionen aufgeteilt, und dort gibt es ein <mitglied der unternehmensleitung> [...] #00:05:20-4# Und dann gibt es, gerade im Bereich Audit und Tax, am jeweiligen Standort [...] jemanden, der die Verantwortung trägt. #00:05:31-0# [...] #00:05:42-7# Und was wir nicht wollen, ist [...] so eine 'Das ist meine Burg'-Mentalität. #00:05:49-5# Das ist mitnichten das Ziel, und deswegen haben wir eigentlich auch kein Standortleiterprinzip. Das gibt es [...] nicht. #00:05:54-9#"
Case-4-I26 "#00:19:56-9# Es gibt in der Tat [...] so [eine] Art 'Standortverantwortliche', aber die haben eigentlich keine wirkliche Rolle. #00:20:04-6# Das ist [...] eine reine Verwaltungsposition, die zum Beispiel bei Umzügen dann irgendwo eine Rolle spielt. #00:20:13-0#"
Case-5-I35 "#00:25:15-4# Nein, der [Location Head] hat eigentlich keine repräsentative Funktion, sondern eine integrative am jeweiligen Standort. #00:25:20-6# [...] über seine Mitgliedschaft [...] [in dieser] Art Steering Committee ist er Mittler zwischen den Stimmungen, die sich am jeweiligen Standort ergeben können, und der Gesamtpartnerschaft. #00:25:41-0# Und er ist gleichzeitig auch Mittler in [...] die lokale Partnerschaft [...] hinein, was Entscheidungen des Managements für alle Standorte angeht. #00:25:56-8# [...] Er hat [...] faktisch [...] im anwaltlichen, aber vor allem auch nicht-anwaltlichen Bereich letztlich natürlich eine hohe Verantwortung für Personalfragen. #00:26:14-3#"
Case-6-I40 "#00:12:31-1# [...] Sowas [Standortleiter] gibt es bei uns gar nicht. #00:12:35-3# [...] #00:12:37-7# Das würde auch nicht ins Bild passen, wir sind [...] eine weltweit integrierte Kanzlei. #00:12:43-6#"

Tabelle A-137: Rolle des Standortleiters in den PSFs

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.6.2.2:

Bedeutung der regionalen Präsenz der PSFs für das Mandatsgeschäft	
Relevanz der lokalen Präsenz der PSF für:	
Wirtschaftsprüfungsleistungen kleine und mittlere Unternehmen (keine Relevanz für Unternehmensberatung, Transaktionsgeschäft)	Case-2-I7-Teil1 "#00:13:01-2# Hier müssen wir aber unterscheiden zwischen erstens der Frage: [ist es] noch klassisches Wirtschaftsprüfungsgeschäft oder [...] Unternehmensberatung und Transaktionsgeschäft. #00:13:13-9# Beim Letzteren spielt es keine Rolle. [...] Der Standort als solches ist wirklich nichts anderes als 'da sind halt Büros'. #00:13:29-8# [...] #00:13:53-6# Im Wirtschaftsprüfungsgeschäft ist das noch anders, das ist historisch gewachsen. #00:13:57-4# Das liegt ja auch daran, dass die Wirtschaftsprüfungsmandate [...] nicht nur sowas wie DAX-Unternehmen [...] sind, sondern im Gegenteil [...], die Masse sind dann durchaus eher [...] kleinere und mittlere Unternehmen. #00:14:08-1#"
Wirtschaftsprüfungsleistungen (keine Relevanz für Unternehmensberatung)	Case-2-I8 "#00:12:36-7# Gibt es einen Unterschied zwischen Assurance und Advisory auf dieser Ebene? Vielleicht, einen leichten. #00:12:42-8# [...] bei Advisory-Projekten ist der Kunde vielleicht eher bereit, diesen regionalen Aspekt zu vernachlässigen. #00:12:55-1# [...] #00:13:23-6# [...] ich hätte jetzt gesagt, vor 20, 25 Jahren spielte das eine größere Rolle. [...] #00:13:28-7#"
kleine und mittlere (Eigentümergeführte) Unternehmen (keine Relevanz für große Unternehmen, Spezialaufträge)	Case-2-I11 "#00:11:23-1# [Gibt es einen Unterschied zwischen Advisory und Assurance] Tendenziell nein. Warum glaube ich das? Weil sich möglicherweise die Intensität oder die Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit im ein oder anderen Fall überschneiden kann. #00:11:33-9# Wobei auch die Advisory- [...] Mandantenbeziehung eine Nachhaltigkeit und Länge [...] bekommt. #00:11:44-4# [...] #00:13:06-1# [...] Man muss unterscheiden. #00:13:11-5# Also zum einen ist es so, dass in der Tat mittelständische und unternehmergeführte Unternehmen sehr viel Wert auf die persönliche Beziehung legen. #00:13:23-5# [...] #00:14:02-8# Und der zweite Aspekt [...], die fachlich-technische Ebene, ist, insbesondere bei größeren Unternehmen, denen völlig egal ist, wo die Fachkraft herkommt, wenn es den besonderen

	<p>gesuchten Bedarf adressiert und die Qualifikation entsprechend passt. #00:14:28-0# [...] #00:14:31-0# Bei Mittelständlern ist das [...] bisweilen auch so, dass das [...] gewertschätzt wird, kommt drauf an, wie international diese selber sind. #00:14:42-7# [...] bei sehr stark eigentümergeführten kommt es dann nichtsdestotrotz darauf an, dass, wenn man Projekte macht, die lokale Bindung erhalten bleibt, also [...] auch in der Ausführung derjenigen [...] ist, mit denen die lokale Bindung besteht. #00:14:58-5#"</p>
Wirtschaftsprüfungsleistungen	<p>Case-3-I13-Teil1 "#00:14:28-1# Die [regionale Verankerung im Audit] spielt schon eine Rolle, und wir haben natürlich aus [...] Effizienzgründen auch so ein gewisses Regionalprinzip. #00:14:36-1# [...] wir versuchen schon, die Mandate einer Region auch aus dieser Region zu besetzen. Aber es gibt immer wieder Ausnahmefälle, eben weil aufgrund persönlicher Beziehungen, oder Erfahrungen aus der Vergangenheit oder [...] auch Wechsel von verantwortlichen Prüfern in andere Regionen trotzdem gewisse Mandate dann von den Kollegen weiter betreut werden wollten. #00:14:58-1# So dass auch da es immer wieder Fälle gibt, wo [...] regional zumindest die Partnerverantwortlichkeit geregelt ist, und dann im Zweifelsfall die Teams lokal dazu gestellt werden. #00:15:07-6#"</p>
<p>Wirtschaftsprüfungsleistungen</p> <p>kleine und mittlere Unternehmen</p> <p>(keine Relevanz für große Unternehmen, Spezialaufträge)</p>	<p>Case-3-I15 "#00:02:31-1# [...] der eine Aspekt ist [...] die Art der Dienstleistung [...] und das andere [...] ist die Frage der Erwartungshaltung unserer Mandanten. #00:02:45-5# Wenn ich ein global agierendes Unternehmen bin [...], dann spielt [...] weder der regionale noch der nationale Bezug eine Rolle, dann wollen die vor allem international bedient werden. #00:03:05-3# Anders [...] bei größeren börsennotierten Gesellschaften in Deutschland, die wollen vor allen Dingen immer die besten Leute haben, egal, wo sie herkommen in Deutschland, oder auch international. #00:03:17-9# Aber die mittelständisch geprägte Mandantschaft will auch sehr stark vor Ort bedient werden. #00:03:26-4# Das gilt vor allen Dingen [...] [für] die klassischen Wirtschaftsprüfungs-Dienstleistungen [...], aber auch steuerliche Aspekte [...], das wird schon sehr lokal [...] erwartet. #00:03:43-1# Gerade im mittelständischen Klientel. #00:03:45-5# [...] Die wollen [...] einen Ansprechpartner haben für [...] ihre allgemeinen Themenstellungen, akzeptieren dann aber regelmäßig für Spezialthemenstellungen [...] die Spezialisten, und dann ist es ihnen relativ egal. #00:04:02-5# [...] #00:04:15-4# Oder notfalls auch einen internationalen, wenn es mit der Sprache funktioniert. Weil dann wollen sie im Zweifel auch denjenigen haben, der das schon ein paar Mal gemacht hat. #00:04:23-1#"</p>
<p>kleine und mittlere Unternehmen</p> <p>(keine Relevanz für große Unternehmen)</p>	<p>Case-3-I22 "#00:09:26-6# [...] für ein globales Unternehmen, was in 100 Ländern auf der Welt unterwegs ist und deswegen mit unserer Firma zusammenarbeitet, die auch in 100 Ländern auf der Welt unterwegs ist, [ist] glaube ich die regionale Verankerung nicht so wichtig. #00:09:43-7# [...] für ein mittelständisches Unternehmen hat das sicherlich einen ganz anderen Stellenwert. #00:09:50-3#"</p>
<p>("Commodity-Leistungen",) wiederkehrendes Geschäft</p> <p>(keine Relevanz für Spezialaufträge)</p>	<p>Case-4-I23 "#00:15:32-6# [...] Grundsätzlich ist es deutschlandweit, aber [...] <standort> [...] ist so ein klassisches Beispiel, [...] es gibt gewisse Konzerne, die hier sind, die erwarten, dass ihr Berater regional vor Ort ist und auch innerhalb von kurzer Zeit da sein kann. #00:15:47-9# Wir haben Rechtsabteilungsleiter gehört, die uns gesagt haben, 'ihr kriegt von uns die großen Spezialaufträge, aber [...] dieses bread-and-butter M&A etc., die [Aufträge] kriegt ihr nur, wenn ihr dort seid.' #00:16:02-1#"</p>
<p>(keine Relevanz für große Unternehmen)</p>	<p>Case-4-I27 "#00:06:07-3# [...] [wenn] es um komplexe Fragestellungen geht, oft auch mit internationalem Bezug, ist die regionale Anbindung eigentlich nebensächlich. #00:06:22-8# Spielt natürlich eine Rolle insbesondere dann, wenn ich Kontakte erst mal herstelle. #00:06:27-1# Wenn es aber darum geht, ich kenne die Leute und wer bearbeitet das Mandat, spielt es nahezu keine Rolle. #00:06:31-7# Weil man für diese High-End-Mandate, wie man sie so schön nennt, letztendlich den richtigen Berater sucht, und es dann eigentlich egal ist, ob der jetzt in <ort4> sitzt, in <ort5></p>

	oder in <ort6>. #00:06:43-7#"
Wiederkehrendes Geschäft	Case-6-I41 "#00:04:48-4# Es gibt ja auch Mandate, wo dann fast schon eine laufende Beratung [...] dabei ist. #00:04:53-1# Dass da auch gerade so ein persönlicher Kontakt, ein regionaler Kontakt auch eine gewisse Bedeutung hat. #00:04:59-7#"

Tabelle A-138: Bedeutung der regionalen Präsenz der PSFs für das Mandatsgeschäft

(Quelle: Interviews)

Vorteilhaftigkeit lokaler Präsenz für Mandantenakquise und Mandantenpflege	
Case-2-I11 "#00:13:23-5# Und persönliche Beziehungen funktionieren in der Regel natürlich besser oder optimaler, wenn man auch lokal in der Nähe die Kontaktpunkte hat. #00:13:33-7# Grundsätzlich ist das auch so bei Großunternehmen oder größeren Unternehmen, dass, was die Mandantenpflege angeht, auch da der lokale Kontakt nicht ganz nachteilig ist. #00:13:46-2#"	
Case-3-I14 "#00:11:53-7# [...] gerade im Beratungsgeschäft wird immer unterstellt, wir sind alle deutschlandweit unterwegs, und es ist eigentlich egal, wo wir arbeiten. #00:12:03-6# [...] allerdings seit knapp <n> Jahren analysiere ich die Zahlen meines Services und optimiere anhand des Zahlenmaterials, was ich bekomme. #00:12:16-5# Da kann ich schon feststellen, dass eine lokale Präsenz extrem wichtig ist. #00:12:20-9# Und dass Sie als Berater mitnichten einfach global oder national aufgestellt sind, sondern dass wir tatsächlich eher hergehen und da, wo Manager sitzen, [...] die akquirieren, den Kontakt vom Lokalfürsten oder den Lokalfürsten halten [...]. [Wenn man] die für sich gewinnen kann, steigen auch die Umsätze. #00:12:42-4# [...] #00:12:51-0# Das kann ich nicht ignorieren. #00:12:52-9#"	
Case-3-I21 "#00:05:07-4# [...] dieses Denken, was wir vor fünf Jahren hatten, es ist eigentlich völlig egal, wo man wohnt, weil man arbeitet europaweit – ich finde der Ansatz ist ein bisschen gescheitert. #00:05:18-8# Das müssen wir machen bei großen Projekten, aber auf Dauer kriegt man so keine gute Kundenbasis. #00:05:24-8# Ich kann Kunden nicht pflegen über 500 km Entfernung, das ist aus meiner Sicht völliger Quatsch. #00:05:30-1#"	
Case-4-I23 "#00:16:02-1# [...] das Büro <standort> beharkt schon die Industriekonzerne hier. #00:16:07-5# Das Büro in <standort2> war am Anfang gegründet worden, weil wir sehr viel für <standort2> Großkonzerne gemacht haben, die uns auch gesagt haben, 'es wäre schon gut, wenn ihr [...] vor Ort wärt'. #00:16:16-4# Also das ist in der Tat ein Thema. #00:16:18-7#"	
Case-6-I41 "#00:03:57-2# In Deutschland haben wir dagegen mehrere Büros [...] #00:04:00-7# Das Ganze ist schon regionaler hier in Deutschland. #00:04:04-1# Und wir haben auch das Gefühl, dass die Mandanten das zum Teil sehr gut finden, und auch zum Teil sogar erwarten, dass man dort Ansprechpartner auch vor Ort hat. #00:04:12-6# Sich dort mal treffen kann. Also das gibt es schon, ja. #00:04:16-4#"	

Tabelle A-139: Vorteilhaftigkeit lokaler Präsenz für Mandantenakquise und Mandantenpflege

(Quelle: Interviews)

Relevanz der Erschließung neuer Standorte durch unternehmerische Professionals
Case-1-I3-Teil1 "#01:01:40-2# Wir haben in Deutschland in den letzten Jahren keinen neuen Standort eröffnet. #01:01:43-4# [...] #01:01:48-7# Der Standort hat mit unternehmerischem Handeln nichts zu tun [...]. #01:01:56-2#"
Case-2-I6 "#00:19:26-0# [Die Neueröffnung von] Standorte[n] ist schwierig. #00:19:27-6# Sage ich ganz bewusst, weil es sich gezeigt hat in der Vergangenheit, dass wir eine gewisse kritische Masse brauchen, um erfolgreich zu sein. #00:19:33-8# [...] in Deutschland reicht [es] an den großen Standorten vertreten zu sein, und dass [...] alles, was man da in ein, zwei Stunden erreicht, auch von dort aus leicht zu bedienen ist. #00:19:45-0# In Einzelfällen haben wir das [Neueröffnung Standorte], ist aber selten wirklich ein Entscheidungskriterium. #00:19:49-9#"
Case-3-I12 "#00:34:42-7# Also das kommt auch vor. #00:34:47-4# Zum Beispiel [hat] ein Kollege [...] gesagt [...], da gibt es auch Potential, das heißt, Unternehmen, die in <stadt> beraten werden können auf mittelständischer Ebene. #00:35:06-2# [Er] hat maßgeblich vorangetrieben, dass jetzt in <stadt> ein kleines Büro eröffnet wurde [...]. #00:35:27-0# Und für den Mandanten ist es eine sehr große Entwicklung, dass er eben eine <stadt>-Nummer wählen kann und nicht in <stadt 3> anrufen muss. #00:35:35-3# Das heißt, dadurch haben sich hier auch schon einfach geschäftliche Beziehungen ergeben, die sich vorher sonst nicht ergeben hätten. [...] #00:35:48-9# Und der [hat] wirklich einige Zeit auch getrommelt [...], damit <firma>

diesen Schritt macht, der ja auch mit Kosten verbunden ist. #00:35:56-9# [...] #00:39:21-3# [...] bevor da ein neuer Standort eröffnet werden kann, ist natürlich eine <unternehmensleitungs->Entscheidung notwendig. #00:39:33-7#"

Case-3-I20 "#00:33:12-7# Na, das [Eröffnung neuer Standorte] sehe ich jetzt weniger. #00:33:13-6# Ich glaube, das ist jetzt nicht mit Standorten verbunden, [...] sondern die Frage ist, welche Verantwortung bekommt jemand. #00:33:20-0# Ob die Leitung von so einem Standort das Entscheidende ist, um da unternehmerisch tätig zu sein – das kann im Einzelfall so sein, aber ich glaube, wichtiger wäre, dass jemand spürt, welche Gestaltungsmöglichkeiten hätte ich im Markt insgesamt. #00:33:33-6# [...] das muss jetzt nicht von einem neuen Standort aus sein. #00:33:36-1#"

Case-4-I25 "#00:07:31-5# Nein, die Zeiten sind vorbei, wo man [die Eröffnung neuer Standorte] noch unterhalb der Partnerebene machen konnte. #00:07:36-6# Schon ein einzelner Partner kann nicht einfach selbst entscheiden, ob er ein Büro eröffnen möchte. Das machen wir zentral. #00:07:43-5# Also die Eröffnung eines Standortes zum Beispiel braucht eine Entscheidung aller Partner [...] das kann nicht mal das Management selbst entscheiden. #00:07:54-4# [...] #00:09:48-7# [...] wir hatten Partner, die wollten unbedingt nach <stadt> und ein Büro da eröffnen, jahrelang. #00:09:54-4# Das waren vor allem die <rechtsgebiet>-Rechtler, in <stadt> werden viele <rechtsgebiet>-Prozesse geführt. #00:10:01-2# Dann kommt immer noch hinzu <privater Grund, zensiert>. #00:10:09-2# Das macht man dann nicht deswegen auf, sondern wenn man das Gefühl hat, dass es für die gesamte Sozietät einen Business Case gibt. Den haben wir dann geschaffen, und dann durfte derjenige natürlich auch da hin. #00:10:18-2#"

Case-6-I37 "#00:05:25-7# Ich glaube, es ist zunehmend unwichtiger, die regionale Verankerung, wenn wir uns innerhalb einer Jurisdiktion bewegen. #00:05:37-5# [...] #00:05:40-8# [...] bei der Größenordnung der Mandate [...] und [...] Mandanten, die wir haben, wissen die Mandanten sowieso, dass wir im Zweifel dorthin kommen, wo die Mandanten uns hin haben wollen. #00:05:55-4# So dass eine Präsenz an den großen Wirtschaftsstandorten sehr wichtig ist [...]. #00:06:15-4# [...] #00:06:42-2# [...] Die Mandanten verlangen häufig, dass wir vor Ort sind. #00:06:48-1# Aber das bedeutet nicht, dass wir vor Ort dann auch ein Büro haben müssen. #00:06:53-1#"

Tabelle A-140: Relevanz der Erschließung neuer Standorte durch unternehmerische Professionals

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.6.2.3:

Bedeutung von Ausgründungen, Neugründungen und Unternehmenswechselln durch unternehmerische Professionals
<p>Case-1-I4 "#00:06:10-6# Nein, das [Spin-off] ist eher die Ausnahme. #00:06:12-5# [...] #00:06:12-5# Wir haben ein Spin-off für den <bereich> gemacht, und wir haben [...] das <bereichs2>-Geschäft auch in einer eigenen Gesellschaft gebündelt, um denen etwas Visibilität am Markt zu geben. #00:06:24-6# [...] #00:06:36-0# Aber es müssten Geschäftsfelder sein, [...] nicht einzelne Practice Groups, zum Beispiel nach Branchensektoren, da würden wir das nicht machen. #00:06:45-4# [...] #00:07:00-5# [...] [Von den] meisten [Professionals], die ausgeschieden sind, würde ich sagen ist 60 % in die Industrie gegangen, 30 % zur Konkurrenz, und 10 % agiert vielleicht als Freelancer, aber nicht im Sinne einer konkreten Business Idee. #00:07:15-6#"</p>
<p>Case-1-I5 "#00:24:24-1# Es sind eine Handvoll, die ich persönlich kenne, die [...] als Berufsträger [...] die Möglichkeit haben, sich sehr gut selbstständig zu machen. #00:24:35-0# Aber [...] das dann wirklich in kleiner Form. #00:24:38-6# [...] #00:24:42-2# [...] Die dann sagen, ich habe einen kleinen Mandantenstamm, den ich weiter betreue. #00:24:50-4# Aber ob jetzt größere Bereiche zusammenkommen, dass man sagt, das sind vielleicht mehrere verschiedene, die sich wieder zu einem Unternehmen zusammenschließen, um in Konkurrenz auch zu <firma> zu gehen, weniger, das nicht. #00:25:03-6# Sondern eher als ein Einzelunternehmer dann. #00:25:05-2#"</p>
<p>Case-2-I9 "#00:40:01-7# [...] da ging es darum, dass bestimmte Kollegen eine Tochtergesellschaft von <firma> gegründet haben in <land> und damit sehr erfolgreich waren, [...] und das wurde dann zwei, drei Jahre später auch verkauft. #00:40:20-9# Insofern gibt es das, allerdings muss man auch sagen, das sind seltene Fälle. Also das ist der einzige Fall, den ich jetzt kenne. #00:40:29-2# Ansonsten ist das eigentlich nicht wirklich ein Thema, was ich seitdem gesehen habe. #00:40:37-5# [...] #00:40:47-4# Das [Wechsel von Professionals] ist glaube ich im Beratungsumfeld grundsätzlich da, also die Rotation von Mitarbeitern, die Fluktuation ist sicherlich höher als in anderen Industriebereichen. #00:40:57-9#"</p>

Case-3-I12 "#00:59:14-0# Haben wir eigentlich weniger. #00:59:18-5# [...] Was es natürlich ab und zu gibt, ist dass Mitarbeiter sich entscheiden, freiberuflich tätig zu werden bzw. selbstständig zu werden und weiterhin freiberuflich für <firma> tätig sind. #00:59:31-7# Die wollen natürlich aber auf lange Sicht eigenständig tätig sein. [...] #00:59:48-7# Aber jetzt so richtige Ausgründungen wüsste ich nicht. #00:59:53-9# [...] #01:00:08-9# [...] im Tax- und Audit-Bereich ist es relativ häufig, [...] dass die Kollegen, wenn sie Steuerberater [...] oder Wirtschaftsprüfer sind, sich überlegen, ob sie sich selbstständig machen. #01:00:22-1# Oder irgendwo mit einsteigen in eine kleinere Kanzlei, mit der Perspektive, diese vielleicht zu übernehmen. #01:00:29-8# Also das passiert dann schon. #01:00:32-7# Im Consulting ist es mir weniger bekannt, weil der Beratungsbereich setzt natürlich auch eine gewisse Größe eines Projektes voraus, das beraten werden kann. Das kann man [...] in der Regel [...] als Selbstständiger allein nicht bewerkstelligen. #01:00:48-8# [...] [spätere Ergänzung zu einem Einzelfall:] #01:04:47-4# [...] mit diesem Team, [...] was aufgehört hat, [...] die sind doch tatsächlich in die Selbstständigkeit gegangen. #01:04:56-3#"
Case-3-I19 "#00:23:25-2# Keine eigentlich. Keine [Ausgründungen, Neugründungen] #00:23:33-9# [...] #00:23:46-3# Nein, habe ich noch nicht erlebt [...]. #00:23:49-0# [...] #00:24:15-5# [Wechsel] Ja, durchaus [...]. #00:24:20-4# Aber dann [...] wirklich Wechsel in ein anderes Unternehmen hinein, in eine andere Beratung hinein und nicht unbedingt [...] in Form von einer Ausgründung. #00:24:30-3#"
Case-3-I20 "#00:18:20-3# Wir haben natürlich ein prominentes Beispiel, was [...] in so eine ähnliche Richtung geht. #00:18:24-9# Und zwar ist die <firma teilgesellschaft> [...] #00:18:38-3# [...] von <name> gegründet worden, sozusagen aus <firma> heraus, das heißt, er ist noch im Dach von <firma>, aber hat es [...] hingekriegt, innerhalb von <firma> ein eigenes Unternehmen da richtig stark aufzubauen. #00:18:49-7#"
Case-4-I23 "#00:39:44-3# Ja, das gab es sicherlich hin und wieder mal. #00:39:47-0# [...] einen richtigen Spin-off hatten wir <n> mal in <standort> <zensiert>. #00:39:56-0# [...] #00:40:01-0# [...] da sind jetzt einmal <n> Anwälte und einmal <m> Anwälte in den letzten <n> Jahren gegangen und haben wiederum ein Spin-off gegründet. #00:40:10-6# Ansonsten ist das eher selten. #00:40:12-9# Aber das gab es auch schon. Im Zweifel sind es vielleicht auch eher diejenigen, die man gebeten hat, zu gehen, die dann sagen, ich mache etwas Ähnliches. Das gibt es natürlich schon, dass ein Anwalt sich in einem kleinen Team selbstständig macht etc. #00:40:27-2# Ist aber eher selten. #00:40:28-7#"
Case-5-I30 "#00:51:21-0# Bisher sind die alle bei <kanzlei> geblieben. Und wenn jemand <kanzlei> verlassen hatte, hat das meistens irgendwelche anderen Gründe gehabt. #00:51:29-2# Also jedenfalls, dass jemand sagt, 'ich nehme mir mal so eine Geschäftsidee, entwickle die weiter und mache daraus professionell etwas', hat es bisher noch nicht gegeben. #00:51:35-9#"
Case-6-I36 "#00:36:14-0# Also es gab hier auf jeden Fall schon Kollegen, die die Kanzlei verlassen haben und ihre eigene Kanzlei eröffnet haben. #00:36:20-1# Ob [...] diese[r] Gründung [...] eine innovative Idee zugrunde liegt, die hier nicht verfolgt werden konnte, das weiß ich nicht. #00:36:37-7#"

Tabelle A-141: Bedeutung von Ausgründungen, Neugründungen und Unternehmenswechseln durch unternehmerische Professionals

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.6.2.4:

(Geringe) Einschränkung der lokalen Autonomie der Professionals durch die internationale Struktur der PSF
Extra-I1-Teil1 "#00:17:19-5# Ja, das gab es natürlich [empfundene Autonomie-Einschränkung der lokalen Partner]. #00:17:22-1# [...] auch wieder getrieben aus diesem Mittelstandsgedanken heraus, und da muss ich schon unter den einzelnen Funktionen unterscheiden. #00:17:29-8# Für Jung-Partner [...] ist es relativ leicht gefallen, das zu akzeptieren – im Gegenteil, die wollten das. #00:17:35-7# Für die Alt-Partner aus dem Bereich Tax und Audit war das natürlich ein Thema. [...] #00:17:42-5# Aber mit einer neuen Generation wächst auch ein Selbstverständnis [...] für über-geographische Zusammenarbeit, und das wird vielleicht nicht als beklemmend empfunden, sondern eher als [...] Professionalisierung. #00:17:58-7#"
Case-1-I4 "#00:33:26-1# Nein. [keine internationalen Firmenregelungen, die lokale Geschäftsausübung beschränken] #00:33:26-7# Das wird eher gefördert. #00:33:28-7#"
Case-2-I7-Teil2 "#00:20:21-8# Und damit spielt [...] die internationale Ebene als eine fremde, eventuell irgendwie rein-regierende überhaupt keine negative Rolle, sondern sie ist lediglich der Mechanismus, dass man größere Units in irgendeiner Form steuert. #00:20:40-0# [...] alles, was ich gesagt habe zur persönlichen eigenen Verantwortung und auch Freiheit, das wird dadurch jedenfalls nicht negativ beeinflusst.

#00:20:48-3#" <p>Case-2-I8 "#00:14:48-3# Ich hätte jetzt aber Schwierigkeiten zu sagen, zumindest für unseren Fall hier, dass die internationale Dimension mich [...] irgendwie mehr einschränkt. #00:15:00-3#" <p>Case-2-I11 "#00:09:23-7# Das [internationale Struktur] hat natürlich auch Auswirkungen auf die lokale Autonomie dahingehend, dass durchaus Entscheidungen global schon gegeben und durchgesetzt werden könnten. #00:09:40-4# Also rein theoretisch. Rein praktisch ist es so, dass wenn die lokale Partnerschaft – damit meine ich die einzelnen Partner – [...] da mit einer großen Mehrheit dagegen steht, dann wird sich das dennoch nicht durchsetzen lassen. #00:10:01-8# [...] keiner wird [...] gegen eine Mehrheit etwas durchsetzen, was dort nicht gewollt wird. #00:10:10-5#" <p>Case-3-I14 "#00:25:28-1# [...] Auf meine Autonomie hat es [internationales Firmennetzwerk] gar keine Auswirkungen. #00:25:32-6# [...] mir kann weder jemand Freiheiten wegnehmen, noch neue Freiheiten geben, das geht nur innerhalb der deutschen Gesellschaft. #00:25:41-3#" <p>Case-3-I21 "#00:22:33-9# Eigentlich gar keine [Auswirkungen der internationalen Struktur auf die eigene Autonomie]. #00:22:34-9#" <p>Case-5-I31 "#00:21:46-7# Nein [keine Autonomie-begrenzenden Einflüsse], also nicht aus der Unternehmensstruktur. #00:21:51-2# [...] #00:22:14-7# Conflict-Check ist natürlich ein großes Thema, logisch, aber das ist keine Kanzleibeschränkung wieder, das ist eine regulatorische Beschränkung. #00:22:21-9# Sonst habe ich keine. #00:22:23-1# [...] #00:22:46-7# Wenn wir glauben, dass der Mandant ein strategisch wichtiger Mandant ist, dann kann ich da auch einen ganz netten 'Kampfpfeis' aufrufen. #00:22:53-7# Da muss ich mir nicht in <ausland1> oder irgendwo anders in <ausland2> irgendeine Freigabe geben lassen. #00:22:57-2# Das mache ich mit dem Management hier [...]. #00:23:01-0# [...] #00:23:06-1# Also stimme ich mich mit meinen Kollegen im Team, meinen Partnern im Team und meinem Management ab – und dann habe ich die Freiheit. #00:23:12-1#" <p>Case-5-I35 "#00:23:04-8# [...] es findet natürlich ein reger Austausch statt, und wir versuchen die internationale Struktur auch management-seitig zu stärken, auch in ihrer Relevanz zu stärken. #00:23:20-8# Weil wir da auch eine Zukunft für den Zusammenschluss aller einzelnen Büros sehen. In der Entscheidungsfreiheit beschränkt uns das bislang nicht in Deutschland. #00:23:33-4#" </p></p></p></p></p></p>
--

Tabelle A-142: (Geringe) Einschränkung der lokalen Autonomie der Professionals durch die internationale Struktur der PSF

(Quelle: Interviews)

Rücksichtnahme auf die lokale Autonomie der Professionals innerhalb der internationalen Struktur der PSF <p>Case-1-I4 "#00:08:57-8# Klar, die Bande wird irgendwo durch die [internationale Firmen-]Gruppe gesetzt. #00:09:04-9# [...] Es gibt gewisse Geschäftsfelder, wo auch die Gruppe sagt, 'die möchten wir vorantreiben'. #00:09:08-9# In diesem Rahmen bewegen wir uns natürlich, wobei wir uns die Freiheit lassen in Deutschland, das [...] so anzupassen, wie wir meinen, [...] [dass es] für den deutschen Markt richtig ist. #00:09:17-0# [...] #00:09:26-2# Also insofern wird da ein Rahmen gegeben, aber ich glaube, die Innovationsideen müssen eigentlich eher durch das Land kommen. #00:09:32-7# Nicht durch die Gruppe. #00:09:33-9#" <p>Case-2-I6 "#00:29:08-5# Das ganze Thema [...] <Knowledge> [...] auch zentral zu entwickeln, und nicht auf Landesebene zu entwickeln. #00:29:15-3# Methoden weiterzuentwickeln, große Investments zu tätigen. #00:29:18-9# Das sind Themen, die wir auf einer globalen Ebene für die Firma vorantreiben. #00:29:22-4# [...] Themen, wo ich dem lokalen Partner de facto erstmal Unternehmertum abnehme und Entscheidungsfreiräume einschränke. #00:29:31-2# Der Gegensatz dazu [...] ist das Empower Local. #00:29:36-1# Eben das klare Bekenntnis zum Unternehmertum auch des einzelnen Partners. Die Dinge, die er lokal sieht, so voranzutreiben, dass er damit lokal erfolgreich ist. #00:29:46-4#" <p>Case-3-I20 "#01:00:47-8# [...] wir haben [...] ein Recruiting-System, was jetzt global ausgerollt wird. #01:00:52-1# [...] wenn man sich überlegt, welche Dinge kann man global vereinheitlichen, dann wären das Themen, die eingreifen. #01:01:00-2# Ansonsten sind bei <firma> die Länderorganisationen sehr autonom. #01:01:03-7# Im Unterschied zu anderen Corporate Organisationen, die [...] global agieren. #01:01:11-6# [...] #01:02:19-3# [...] <firma> hatte jetzt im Rahmen der letzten drei, vier Jahre so ein bisschen eine Wellenbewegung, [...] was sich jetzt wieder gelockert hat, und wo man sagt, was in den Ländern national laufen müsste, läuft so [...]. #01:02:38-0# [...] #01:02:59-6# Also wenn Sie überlegen, wie laufen Markets-Prozesse, wie laufen IT-Prozesse, wie laufen Personal-Prozesse bis runter zum Stundenvergleich der Arbeitsverträge der einzelnen Länder, dann hilft es natürlich dem Markt überhaupt nicht. #01:03:11-4# Und insofern dann zu</p> </p></p>

überlegen, was macht wirklich Sinn im Mandanteninteresse. #01:03:16-5#"
Case-6-I36 "#00:30:02-2# [...] Deutschland ist die zweitgrößte Region im <kanzlei>-Verbund. #00:30:08-5# ... Ich würde nicht sagen, dass es eine hundertprozentige Steuerung durch <land> gibt – aber natürlich Einflüsse. #00:30:18-4# [...] #00:30:41-6# Es gibt globale Policies, die verschiedene Fragen regeln. #00:30:49-5# Aber nicht durchweg, also es gibt immer noch auch natürlich eine Form von lokaler Autonomie. #00:30:54-6#"

Tabelle A-143: Rücksichtnahme auf die lokale Autonomie der Professionals innerhalb der internationalen

Struktur der PSF

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.6.3.1:

Grundsätzlich freie Ausgestaltung unternehmerischer Initiativen	
Case-2-I7-Teil1 "#00:19:34-9# Und [...] ein Teil meiner Freiheit oder unternehmerischen Verantwortung besteht hier darin, dass ich sage, entweder für ein Thema XY oder für ein bestimmtes Vorhaben, setze ich jetzt auch meine Mitarbeiter ein. #00:19:50-1#"	
Case-3-I14 "#00:13:53-5# Ja, zu 100 % [besteht die Möglichkeit, Projekte innerhalb des eigenen Bereichs umzusetzen]. #00:13:58-1#"	
Case-3-I22 "#00:15:05-2# Bei meinen eigenen Projekten kann ich machen, was ich möchte. #00:15:08-3#"	
Case-4-I24 "#00:31:57-6# Also Rücksicht nehmen muss ich ja nur auf die allgemeinen Interessen. #00:32:08-0# Aber ich persönlich, ich kann [...] meine eigenen Ideen umsetzen, letzten Endes so, wie ich das will. #00:32:20-0#"	
Case-5-I30 "#01:24:53-4# Ja, die Partner – das ist ihre Pflicht sogar, eigene Projekte durchzusetzen – die genießen hohe Autonomie. #01:24:58-2#"	
Case-6-I37 "#00:14:57-6# Solange sich diese eigenen Projekte und Ideen im Rahmen der Gesamtstrategie der Kanzlei bewegen, habe ich große Freiheit. #00:15:07-8#"	

Tabelle A-144: Grundsätzlich freie Ausgestaltung unternehmerischer Initiativen

(Quelle: Interviews)

Abstimmung der Professionals mit fachlichen Einheiten (Praxis- und Industriesektorgruppen)	
Abstimmung bei Strategieumsetzung	Case-1-I3-Teil1 "#00:07:48-0# Dann gibt es [...] Pläne für Fokusgruppen, für einzelne neue Bereiche, [...] #00:08:01-2# Und letzten Endes eine persönliche Planung jedes Partners, die eigentlich Ausfluss der Strategie sein sollte. #00:08:13-5# Das heißt, ich nehme mir eine Richtung vor und gieße das jetzt in den einzelnen Organisationseinheiten, die ich habe, bis hin zum einzelnen Partner runter und versuche, das zu manifestieren in einer Art Dokument. #00:08:24-4#"
Abstimmung allgemein	Case-1-I4 "#00:26:10-3# [...] in einer Mittelstandskanzlei mit relativ flachen Hierarchien, was uns auszeichnet, ist natürlich so ein Team-Gedanke wichtig. #00:26:18-9# Und bevor wir irgendetwas umsetzen, würden wir das wahrscheinlich immer im Team besprechen. #00:26:24-1# Das ist nicht unbedingt ein Mitspracherecht, aber ich finde, es ist eine Frage der Kultur. #00:26:28-5#"
Abstimmung bei thematischer Ausrichtung	Case-2-I6 "#00:55:50-4# Was ich gesagt habe, ist, dass wir im Sinne einer übergeordneten fachlichen Diskussion dann mit den anderen Bereichen diskutieren müssen, passt das zu dem, was wir in anderen Bereichen machen, oder wird es irgendwann zu viel. #00:56:01-4# Also ich bin sehr stark hingegangen mit einzelnen <fachbereichen>, mit denen ich diskutiert habe innerhalb meines Bereiches, dass ich gesagt habe, 'bei der Größe, die ihr habt, was ist der Fokus? #00:56:11-5# Ihr kriegt nicht mehr als zwei, drei Themen gestemmt. Was sind die zwei, drei wichtigsten?' #00:56:16-3#"
Abstimmung bei Strategieumsetzung, thematischer Ausrichtung	Case-2-I7-Teil1 "#00:20:33-5# Und dann haben Sie in der Regel 5, 6, vielleicht mal 7, 8 [Partner] [...], die [...] einen [...] Geschäftsbereich, bilden. #00:20:44-0# [...] die führende Rolle, die besteht natürlich schon ein bisschen

tung, Mandatsakquise	darin, über die Weiterentwicklung, Zukunft, strategische Dinge nachzudenken. #00:20:57-6# Das ist aber [...] keine One-Man-Show, sondern das findet schon relativ stark im Diskurs, im Miteinander, statt. #00:21:07-7# [...] #00:33:13-1# Das Mitspracherecht, das kommt dann automatisch dadurch, [...] wenn Sie Themen haben, die Sie nicht alleine, also in einem kleinen Partnerbereich, komplett [...] verkaufen und umsetzen können. #00:33:26-9#"
Abstimmung bei thematischer Ausrichtung, Mandatsakquise	Case-3-I12 "#01:10:59-9# [...] es ist natürlich immer ein gewisser Abstimmungsbedarf erforderlich, wenn man Themen besetzt, die auch Schnittstellen zu anderen Bereichen haben. #01:11:10-5# Entweder, weil man gleiche Mandanten oder Targets ansprechen will, oder viele Themen werden natürlich bereichsübergreifend bearbeitet. #01:11:19-4#"
Abstimmung bei thematischer Ausrichtung, Mandatsakquise	Case-3-I13-Teil1 "#00:17:55-8# Grundsätzlich bin ich für meine Projekte schon eigenverantwortlich tätig. #00:18:00-7# Ich nenne Ihnen mal einen konkreten Fall, wir sind ja jetzt <n> Partner auf einem Großmandat, da stimmt man sich natürlich mit den Kollegen ab. Aber in diesem Rahmen bin ich eigenverantwortlich tätig. #00:18:11-9# Und in dem Rahmen besprechen wir jetzt beispielsweise mit Mandanten auch das Prüfungshonorar [...] und machen dann auch unsere Disposition, besetzen unser Mandat mit den entsprechenden Mitarbeitern, die uns zur Verfügung stehen und wickeln das auch fachlich-inhaltlich komplett ab. #00:18:29-3# Also insofern, da redet uns keiner rein. #00:18:32-1# Das Einzige, was wir [...] gefragt werden ist, was für zusätzliche Ideen wir sonst noch auf diesem Mandat haben, mit welchen anderen Services die Leute eventuell Erfolg haben könnten. Und da unterstützen wir natürlich dann auch die anderen Kollegen und sind da Türöffner. #00:18:47-5# [...] #00:25:09-2# [...] da gehört natürlich schon dazu, [sich] abzustimmen und zu gucken, ob [...] [dieses] Mandat schon jemand anderes [...] offiziell auf seiner Target-Liste hat, und ob es da schon Kontakte gibt, so dass man da keinem versehentlich in die Parade fährt. Aber ansonsten habe ich da die volle Freiheit. #00:25:23-3# [...] #00:25:26-8# Da stimme ich mich mit meinem [...] Geschäftsbereichsleiter hier ab, also mit dem Partner in Charge [...]. #00:25:32-5#"
Abstimmung bei Strategieumsetzung, thematischer Ausrichtung	Case-4-I26 "#00:13:54-6# [...] was jetzt Dinge betrifft, wie organisieren wir uns, wie organisiert die Kanzlei im Gesamten die Positionierung am Markt, welche Dinge sollten wir machen, welche Dinge sollten wir nicht machen, wie sollten wir alles intern, extern organisieren etc. etc. #00:14:14-5# [...] #00:14:41-2# Das ist teilweise über den Flur hinweg, und [...] wenn es natürlich größere Auswirkungen hat, dann ist es so, dass man es typischerweise in der Praxisgruppe bespricht oder dann auch [...] mit dem MP [Managing Partner]. #00:14:53-6# Und wenn es [...] eine bahnbrechende Veränderung der Sozietät bewirken würde, dann würde es auch in den Sozietätsrat gehen. #00:15:01-0#"
Abstimmung allgemein	Case-4-I27 "#00:32:13-9# Dennoch – und jetzt kommen wir wieder zur Autonomie, und wie sich die ausdrückt – dennoch haben Sie als Partner hier die Möglichkeit, wenn Sie [...] die Idee für eine gute Initiative haben und diese begründen können, dann steht Ihnen nahezu nichts im Wege, um diese Initiative umzusetzen. #00:32:33-8# [...] #00:33:55-1# Wenn es [...] mit einer gewissen finanziellen Ausgabe verbunden ist, dann ist [...] er angehalten [...], mit dem Praxisgruppensprecher Rücksprache zu halten. #00:34:06-5# Das ist aber auch [...] das sogenannte Vier-Augen-Prinzip, dass es [...] sinnvoll [...] ist, mal mit jemandem Rücksprache dazu zu halten. #00:34:17-0# Wenn es sich um praxisgruppenübergreifende Maßnahmen handelt, dann ist es so, dass typischerweise [...] dann auch, je nach Größe, der Managing Partner eingeschaltet wird. #00:34:30-6#"
Abstimmung bei Schnittstellenthemen, Mandatsakquise	Case-5-I30 "#00:02:17-2# Das muss man im Einzelfall klären, gegebenenfalls eben auch absprechen. #00:02:20-4# Insofern gibt es Beschränkungen, aber grundsätzlich kann bei uns jeder Partner alle Mandate annehmen, von denen er der Auffassung ist, dass sie von ihm bearbeitet werden können. #00:02:33-2# [...] #01:30:17-8# [...] wenn jetzt jemand sagen würde, ich will [...] <ausland> 'erobern' und lässt meinen <ausländischen> <rechtsgebiets>-Kollegen dabei jetzt [außen vor], das würde als unfreundlicher Akt gesehen werden. #01:30:27-2# Da passt man auf, dass die das gemeinsam machen, das ist dann sinnvoll. #01:30:32-

	1#"
Abstimmung allgemein	Case-5-I31 "#00:15:03-2# [...] ich kenne Kanzleien, das sind vor allem die Eat-What-You-Kill-Kanzleien, die machen es [...] genau so, da ist jeder [...] seines eigenen Glückes Schmied, und er kann machen und tun was er will, und da ist kaum oder gar [...] [keine] Abstimmung. #00:15:13-3# Nein, nein, hier ist sehr viel Abstimmung. #00:15:14-7# Sowohl mit der Practice Group, als auch mit dem Management und [...] auch noch mit dem Sektor [...]. #00:15:23-3#"
Abstimmung bei Strategieumsetzung, Mandatsakquise	Case-6-I37 "#00:17:00-4# Ja [man muss ein Mitspracherecht einräumen], nämlich genau dann, wenn es um die Gesamtstrategie geht. #00:17:05-4# Ein gutes Beispiel war vergangene Woche, da wurde angefragt, dass wir <für unternehmensfunktion beratungsleistung erbringen>. #00:17:15-5# Das haben wir dann intern diskutiert [...] in der Partnerschaft [...]. #00:17:28-2# [...] #00:17:40-4# Und immer, wenn es in den Bereich der Strategie geht, sollte man das doch absprechen mit Kollegen und der Kanzleiführung. #00:17:49-4# [...] Die [Partnerversammlung] ist [für diese Art Diskussion] viel zu groß. #00:17:57-7# Nein, so etwas bespreche ich dann [...] entweder [mit] unmittelbaren Kollegen hier in dem Bereich, oder mit dem deutschen Senior Partner. #00:18:07-1# Und wenn es eher global ist, dann mit dem Global Practice Head. #00:18:14-6#"
Abstimmung allgemein	Case-6-I39 "#00:38:29-9# Also unsere Praxisgruppen sind sehr stark integriert. #00:38:33-7# Ich würde sagen, das ist nur in den seltensten Fällen standortspezifisch, sondern überwiegend praxisgruppenspezifisch, weil sich unsere Anwälte und Partner sehr stark inhaltlich fachlich austauschen, so dass es meistens, in mindestens 95 % der Fälle, ein Praxisgruppenansatz ist. #00:38:53-9#"

Tabelle A-145: Abstimmung der Professionals mit fachlichen Einheiten (Praxis- und Industriesektorgruppen)

(Quelle: Interviews)

Einfluss der Unternehmensleitung der PSF	
	Case-2-I7-Teil1 "#00:34:44-0# [...] wenn man das wirklich mal ganz hart definieren würde: die Tatsache, dass jemand <unternehmensleitung> der deutschen <rechtsform> ist, hat eine <rechtliche> Bedeutung, hat aber für eigentlich fast alles, was ich bisher geschildert habe, keine Auswirkung. #00:35:02-8# [...] schränkt der mich [ein], oder kann der mich in [...] meiner unternehmerischen Tätigkeit einschränken? Nein, im Prinzip nein. #00:35:14-6# Er könnte [...] Dinge sanktionieren, wenn ich gegen Regeln verstoße, aber das ist ja etwas ganz anderes. #00:35:22-9# Wenn ich [...] sage, in meinem Thema habe ich [...] dieses Angebot oder diese kommerzielle Ausgestaltung und will es so besetzen, dann hat er tatsächlich keinen Mechanismus, mit dem er das [...] anhalten könnte. #00:35:36-8# Jedenfalls keinen vernünftigen. [...] #00:35:45-6# [...] #00:35:57-6# [...] es gibt zum Beispiel ein deutsches <bereichs>-Board, also eine Art Leadership-Struktur dazwischen. #00:36:05-8# Die hat keinerlei <rechtliche> Bedeutung, die hat aber eine interne Geschäftsbereichsführung. #00:36:11-4# Da ist es schon so, der Vorsitzende dort [...] könnte sagen, 'nein, ich will nicht, dass du das machst, aus folgenden Gründen', und dann würde ich es normalerweise [...] auch sein lassen. #00:36:20-8#"
	Case-3-I14 "#00:15:37-2# Ja natürlich, Mitspracherecht hat grundsätzlich ja jeder. #00:15:41-5# Dass er [Mitglied Unternehmensleitung] sagen kann, 'ich würde Dir empfehlen, das anders zu machen'. #00:15:45-5# Ob ich das dann akzeptiere oder ob ich das dann umsetze, ist nochmal etwas anderes. #00:15:49-3# Aber grundsätzlich leben wir ja in einer Unternehmensform, die von Konsens geprägt... sein sollte. #00:15:57-5# Sie ist auch häufig von Konsens geprägt [...]. #00:16:10-4#"
	Case-3-I15 "#00:14:16-7# Agieren tue ich als Partner unter Partnern. #00:14:19-8# [...] in einer Professional Service Firm leben Sie davon, dass Sie am Ende viele unternehmerische Geister haben, die auch einen eigenen Kopf haben, eine eigene Meinung haben. #00:14:30-3# Führen können Sie nur – ausschließlich – indem Sie überzeugen. #00:14:35-1# Und nicht, indem Sie par ordre du mufti sagen 'da geht es lang'. #00:14:40-2# Irgendwann muss einer mal sagen, jetzt machen wir es so rum oder so rum, wenn man es ausreichend diskutiert hat, und dann werden Sie nie immer alle 100 % mitnehmen. #00:14:46-1# Aber am Ende geht es nie gegen den Willen der Mehrheit der Partner. #00:14:50-8#"
	Case-4-I25 "#00:32:27-2# [...] meine Arbeit ist der eines Politikers wesentlich ähnlicher, als der eines Managers in einem Unternehmen. #00:32:32-6# Ich muss für Entscheidungen werben, Mehrheiten organisie-

ren und Unterstützung dafür finden und behalten. #00:32:41-0#"
Case-5-I35 "#00:17:12-8# Bei wichtigen Entscheidungen, die über das Tagesgeschäft hinausgehen, muss ich es formal tun [Kanzleiangehörigen Mitspracherecht einräumen]. #00:17:20-2# Faktisch bin ich natürlich in einer Partnerschaft gezwungen, immer den Draht zur Partnerschaft zu halten und zu pflegen und [...] das Ohr an der Partnerschaft zu behalten. #00:17:33-0# Um auch in Fragen des ganz normalen laufenden, operativen Geschäfts Entscheidungen in die von der [...] Masse der Partnerschaft [...] für richtig befundene Richtung zu treffen. #00:17:49-6#"
Case-6-I42 "#01:03:31-4# [...] es ist in einer Partnerschaft nun mal von der Grundtendenz so, dass [es] dort [...] einen Anreiz gibt, eher diese moderierende Funktion wahrzunehmen. #01:03:45-5# [...] das ist von der Karriere her deutlich erfolversprechender [...] – es ist natürlich auch ein bisschen [...] Typfrage immer – aber [...] von der Grundtendenz [...] ist [es] erfolversprechender, als wenn ich eine klare Vorstellung habe und sage 'das ist glaube ich richtig, und in die Richtung sollten wir gehen'. #01:04:07-6# Weil ich natürlich ein viel höheres Risiko [habe], dass ich plötzlich in einer Situation bin, wo meine Partnerkollegen diesen Weg entweder nicht sehen, oder vielleicht, wenn sie ihn sehen, [...] de facto nicht mitgehen wollen, weil sie [...] auch persönliche Nachteile hätten oder aus anderen Gründen. #01:04:26-2#"

Tabelle A-146: Einfluss der Unternehmensleitung der PSF

(Quelle: Interviews)

Einfluss der Praxis- oder Industriesektorgruppenleiter der PSF
Case-2-I7-Teil1 "#00:21:07-7# Kann ein anderer einzelner Partner Ähnliches tun [wie ein Praxisgruppenleiter]? Ja natürlich, das kann er. #00:21:13-3# Denn jeder Partner hat eigentlich erstmal die gleiche Freiheit, die ich habe. #00:21:18-1# Im Rahmen seiner Verantwortung, und natürlich im Rahmen bestimmter Spielregeln, die für uns alle gelten, kann er dieses Thema, Auslastung und Zeitallokation [...] selber steuern. #00:21:29-4#"
Case-4-I26 "#00:11:57-1# Ich bin ein Partner, und ich bin [als Praxisgruppenleiter] nicht höher, sondern ich muss alle überzeugen [...]. #00:12:02-7# [...] wir haben keine Hierarchie. #00:12:03-9# [...] #00:12:20-1# [...] theoretisch könnte ich natürlich dem einen oder anderen wahrscheinlich an der ein oder anderen Stelle [...] Dinge auch sagen, und theoretisch könnte ich sie wahrscheinlich sogar durchsetzen. #00:12:33-9# Faktisch ist es so, dass ich dann sofort meine Autorität [...] verlieren würde. #00:12:39-9# [...] ich bin sozusagen der Gleiche unter Gleichen, aber ich muss [...] die anderen überzeugen. #00:12:50-4#"

Tabelle A-147: Einfluss der Praxis- oder Industriesektorgruppenleiter der PSF

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.6.3.2:

Möglichkeit der Professionals zur Mandatsannahme
Case-2-I6 "#00:02:23-7# Ja [Möglichkeit zur Annahme bzw. Ablehnung von Mandaten]. #00:02:25-9# Also die Freiheit ist definitiv da. Wir versuchen das zu untermauern durch [...] einen strategischeren Blick da drauf, um ein [...] kleines bisschen von der Einzelpartnerentscheidung noch wegzukommen, dass der auch Unterstützung hat. #00:02:40-1# Das ist aber mehr im Sinne eines Coachings zu verstehen als [...] im Sinne einer Entscheidungsebene durch andere Ebenen in der Firma. #00:02:49-4#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:24:23-7# Die Möglichkeit [zur Annahme von Mandaten] habe ich immer. #00:24:26-1# [...] da hindert mich keiner dran, wenn ich jetzt hier über private Kontakte oder über [...] Einladungen, Veranstaltungen oder Ähnliches Leute kennenlernen würde, und die [...] würden sagen, [...] 'wir wollen eigentlich den Prüfer wechseln und wie wär's, hast du Lust, es zu machen?', dann würde mich da keiner dran hindern. #00:24:46-1# [...] das kann ich jederzeit on top [machen] – das ist auch die Erwartungshaltung. #00:24:49-0#"
Case-3-I21 "#00:26:14-6# [...] in der Regel [...] [nehmen] der zuständige Manager und ich [die Mandate an], wenn es einen Manager gab, der bei der Anbahnung mit dabei war. #00:26:28-2# [...] #00:26:33-1# [...] und dann überlegen wir uns, ob [wir] das Risk Management in welcher Form auch immer einschalten müssen. #00:26:39-1# Wir haben [...] eine Befreiung, [...] wenn es [...] Commodity-Aufträge sind, dann haben die [...] eine geringe Risikoeinstufung [...]. #00:26:58-6#"
Case-3-I22 "#00:16:45-7# [...] darf ich auch nicht einfach jedes Projekt annehmen ohne Rücksprache.

#00:16:56-1# Ich darf auch nicht jeden Kunden bedienen, ohne Rücksprache. #00:17:02-8# [...] #00:24:58-1# In der Regel ist das ein Partner und ein Manager. #00:25:02-2# [...] das erfolgt normalerweise auch im Rahmen von einem Vier-Augen-Prinzip. #00:25:09-3# Es sei denn, dass es aus Risikoerwägungen erforderlich ist, noch weitere Personen mit einzubinden. #00:25:13-5#"

Case-4-I23 "#00:01:03-3# Wir haben inzwischen [...] uns Leitlinien gegeben zur Mandatsannahme, die der einzelne Partner beachten 'soll', würde ich jetzt mal sagen. #00:01:18-3# [...] #00:02:19-1# Wir haben bei der Annahme kein Vier-Augen-Prinzip. #00:02:21-8# Wir haben später bei der Bearbeitung ein Vier-Augen-Prinzip, wenn es eine gewisse Wichtigkeitsschwelle überschreitet, aber nicht bei der Annahme. #00:02:28-6# [...] #00:04:17-6# Die Mandate [...] [kommen] bei uns zu 95 % [...] an die Partner. #00:04:23-1# Deswegen ist es faktisch nur für die Partner relevant, weil bei uns schon aus Haftungsgründen Associates keine eigenen Mandate anlegen dürfen. #00:04:30-8# Wenn jetzt ein Associate ein Mandat angetragen bekommt, dann wird er die Akte zusammen mit dem Partner anlegen, aber dann wird dabei natürlich genau das Gleiche zu beachten sein. #00:04:41-3#"

Case-4-I27 "#00:29:51-1# [...] und das ist aber auch eine ganz große Herausforderung, wenn man [...] den Partnern und den Anwälten zumindest mehr Autonomie gibt, als vielleicht sie anderswo bekommen würden [...], dass man bei einer Größe wie unserer sicherstellen muss, dass man nicht ständig in Konflikte rein läuft. #00:30:18-5# Ich meine jetzt nicht nur [...] juristische Konflikte [...], aber auch wirtschaftliche Konflikte, [...] die sich vielleicht nicht ganz so leicht immer im vornherein erkennen lassen. #00:30:32-6# [...] wir haben [...] auch Prozesse aufgestellt, die [...] die negativen Seiten der Autonomie [...] abfangen können. #00:30:45-0# [...] #00:31:02-8# Die Autonomie liegt im Prinzip wirklich darin, dass sie als Partner entscheiden können, welchen Mandanten sie annehmen oder welches Mandat sie bearbeiten. #00:31:13-9#"

Case-5-I30 "#00:01:11-1# Ja, haben sie [Freiheit der Partner, Mandate anzunehmen oder abzulehnen]. #00:01:12-6# Nicht unbegrenzt. #00:01:14-3# Also grundsätzlich ist es jedenfalls bei <kanzlei> so, dass jeder Partner selbst entscheidet, welche Mandate er betreuen möchte und welche Mandate er ablehnt. #00:01:22-9# <kanzlei> hat einen Sektorfokus, das gibt ein gewisses Schwergewicht, und es gibt natürlich auch gesetzliche Vorgaben, an die man sich halten muss, beispielsweise Interessenkollisionen. #00:01:34-7# Dann gibt es manchmal Dinge, die sind keine echten Interessenkollisionen, da gibt es also echte Verbote, ich kann nicht den einen gegen den anderen prozessieren, und dann den anderen wiederum gegen den einen vertreten. #00:01:48-7# [...] #00:01:50-5# [...] da gibt es aber klare gesetzliche Vorgaben, an die man sich zu halten hat. #00:01:54-2# Aber es gibt natürlich auch wirtschaftliche Interessenkollisionen. #00:01:56-2# [...] #00:03:20-8# Das [Empfehlungs- oder Ausschlusskatalog] gibt es nicht von vornherein. #00:03:23-9# [...] #00:03:49-9# [...] [Es ist so,] dass da [...] [bei der Mandatsannahme] kein Vier-Augen-Prinzip stattfindet. #00:03:53-1#"

Case-6-I37 "#00:01:21-7# Ja, absolut. #00:01:23-3# [...] #00:01:26-8# [...] ich habe die Freiheit, Mandate anzunehmen und Mandate abzulehnen, allerdings alles innerhalb eines bestimmten Rahmens. #00:01:34-1# Der Rahmen ist natürlich einmal gegeben durch das Gesetz. #00:01:38-8# [...] wir dürfen keine Mandate annehmen, die uns in einen Konflikt bringen würden. #00:01:44-9# Manchmal nehmen wir auch keine Mandate aus strategischen Gründen an, entweder weil die Mandate nicht in unsere strategische Ausrichtung passen, oder weil wir uns durch ein Mandat möglicherweise bei einer anderen, bei der Gegenpartei in Misskredit bringen würden [...]. #00:02:09-7# Und schließlich haben wir ein sehr, sehr strenges System an Prüfung, ob der Mandant irgendwie mit Geldwäsche zu tun hätte, [...] und so weiter und so fort. #00:02:23-5#"

Case-6-I38 "#00:27:30-8# [...] das kommt wirklich darauf an, da habe ich [...] jetzt keine Prozentsätze vor mir, aber ich würde sagen, mehr als die Hälfte der Mandate wird [...] durch unser Team geklärt und involviert quasi nur den Meta-Partner, der das Mandat gerade annehmen will. #00:27:48-1# Da ist dann [...] niemand anders involviert. #00:27:50-2# Je komplizierter, weitreichender und prominenter das Mandat ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass [...] mindestens die Sector Leader zumindest eine Information über das Mandat kriegen. #00:28:04-3#"

Case-6-I41 "#00:02:05-8# Aber man würde es sicherlich immer mit dem Counsel oder dem Partner besprechen, wenn da Mandate herangetragen werden. #00:02:11-9# [...] #00:02:35-5# [...] gerade bei Mandanten, die dann auch in Frage kommen, wird man das sicherlich alles abstimmen. #00:02:40-5# [...] #00:28:21-3# Das [Beteiligte an Mandatsannahme] hängt immer vom Auftrag ab. #00:28:26-4# Es gibt große Aufträge, zum Beispiel ein großer <vertrag> über längere Zeit, der dann ein Volumen hat von mehreren Millionen Euro z. B., das wird eher im Bereich Partner, Counsel sein. #00:28:44-4# Das sind auch normalerweise die Positionen, die solche Mandate annehmen, weil das [...] die ersten Ansprechpartner auch für den Mandanten häufig sind. #00:28:54-5# Wenn es jetzt kleinere Sachen, [...] zum Beispiel [...] kleine Nachfolgeaufträge sind aus einem Projekt, oder man ohnehin einen Kontakt bei einem Mandanten hat, der einen dann direkt anruft, dann ist es natürlich auch auf der Managing Associate Ebene, manchmal sogar auch auf Associate

Ebene, dass man da auch Aufträge bekommt. #00:29:15-0#"

Tabelle A-148: Möglichkeit der Professionals zur Mandatsannahme

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.6.3.3:

Berücksichtigung der Unternehmens- und Bereichsstrategie bei der Mandatsausrichtung
Case-4-I23 "#00:01:31-4# An sich wollen wir uns [...] auf die Mandate konzentrieren, die entweder besonders prestigeträchtig sind, oder besonders kommerziell interessant, eine gewisse Größenordnung haben. #00:01:44-2# Und alles, was nicht in die Kategorien fällt, [...] [darf] eigentlich nur in Ausnahmefällen angenommen werden, und dann brauche ich auch die Zustimmung des Praxisgruppenleiters. #00:01:54-0#"
Case-4-I24 "#00:01:44-3# Ja, natürlich habe ich die Freiheit, Mandate anzunehmen und abzulehnen. #00:01:50-3# Ich muss aber [...] auf die Interessen der Sozietät Rücksicht nehmen. #00:01:53-9# Also ich kann jetzt nicht frei jedes Mandat annehmen, zum einen rein gesetzlich nicht, wenn wir einen echten Konflikt haben als Sozietät. #00:02:03-7# Aber darüber hinaus [...] muss ich schon Rücksicht nehmen auf die Interessen der Sozietät. [...] #00:02:15-6# [...] #00:02:51-9# Wir haben vielleicht auch keinen Konflikt im eigentlichen Sinne, weil die Betroffenenrechte nicht betroffen sind, und trotzdem würde ich es nicht machen, weil es einfach uns als Sozietät in eine falsche Schiene bringt und den anderen Dingen schadet. #00:03:07-7# Das heißt, da habe ich eine Rücksichtnahmepflicht, aber ansonsten bin ich frei in den Mandaten, die ich annehmen will oder nicht. #00:03:18-6# [...] #00:06:07-2# Jeder muss zugleich da schauen, dass er mit seinem Mandaten da nicht andere blockiert. #00:06:11-9# Also es nützt mir nichts, beispielsweise, wenn ich jetzt irgendeine kleine Sache annehme und mir dadurch den großen Deal versperre. #00:06:20-8# [...] #00:10:59-2# [...] der zweite Punkt ist, es muss sich mit dem Image der Kanzlei decken. #00:11:06-6# Also, wie wollen Sie im Markt dastehen? Wollen Sie im Markt dastehen als Kanzlei, die Spitzenmandate macht, oder wollen Sie als Kanzlei dastehen, die Standardfälle sehr effizient und kostengünstig bearbeitet und dadurch für sich einen Gewinn generiert? #00:11:21-0# [...] #00:11:44-7# Da wird das Ganze sehr industriell bearbeitet, nur wollen wir das hier als Großkanzlei machen? Eher nein. #00:11:51-4# [...] #00:12:07-2# Fördern wir denjenigen, der gute Arbeit leistet, der Zugang bekommt zu Geschäftsführern, zu Vorständen von Aktiengesellschaften oder DAX-Unternehmen Zugang hat, der sich in den Mandaten gut schlägt, und Folgemandate bekommt? Ja. #00:12:23-2#"
Case-4-I25 "#00:09:15-0# Heute ist es eher so, dass man Leute daran hindern muss, sich in irgendwelche Nischen zu entwickeln, weil die nicht profitabel sind. #00:09:20-7# Also wir sind mehr damit beschäftigt, Partnern zu sagen, was sie nicht machen dürfen, als das, was sie machen dürfen. #00:09:27-7# Weil die Versuchung immer groß ist, dass sie unprofitable Dinge machen, nur um ihren Schreibtisch voll zu kriegen. #00:09:34-0#"
Case-5-I30 "#00:03:23-9# Die Partner haben sowohl in ihrer Practice Group, als auch in dem Sektor [...] strategische Ziele. #00:03:32-5# Und solange diese [Mandate] in die strategischen Ziele gut hineinpassen, hat jeder Partner auch selbst auch die Freiheit, das zu entscheiden. #00:03:40-1#"
Case-5-I32 "#00:07:20-9# Beispiel ist [...], dass man [...] als Kanzlei insgesamt manchmal strategische Entscheidungen treffen muss, die vielleicht für Einzelne nicht schön sind, dass man zum Beispiel sich von einzelnen Rechtsgebieten verabschiedet oder sagt, die und die Mandanten, die wollen wir nicht mehr weiter bedienen, weil das nicht profitabel ist. #00:07:41-5# Da ist es eben immer ganz wichtig, dass man [...] über das Team hinaus denkt, und das ist natürlich für das Wohlergehen der gesamten Kanzlei unheimlich wichtig, besonders natürlich beim Management, [...], die sind [...] berufen, immer für die gesamte Kanzlei das Ganze im Blick zu behalten. #00:08:00-4# Aber das gilt durchaus auch für den Einzelnen. #00:08:01-8#"
Case-5-I34 "#00:02:24-7# Wir vertreten auch keine <unternehmensart1>, sondern nur <unternehmensart2>. #00:02:29-7# Also da gibt es verschiedene Entscheidungen, und wer zu <kanzlei> wechselt, der weiß das. Und wer für <unternehmensart1> arbeiten will, der kann nicht zu <kanzlei> wechseln, der muss woanders hingehen. #00:02:40-3# Also es gibt da eine bestimmte Marktsegmentierung, für die die Kanzlei steht, die man sich hier erarbeitet hat, und die versuchen wir hier auch allgemein anzuwenden oder durchzusetzen. #00:02:54-6# [...] #00:03:06-2# [...] wir versuchen das natürlich aufeinander abzustimmen, indem wir erstmal definieren, was in den einzelnen Jurisdiktionen die relevanten Mandanten und Zielmandanten sind, aus denen das Wachstum heraus generiert werden soll. #00:03:19-0#"
Case-6-I39 "#00:03:14-9# Das hat viele Gesichtspunkte, da kommen wir zurück zum Thema Risiko, die Frage, ob wir das Mandat überhaupt annehmen können, ohne uns andere Opportunitäten zu verbauen.

#00:03:24-8# Die Frage, ob das Mandat im nötigen Umsatzumfang und der nötigen Profitabilitätserwartung liegt, die Frage, ob es vom Zuschnitt her zu unseren strategischen Zielen passt, das heißt, vertreten wir dann die Mandantengruppe, die wir vertreten wollen, vertreten wir in den Fachbereichen, die wir vertreten wollen usw. #00:03:51-2# Aber ich glaube, bei uns geht es sogar darüber hinaus, weil wir auch eine von den konkreten Mandatsanfragen unabhängige Strategie haben, die Bereiche definiert, in denen wir in Zukunft besser aufgestellt sein wollen. #00:04:08-9#"

Case-6-I39 "#00:12:33-6# Die Autonomie würde zum Beispiel beschränkt durch die Strategie. #00:12:39-2# [...] [Ein] Beispiel aus dem Markt, [es] gibt [...] Kanzleien, die sagen, wir verklagen keine <unternehmensart>. #00:12:47-8# Aus strategischen Gründen. #00:12:49-8# Das heißt, Sie können als Partner zwar autonom handeln und Ihre Mandanten auch individuell betreuen und akquirieren – allerdings können Sie in dem Kanzleiverbund dann keine Mandanten akquirieren oder Mandate akquirieren, die darauf hinauslaufen, dass Sie <unternehmensart> verklagen. #00:13:07-2# Weil das dem strategischen Ziel der Kanzlei widerspricht – das ist eine klare Autonomie-Grenze. #00:13:12-6#"

Case-6-I39 "#00:13:15-0# Und diese Autonomie-Grenze, die gibt es dann – und da kommen wir zum Thema Risk – die gibt es dann auch formalisiert, wenn Sie aus Interessenkonflikten [...] keine andere Partei vertreten dürfen. #00:13:26-7# [...] im Graubereich, im vor-formellen Bereich des Risikomanagements, da wirkt [...] die autonomiebegrenzende Strategie, sich [...] als Kanzlei auf gewisse Mandatsgruppen und Zielgruppen auszurichten. #00:13:42-5#"

Tabelle A-149: Berücksichtigung der Unternehmens- und Bereichsstrategie bei der Mandatsausrichtung

(Quelle: Interviews)

Berücksichtigung der Unternehmens- und Bereichsstrategie bezogen auf das Leistungsangebot
<p>Extra-I1-Teil1 "#01:03:59-4# Um ganz ehrlich zu sein [...], das war niemals ein Gedanke gewesen, ob das nun zum Portfolio passt, ob das deckungsgleich ist. #01:04:06-6# Also die Frage hat sich interessanterweise nie gestellt. #01:04:09-2# Es war eine natürliche Erweiterung der Beratungsthemen, die wir hatten. #01:04:14-5# Aber die Frage ist gar nicht mal so blöd, gerade wenn man um radikale Innovationsthemen, Änderungen im Geschäftsmodell herumplanen würde. #01:04:23-3# Aber interessanterweise kam die Frage nicht hoch. #01:04:25-6#"</p>
<p>Case-1-I4 "#00:19:09-4# [...] [Ich schließe mich] mit dem Netzwerk am Markt [zusammen]. #00:19:13-3# Es wird dann [...] der entsprechenden Branche, oder den entsprechenden Personen mal vorgeführt, 'Ist das euer Thema? Was braucht ihr? Habt ihr das schon auf der Agenda? Kommen wir rechtzeitig, kommen wir zu spät?'. #00:19:24-8#"</p>
<p>Case-2-I7-Teil2 "#00:27:45-3# [...] [Eine Überprüfung des Fits zum Dienstleistungsportfolio] im Sinne dieser erlaubten Services, [gibt es] eigentlich nicht. #00:27:52-6# Aber deswegen, weil sich die Frage eigentlich typischerweise nicht stellt. #00:27:57-0# [...] #00:28:31-2# Die Relevanz, oder dieses Checken, wie das insgesamt ins Portfolio passt, das passiert auf einer anderen Ebene. #00:28:42-9# [...] wir haben [...] bestimmte Branchen, wir haben viele Märkte oder Segmente [...]– 'ist das für die relevant?', [...] diese Frage [...] wird gecheckt. Nicht so sehr, 'muss ich jetzt aufpassen, dass das in den internen Service-Katalog passt'. #00:29:06-1#"</p>
<p>Case-2-I9 "#00:51:14-3# [...] bei der Frage, was können wir eigentlich anbieten, ist es immer eine Betrachtung, was machen wir denn derzeit in dem bisherigen typischen IT-Umfeld, was wir bei Mandanten sehen, und wie wird sich das verändern im Cloud-Umfeld, was für Fragestellungen resultieren daraus, mit denen der Mandant dann auf uns zukommen kann. #00:51:39-6#"</p>
<p>Case-2-I11 "#00:42:37-5# [...] im Regelfall haben Sie eine Reihe von Kunden, die Sie gut kennen und von denen Sie ehrliche Antworten bekommen. #00:42:46-5# [...] #00:42:51-1# Da das hoffentlich dann der Fall ist, fragen Sie [...] 'was hältst du denn von der und der Dienstleistung, wäre das und das für dich interessant?'. #00:43:01-7# Ja, insofern machen wir eine Vor-Verprobung von Themen, wenn sie tatsächlich neu sind. Und wir diskutieren auch über die Ausgestaltung. #00:43:11-0#"</p>
<p>Case-3-I14 "#00:50:56-6# Das ist insofern evaluiert worden, dass ich einfach mit einigen meiner Mandanten gesprochen habe und die gefragt habe, wie sie das Thema sehen. #00:51:05-5# [...] #01:39:27-2# <firma> unterstützt ausschließlich Dinge, die incremental revenue erzeugen. #01:39:33-7# Es gibt so einen Spruch innerhalb von <firma>, 'Wer die Zahlen hat, hat recht' – und der stimmt. #01:39:38-4# In dem Moment, wo Sie Erfolge nachweisen können, wird Ihnen keiner bei <firma> einen Stein in den Weg legen. #01:39:45-2# Muss man nur drüber sprechen, muss [...] sagen, warum man das so macht, muss [...] erklären</p>

und muss dafür werben. #01:39:52-4#"
Case-3-I19 "#00:13:01-9# [...] Also prinzipiell könnte ich ja auch innerhalb von <gruppe> hier ein ganz anderes Thema aufgreifen. #00:13:26-0# Solange ich damit Umsatz mache, scheint die Firma damit ja zufrieden zu sein. (lacht) #00:13:32-0#"
Case-3-I21 "#01:14:22-3# [...] erstmal passt alles ins Portfolio, was Geld bringt und sich mit dem Brand von <firma> vereinbaren lässt. #01:14:35-5# Also alles, was nicht Brand-schädlich ist und Geld bringt und keine verbotene Dienstleistung ist, würde ich meinen, ist auch im Rahmen des Machbaren. #01:14:44-1# Ja, und das ist es eigentlich. #01:14:49-8#"
Case-3-I21 "#01:29:08-2# [...] Der [Mandant] weiß bei mir, wenn ich ihn anrufe, und sage, ich brauche mal einen Termin, dass ich dann irgendetwas Interessantes zu erzählen habe. #01:29:15-0# Und so mache ich das eigentlich mit den Kunden, die ich seit vielen Jahren betreue, [mit denen] habe ich [...] überwiegend so ein Vertrauensverhältnis. #01:29:21-6#"
Case-4-I26 "#00:35:06-9# [...] das [Fit in Beratungsportfolio] evaluieren wir definitiv. #00:35:09-6# Wir machen uns jedes Mal absolut Gedanken darüber, ob es [...] eine Dienstleistung ist, die wir anbieten sollten, anbieten müssen, und die unsere Mandanten von uns erwarten. #00:35:21-6# Das ist immer Bestandteil [...] der Analyse, die zunächst mal durch Partner, und – wenn Zweifel daran wären – dann natürlich durch Befragung von Mandanten umgesetzt würde. #00:35:33-6# Also bisher ist es meistens so gewesen, dass wir das eigentlich intern relativ schnell oder eben durch ein paar Mandantengespräche klären konnten [...]. #00:35:43-8#"
Case-5-I31 "#00:21:12-5# Die Einschränkung da ist natürlich: unsere Sektoren. #00:21:14-2# Wenn es jetzt etwas ist, was komplett sektorfremd ist, wo wir keinen Namen im Markt haben, und haben wollen, dann wird es natürlich schwierig. #00:21:23-0# Aber wenn es in den Sektoren ist, wenn man es in dem Sektor unterbringen kann, gilt es dafür uneingeschränkt. #00:21:27-2#"
Case-6-I37 "#00:30:58-8# [...] die zuständigen Partner überlegen zusammen mit den Associates, wie diese Idee am sinnvollsten umgesetzt [wird] [...]. #00:31:09-5# Also erstens, wie diese Idee in die Gesamtstrategie der Kanzlei passt. #00:31:13-2# Es gibt immer wieder gute Ideen, auch gute mögliche Zielunternehmen, hinsichtlich derer man aber zu dem Ergebnis kommt, wir verfolgen es nicht weiter, weil die Gesamtstrategie das nicht rechtfertigt, dass man da dann großen Aufwand reinsteckt. #00:31:40-2#"

Tabelle A-150: Berücksichtigung der Unternehmens- und Bereichsstrategie bezogen auf das Leistungsangebot

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.6.4.1:

Zeitliche Autonomie der Partner in den PSFs
Case-1-I4 "#00:27:08-5# Die Freiheit habe ich [nicht projektgebundene Verwendung von Stunden]. #00:27:11-5# Nicht das ganze Jahr, aber zu bestimmten Monaten im Jahr. #00:27:14-9# [...] #00:27:21-9# [...] da ein Partner grundsätzlich ja auch primär für die Akquisition von neuen Mandaten verantwortlich ist, hat er im Rahmen dessen, eigentlich immer ein bisschen Zeit, noch mal über Produkte und Marktbearbeitung nachzudenken. #00:27:33-0#"
Case-1-I3-Teil2 "#00:10:48-0# Für die Partnerschaft, würde ich mal salopp sagen, <einstellige %zahl> in Geschäftsentwicklung [...]. #00:10:56-5# [...] knapp die Hälfte in 'operativ' im Schnitt, und der Rest [...] in Administration. #00:11:05-3# [...] #00:12:00-1# Ich glaube, das komplette Wegnehmen [administrativer Aufgaben] wäre das Beste, wenn diese Zeit dann [...] in unternehmerisches Handeln geht. #00:12:06-0#"
Case-2-I7-Teil2 "#00:40:57-2# Habe ich Zeit, die nicht projektgebunden ist? Natürlich, logisch. [...] gibt es sowas wie ein Sollmaß für die projektgebundene Zeit bei Partnern? [...] gibt es. #00:41:09-9# Die ist so in der Größenordnung von 25 %, damit ist aber klar, dass ich Zeit habe, die nicht projektgebunden ist. #00:41:18-6# Und ein Großteil geht in andere kundenbezogene Aktivitäten: Akquisitionen, Gespräche, Teilnahme an Konferenzen [...]. #00:41:28-4# [...] #00:41:33-2# Aber da bleibt natürlich immer auch noch [...] etwas Zeit für wirklich interne Dinge, wo man [...] drüber nachdenken kann, was man denn eigentlich tut. #00:41:46-3#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:31:07-8# [...] ich würde sagen im Regelfall, ist jetzt aber auch eher eine Schätzung [...] sind es schon [...] 50-60 %, vielleicht sogar 70 % mandatsbezogene Zeit im Audit-Bereich. #00:31:26-6# [...] der Rest ist zum Teil Internes [...], aber [...] 20 % ist schon für Marktaktivität. #00:31:36-0#"

Das ist ein bisschen anders als im Consulting-Bereich, wo man jeden Auftrag [...] erstmal sich neu [...] akquirieren muss. #00:31:45-5# Da ist [...] der Zeiteanteil [...] des Sich-Vorstellens, der Services-Vorstellung bei Mandanten, bei Targets, sicherlich ein größerer Anteil als jetzt im Prüfungsbereich, wo [...] Prüfungs-Proposals ja längerfristig dann ausgerichtet sind. #00:32:05-5#"
Case-3-I14 "#00:20:55-7# [...] ja habe ich [Zeit, die nicht projektgebunden ist] #00:20:57-6# [...] das ist bei mir ungefähr zwischen 60 und 70 %. #00:21:02-5# [...] #00:21:06-1# Diese freie Zeit [...] nutze ich [...] für Business Development, für das Thema Allianzen-Schmieden, allgemeine Kundenbetreuung, allgemeine Kundenansprache, Akquisezeiten usw. #00:21:28-8# Aber es ist keine direkte Projektzeit, und es ist definitiv non-billable. #00:21:33-1#"
Case-3-I21 "#00:17:10-4# [...] Oh, da [in der Zeiteinteilung] bin ich ziemlich frei. #00:17:18-0# [...] das ist ein Teil, der nicht kontrolliert wird, auch [...] nicht kontrolliert werden kann. #00:17:24-4# [...] ich glaube, das wäre dann auch eine Einschränkung, das würde die Kreativen hier wegjagen. #00:17:30-9# Also von der Zeiteinteilung fühle ich mich schon frei. Ich kann in meiner Zeit schon die Dinge tun, die ich für sinnvoll halte. #00:17:39-5#"
Case-4-I26 "#00:16:07-0# [...] in meiner Zeiteinteilung bin ich im Grunde genommen völlig frei, soweit es die Mandate zu lassen. #00:16:17-2# [...] wir haben gar keine Vorgaben [...] intern [...], da sind wir total frei. #00:16:24-2# Nur die Mandanten haben natürlich ihre Vorgaben letztlich, und das ist natürlich dann manchmal ein enges Korsett. Aber im Prinzip [...], und das ist auch wiederum extrem wichtig, kanzleiintern gibt es da keine Vorgaben. #00:16:41-6# [...] #00:19:04-0# [...] [Da] ist natürlich die Arbeit jedes Unternehmers, nämlich die Akquisition. #00:19:11-8# Das ist der Hauptblock. Bei der Akquisitionsarbeit, das ist zum Teil praxisgruppenbezogen, [...] aber natürlich gibt es auch Eigen-Akquisition, Publikationen [...] #00:19:32-9# [...] das ist [...] alles non-billable. Dann natürlich Pitches heutzutage, das ist [...] mandatsbezogen, aber non-billable, also da kommt einiges zusammen. #00:19:42-5#"
Case-5-I31 "#00:34:36-1# [...] Zeit habe ich ja aus meinem eigenen Budget. #00:34:40-7# Ich selber, [...] habe ja 'nur' <n> Stunden, wir haben andere Stundenvorgaben als andere Kanzleien. #00:34:46-5# Also von daher, ich habe immer schon mal ein bisschen Luft, um solche Dinge für mich selbst zu machen. #00:34:49-9#"
Case-6-I37 "#00:18:25-2# [Ich bin] komplett frei [in der Zeiteinteilung]. #00:18:28-3# Die Zeiteinteilung wird allerdings maßgeblich davon beeinflusst, was gerade an Mandatsarbeit anliegt. #00:18:36-2# Also was gemacht werden muss, muss gemacht werden. #00:18:39-6# [...] #00:19:10-9# [...] es gibt Richtwerte, nicht pro Woche, sondern pro Jahr, die [...] erreicht werden sollten. #00:19:21-5#"

Tabelle A-151: Zeitliche Autonomie der Partner in den PSFs

(Quelle: Interviews)

Zeitliche Autonomie der Mitarbeiter unterhalb der Partnerebene in den PSFs
Case-2-I9 "#00:26:22-3# Es gibt innerhalb der Zielsetzungsvereinbarung Zeiten in dem Sinne, dass man sagt, auf Basis von den einzelnen Mitarbeiterstufen wird erwartet, dass er in dem gesamten Geschäftsjahr so und so viel seiner Zeit auf abrechenbare Projekte, mandantenbezogen eingesetzt wird. #00:26:47-4# Und dann gibt es noch ein Delta zu den 100 % für freie Zeiten, in denen [...] teilweise Administrationstätigkeiten untergebracht sind, teilweise [...] aber auch Zeiten da sind, wo man sich [...] diesem internen Effizienzgedanken [...] oder auch internen Projekt- oder Methodenentwicklungen dann widmen kann. #00:27:11-8#"
Case-2-I10 "#00:08:20-8# [...] wir haben Auslastungsziele. #00:08:23-9# [...] diese Auslastungsziele liegen nicht bei 100 %, sondern liegen [...] bei 70 % beispielsweise auf meinem Level. #00:08:39-8# Das heißt, diese 30 % habe ich für administrative Tätigkeiten, sei es Recruiting, sei[en] es diverse interne Veranstaltungen, sei[en] es Schulungen. #00:08:50-4# Oder auch das Entwickeln neuer Produkte, die wir anbieten. #00:08:58-5#"
Case-3-I22 "#00:19:09-9# Es gibt eine gewisse Zielvorgabe. #00:19:13-4# Und danach werde ich natürlich auch gemessen, wobei, ob ich da jetzt 5 Prozentpunkte drüber liege oder drunter liege, das hat seither noch nicht dazu geführt, dass ich in meiner Zielerreichung signifikant anders beurteilt worden bin. #00:19:29-1# [...] insofern habe ich aus zwei Gründen einen gewissen Zeiteanteil, der nicht-weiterberechenbar ist [...]. #00:19:37-3# [...] [Die] weiterberechenbare Zahl ist [...] kleiner als 50 % [...]. [Die nicht-weiterberechenbare Zeit wird genutzt für] Mandantenbeziehungspflege, Verwaltungsgeschichten, [...] Geschäftsentwicklung – auch außerhalb von Produktentwicklung. #00:20:32-4# Nicht zu vergessen, Akquisebemühungen auf der Personalseite. #00:20:38-2#"
Case-4-I26 "#00:16:53-4# Das gilt auch für Associates. #00:16:55-4# [...] #00:17:02-3# [...] Also zur Verfügung haben sie [Associates] die [non-billable Zeit] auf jeden Fall. Das hängt natürlich letztlich immer

auch da vom Arbeitsanfall ab. #00:17:22-4# [...] #00:17:30-0# [...] die Associates haben auf jeden Fall auch Zeit für die Entwicklung, und außerdem haben wir interne Schulungen und alles Mögliche, so dass auch bei den Mitarbeitern so einiges an non-billable anfällt. #00:17:42-6#"

Case-5-I30 "#01:24:58-2# Bei den Associates haben wir die <vierstellige zahl> [billable] und die <dreistellige zahl> [non-billable]. #01:25:00-5# [...] #01:25:13-4# [...] und darüber hinaus erwarten wir den Einsatz, der notwendig ist [...]. #01:25:19-4# Hohe Erreichbarkeit. #01:25:21-3#"

Case-6-I40 "#00:08:08-5# Mandatsarbeit geht immer vor. #00:08:12-9# Ist aber gewissen Zyklen unterworfen [...] #00:08:25-3# Was auch dazu führt, dass es Monate und Wochen gibt, wo man weniger Mandatsarbeit hat. Und in der Zeit hat man durchaus Zeit, Geschäftsentwicklung oder anderes zu tun. #00:08:35-3# [...] #00:09:25-2# [...] Wir sind voll und ganz für unsere Mandanten da, wenn es erforderlich ist. #00:09:30-7#"

Tabelle A-152: Zeitliche Autonomie der Mitarbeiter unterhalb der Partnerebene in den PSFs

(Quelle: Interviews)

Kurzfristige (themenbezogene) zeitliche Freistellungen für Professionals
Extra-I2 "#00:11:48-8# Ich stelle auch Mitarbeiter sicherlich mal für bestimmte Aufgaben [frei]..., um bestimmte Tools zu entwickeln kriegen die auch [...] zeitliche Ressourcen, also Freiräume. #00:12:03-3#"
Case-2-I6 "#00:54:33-4# [...] Themenbezogen [gibt es Freistellungen] ja. #00:54:35-7# [...] Wenn er eine gute Idee hat und da etwas machen will, dann ja. #00:54:42-5# Oder eben mit einem bestimmten Anteil seiner Zeit. #00:54:45-6# Nicht so im Sinne eines Gesamtpakets, dass wir sagen, jeder Manager hat x % seiner Zeit darauf zu investieren. #00:54:54-2# [...] #00:55:15-9# Ich persönlich habe sehr viele Diskussionen mit den Partner-/Manager-Kollegen geführt über die Themen, die wir treiben wollen. #00:55:22-3# [...] Jetzt geht es da in die Umsetzung, und jetzt werden wir uns für die Projekte im Gespräch mit anderen Managern angucken, wer passt da, wer hat da Lust zu, wer möchte das treiben. #00:55:31-8# Und der kriegt dann [...] auch das entsprechende Budget dafür. #00:55:35-3#"
Case-2-I7-Teil1 "#00:19:24-1# Indem ich allokiere kann. #00:19:26-4# Ich kann natürlich [...] Zeit, und damit letztlich Budget – weil das ist ja Geld – zuordnen. #00:19:34-9# Und [...] ein Teil meiner Freiheit oder unternehmerischen Verantwortung besteht hier darin, dass ich sage, entweder für ein Thema XY oder für ein bestimmtes Vorhaben setze ich jetzt auch meine Mitarbeiter ein. #00:19:50-1# In erster Linie kann ich das dadurch machen, dass ich schlicht und ergreifend Allokation mache in Form von Zeit. #00:19:58-6#"
Case-2-I7-Teil1 "#00:25:36-2# Stellen Sie sich das vor wie eine Mischung: das ist natürlich so, dass jemand, der vielleicht in einem Projekt ist, oder [...] der in einer bestimmten Form mit dem Problem, das wir adressieren wollen, konfrontiert ist, dass der [...] einen Teil seiner Zeit dazu beitragen kann. #00:25:50-6# Ich kann [...] jemanden für eine Zeit komplett aus einem Projekt freistellen. #00:25:55-8#"
Case-2-I11 "#00:22:29-0# [Für die] Übernahme administrativer Funktionen dito [gibt es auch Freistellungen]. #00:22:31-7# [Ich habe] gerade einen Kollegen freigeschauft, der sich um das Thema Quality Management fulltime kümmern wird. #00:22:39-1# Vom wem wird das autorisiert? Im Regelfall [...] ja, in letzter Instanz von mir, wobei das nicht unbedingt der Fall sein muss. #00:22:48-5# Es kommt immer ein Stück weit drauf an, wie weit geht es. #00:22:52-1#"
Case-3-I12 "#00:06:25-4# [...] aber das natürlich auch einfach eine gute Gelegenheit ist, ein Netzwerk zu knüpfen, sind ja auch wirklich wirtschaftliche Projekte, die da stattfinden, dann wird tatsächlich auch der Freiraum geschaffen, damit die Kollegen da mitmachen können. #00:06:56-1# [...] #00:07:10-3# Also es sind eher zeitliche Freiräume, ja. #00:07:12-6# [...] #00:16:32-7# [...] dass ein Mitarbeiter natürlich von seinem Partner gefördert werden muss, die Freiräume bekommen muss. #00:16:43-8#"
Case-3-I21 "#00:42:39-4# [...] Wenn ich jemanden freischaufeln will, dann tue ich das. #00:42:42-0# [...] #00:42:44-0# [...] sicherlich [...] gibt es da Grenzen, aber wenn man die Dinge kreativ zu nutzen weiß, die Möglichkeiten, die sich hier bieten, [...] damit kommt man schon klar. #00:42:56-9# [...] Schöner wäre es, wir hätten [das] früher auch mal, [da] konnte man [...] Investitionsbudgets aufmachen [...], das geht leider inzwischen nicht mehr. #00:43:05-7#"

Tabelle A-153: Kurzfristige (themenbezogene) zeitliche Freistellungen für Professionals

(Quelle: Interviews)

Zeitliche Freistellungen für Professionals im Rahmen interner Projekte und Business Cases

Case-1-I4 "#00:02:31-0# [...] Dann werden wir uns diesen Business Case ansehen, und wenn wir das für sinnvoll erachten im Einklang mit unserer Strategie, dann werden wir das auch finanziell unterstützen. #00:02:41-5# Bzw. durch Zeit auch Freiraum geben. #00:02:44-7# [...] #00:16:22-0# Das heißt, wir stellen den Mitarbeiter von der Pflicht frei, [...] abrechenbare Stunden zu generieren, wenn er eine sinnvolle Produktidee vorantreibt – oder sogar einen Akquiseerfolg hat. #00:16:33-9#"
Case-2-I8 "#00:20:27-9# Dann werten wir die [Ideen] aus und dann kriegen die auch den Freiraum, wenn wir da eine Chance sehen für ein günstiges Geschäft natürlich, diese Ideen weiterzuentwickeln. #00:20:38-5# [...] #00:20:48-6# Da achten wir schon drauf, dass wenn das vielversprechende, erfolgsversprechende Ideen sind, dass wir da auch ein Budget geben. #00:20:55-3# Und Freiraum heißt ja bei uns automatisch Budget, denn Freiraum bedeutet, der Mitarbeiter verbringt seine Zeit nicht auf Kundenprojekten, die bezahlt werden, sondern auf einem internen Projekt, was nicht bezahlt wird. #00:21:05-7# Damit wird das automatisch auch eine finanzielle Investition. #00:21:08-9#"
Case-2-I11 "#00:21:35-3# Wir haben quasi interne Projekte [...], die wir häufig auf globaler Ebene mittlerweile vorantreiben. #00:21:43-7# Das heißt, dort kommt eine konkrete Anfrage, 'kannst du mir jemanden schicken, der beispielsweise das Thema IT-Assurance super kann, wir wollen eine neue Methodologie entwickeln'. #00:21:52-6# Und dann wählen wir gemeinsam mögliche Kandidaten aus, wir fragen sie, ob sie sich das vorstellen können [...], ist natürlich auch nicht unattraktiv. #00:22:04-7#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:35:01-8# Das [interne Projekt] wurde mir persönlich vom Head of Audit angetragen. #00:35:06-7# [...] #00:35:07-4# Also insofern war das keine Bewerbung oder Ähnliches, sondern hat sich [...] aus dem tagtäglichen Geschäft so ergeben. #00:35:16-9#"
Case-5-I32 "#00:21:46-3# Da gibt es dann durchaus auch Budget, wenn jemand sagt, er möchte jetzt [...] irgendeine Veranstaltung ins Leben rufen oder irgendeine Reise unternehmen oder irgendein Buch schreiben, was ihn dann sehr, sehr viel Zeit kostet, die er normalerweise auf bezahlten Mandaten arbeiten würde. #00:22:04-5# Da haben wir [...] eine sehr hohe Flexibilität, und das ist alles Förderung. #00:22:08-9#"

Tabelle A-154: Zeitliche Freistellungen für Professionals im Rahmen interner Projekte und Business

Cases

(Quelle: Interviews)

Institutionalisierte Entwicklungszeiten für Professionals
Case-1-I4 "#00:02:53-9# Nein, das [Freistellungsprogramme] ist nicht irgendwo standardisiert bei uns. #00:02:57-6# Dafür sind wir zu mittelständisch. Sondern das machen wir Case by Case. #00:03:00-8#"
Case-2-I9 "#00:30:04-2# Auf Einzelfallebene [gibt es Freistellungen], aber das ist dann mehr auch als Unterstützung für [...] die Entwicklung einer globalen Vorgehensweise für ein neues Thema. #00:30:17-9# Das ist dann in der Regel oft so, dass sowas [...] von Global auch gemacht wird, das heißt USA oder UK. #00:30:23-5# Und es gibt in Einzelfällen eben schon auch Mitarbeiter, die besonders für ein Thema stehen, die dann vielleicht auch aus Deutschland freigestellt werden und ein halbes Jahr oder ein Jahr nach USA gehen und dort bei so einer Entwicklung dann mitarbeiten. #00:30:39-0# Aber rein lokal gesehen gibt es das nicht. #00:30:42-7#"
Case-3-I12 "So geplant als Prozess gibt es das [Freistellungsprogramme] nicht. #00:49:26-7# [...] #00:49:30-1# [...] wenn jemand eine Idee hat, dann bespricht er das mit seinem Vorgesetzten, und dann schaut man, wie man das zeitlich noch darstellen kann. #00:49:42-2#"
Case-3-I19 "#00:04:28-8# [...] eine standardisierte Form der Förderung, nach dem Motto z. B. es werden X Stunden pro Woche dafür eingeplant, zur Verfügung gestellt, gibt es nicht. #00:04:42-4# [...] #00:14:17-7# Sondern was ein möglicher Weg wäre, ist, dass sich irgendwann einfach Lücken ergeben, und man diese Lücken dann sinnvoll nutzt. #00:14:28-8#"
Case-3-I20 "#00:42:49-6# [...] wir hätten jetzt keine Freistellungszeiten, wo es um Innovation geht. #00:42:52-9# [...] #00:43:07-8# [...] ich würde jetzt nicht sagen, dass wir ein Unternehmen sind, wie [...] <internetkonzern> [...], die bestimmte Tage haben, um sich mal zurückzuziehen, um innovativ, unternehmerisch zu agieren. #00:43:17-7#"
Case-4-I23 "#00:31:02-8# [...] dass die Leute jetzt irgendwie freigestellt werden, nein. #00:31:04-8# [...] wenn man sich die Referate dann einmal im Jahr [...] anguckt, sieht man [...], dass das jemand ist, der möglicherweise weniger reine Zahlen geschrieben hat, weil er sich um etwas anderes gekümmert hat. #00:31:18-0# Und dann ist es im Grunde genommen so wiederum die Entschuldigung dafür. #00:31:22-0#"
Case-5-I30 "#00:15:53-7# Und diese <dreistellige zahl> Stunden sind [...] zu nutzen für Fortbildung, Vorträge, Veranstaltungen organisieren, eigene fachliche, sprachliche Qualifikationen verbessern – aber auch

Geschäftsentwicklung, Business Case. #00:16:06-8# Daran arbeiten wir, [...] aus den jungen Kollegen Unternehmer zu machen, die Geschäft gewinnen, entwickeln, ausbauen und Ähnliches mehr. #00:16:15-9# Dafür gibt es einen erheblichen zeitlichen Freiraum [...]. #00:16:42-3# [...] wir haben dieses 2:1, <zahl stunden> ist so die Faustregel, jede dritte Stunde gehört mir. #00:16:47-6# Zwei Stunden für den Mandanten, die dritte Stunde Sorge ich dafür, dass die nächsten Dinge ausgebaut werden. #00:16:55-0#"

Case-6-I40 "#00:09:03-6# Nein. #00:09:04-1# Das gibt es nicht, dass man genau 30 % der täglichen [Arbeitszeit nutzt]... #00:09:06-7# Dazu gibt es bei uns zu wenig Alltagsgeschäft, wir sind wie gesagt am oberen Ende der Beratungsskala, und es kann sein, dass ich in einem halben Jahr nur zwei Mandate bearbeite. #00:09:18-9# [...] Und deswegen [...], auch [...] ein formelles soundso viel Prozent der Arbeitszeit würde nichts bringen. #00:09:52-3# Weil in erster Linie sind wir für unsere Mandanten da. #00:09:56-8#"

Tabelle A-155: Institutionalisierte Entwicklungszeiten für Professionals

(Quelle: Interviews)

Freiwilliger Einsatz über die reguläre Arbeitszeit hinaus (Extra-Meile)
Extra-I1-Teil1 "#01:02:36-4# Sie sprachen vorher davon, [...] gibt es auch Möglichkeiten, Leute mal für einen Tag freizustellen, um an solchen Themen zu arbeiten. Das habe ich in der Form nicht gehabt, weil es [...] kein Vorstandsthema war. #01:02:48-1# [...] #01:02:50-3# Das war wirklich zwischen Abendessen und Tagesschau, wie ich immer zu sagen pflege. #01:02:53-8#"
Case-2-I6 "#00:58:19-0# [...] Wenn er seine Ziele erreicht, dann hat er zwei Möglichkeiten: Entweder er kann mal Fünfe gerade sein lassen, und sagen, ich mache mal um 17 Uhr Feierabend, was ja auch nicht schlecht ist. #00:58:31-1# Oder er kann sagen, ich nehme jetzt diese zwei Stunden, um mal an dem Thema weiterzuarbeiten, was mich interessiert. #00:58:36-1#"
Case-2-I11 "#00:22:14-7# Meist ist es so, dass die Kollegen aber eher sich selbst einschränken und [...] [das] dann [...] in der Freizeit gemacht wird. #00:22:24-2# Grundsätzlich gibt es aber diese Freiräume. #00:22:29-0#"
Case-2-I11 "#00:49:01-1# Die Frage der Umsetzung, nach Verfolgung von Innovation und der Nachhaltigkeit wird immer dadurch bestimmt, wie intensiv die Leute selber an dem Thema Interesse haben und interessiert sind. #00:49:12-7# Nicht unbedingt daran, wie viel Freiraum ich schaffe. #00:49:16-7# Sondern inwieweit [...] die Leute glauben, dass das auch für sie selber gut ist. #00:49:22-3# Das hat natürlich etwas mit Freiraum zu tun. #00:49:25-3#"
Case-3-I21 "#00:45:56-1# Ich habe meine Mitarbeiter dafür begeistern können, die opfern sogar zum Teil ihre Freizeit dafür, um diese Sache voranzutreiben. #00:46:06-3# Weil sie das einfach eine tolle Sache finden und dafür selber brennen auch. #00:46:11-1#"
Case-3-I22 "#00:31:38-1# [...] stundenweise schon. #00:31:43-4# Aber ich bin in meiner Position nicht in der Lage, [...] mehrere Leute für einen signifikanten Zeitraum aus ihren regulären Kundenprojekten auszulösen, um innovative Themen voranzutreiben, also das funktioniert nicht. #00:32:00-8# [...] wir nennen es [die] 'Extra-Meile'. #00:32:03-3#"
Case-5-I30 "#00:16:15-9# [...] das ist natürlich ein Riesenanreiz, dafür [...] die 'Extra-Meile' zu gehen. #00:16:23-2# [...] In anderen Kanzleien [...] sind das strukturell Dinge, die die in ihrer Freizeit erledigen können. #00:16:28-4# Also an sechs Tagen in der Woche arbeiten, [...] [und] wenn Sie hier wirklich Partner werden wollen, dann opfern Sie halt den siebten und machen am siebten Tag das, was man dazu braucht. #00:16:36-0# Das ist bei uns sehr viel humaner ausgeprägt. #00:16:39-2#"

Tabelle A-156: Freiwilliger Einsatz über die reguläre Arbeitszeit hinaus (Extra-Meile)

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.6.4.2:

Verfügbarkeit von Budgets
Extra-I1-Teil2 "#00:10:23-5# [...] weil wie gesagt, Geld in die Hand nehmen ist immer schwierig. #00:10:29-8#"
Case-1-I3-Teil1 "#00:14:24-4# [...] wir sind nach Geschäftsbereichen organisiert. #00:14:28-1# [...] Die Einzelbereiche legen ein Budget vor. #00:14:37-1# Wir sind aber auch nach Standorten letzten Endes

organisiert, auch die Standorte legen ein Budget vor. #00:14:42-8# [...] #00:00:28-4# Aber prinzipiell alles, was mit relativ wenig Sachkosten verbunden ist, ist meine eigene Sache. #00:00:35-2# Wir sind sachkosten-sensitiv. #00:00:38-8#"

Case-1-I3-Teil2 "#00:04:22-6# Es kann prinzipiell keiner einfach hingehen und Geld ausgeben – Stichwort Vier-Augen-Prinzip. #00:04:28-8# [...] weil wir immer auch mit Vier-Augen unterschreiben, [...] pflegen wir das sehr intensiv. #00:04:45-0# Das heißt, der Partner kann auch nicht einfach da hingehen. #00:04:48-1# Auf der anderen Seite, wenn aber ein Partner eine Entwicklungsaufgabe hat, dann muss er die auch entsprechend wahrnehmen. #00:04:54-0#"

Case-1-I4 "#00:25:42-6# Solange sie [die Projekte] sich im Rahmen des Budgets bewegen, das auch nicht voll verplant ist, geht das, ja. #00:25:50-0# Oberhalb des Budgets nur mit Rücksprache [mit dem Managing Partner]. #00:25:52-8#"

Case-2-I9 "#01:20:10-1# Ja, aber es [Budget] ist nicht so konkret beziffert, sondern wenn der Business Case durchgewunken ist, dann hat man erstmal die Freiheit, da auch etwas zu tun. #01:20:23-6# Man [...] [geht] mit einem unternehmerischen Blickwinkel [...] an die Themen, das heißt, man macht [...] eine Vor-Selektion, was für Marketing-Maßnahmen können sinnvoll sein und geht dann entsprechend an das Management, zumindest für das Approval. #01:20:43-3# Es ist aber jetzt nicht mit einer konkreten Ziffer belegt worden. #01:20:48-4#"

Case-3-I12 "#00:41:40-0# Jeder Bereichsleiter [...] für die Region hat natürlich ein bestimmtes Budget, was er zur Verfügung gestellt bekommt. #00:41:47-1# Wenn wir von Innovationen reden, oder geplanten Dingen, die einfach mehr Geld erfordern, als das Budget vorsieht, dann muss er natürlich auch Freigaben einholen. #00:42:02-1# [...] #00:43:03-8# Im Prinzip bei allem, was eine größere Summe Geld verlangt. #00:43:08-7#"

Case-3-I13-Teil2 "#00:10:49-8# Es gab eine gewisse Anzahl von Leuten, die fest für dieses Projekt abgestellt wurden und dann mehr oder weniger auch 100 % ihrer Zeit darauf verwenden durften. Und damit ergibt sich mehr oder weniger automatisch ein Budget. #00:11:01-5# Weil [...] der größte Teil sind ja in dem Fall Personalkosten gewesen. [...] es gab darüber hinaus dann natürlich ein bisschen Reisekosten auch für einzelne Kollegen, die [...] nach <standort> mussten. Aber das hielt sich im überschaubaren Rahmen, also insofern war das Budget [...] durch die Anzahl der Mitarbeiter festgelegt, die [...] fest im Team agiert haben. #00:11:23-0#"

Case-3-I14 "#00:16:41-1# Dinge, die die Autonomie mit Sicherheit einschränken, liegen da begründet, wo ich anfangs, Ressourcen des Unternehmens zu nutzen, die ich hinterher [...] nirgendwo in Rechnung stellen kann. #00:16:57-6# Also ich kaufe jetzt Hardware, Software, Ressourcen ein, die machen für mich ein Forschungsprojekt, und das können wir nicht umsetzen hinterher zu einer Tätigkeit bei einem Mandanten. #00:17:10-3# Da bin ich eingeschränkt [...] auf der Ausgabenseite. #00:17:16-6#"

Case-3-I21 "#00:07:57-0# Ich kann nur bis <n> Euro irgendwelche Dinge kaufen. #00:08:01-4#"

Case-3-I22 "#00:17:02-8# Ich darf auch keine Investments tätigen größer als einen relativ kleinen Betrag, ohne Rücksprache zu halten. #00:17:12-0#"

Case-4-I23 "#00:46:29-9# Wir haben da [für die Entwicklung neuer Themen] keine Budgets, also wir sind da relativ wenig strukturiert. #00:46:35-3# Sondern [wir sind da] vielleicht über-unternehmerisch, also es gibt keine Budget-Themen hier. #00:46:41-5#"

Case-4-I27 "#00:31:49-8# Natürlich haben wir auch Budgets, auch für die Praxisgruppen, insbesondere auch im Bereich Business Development eingeführt, weil wir die Partner zu einer gewissen Planung [...] bewegen wollen. #00:32:03-3#"

Case-5-I30 "#01:08:17-1# Wenn sie [Partner oder Associates] Geld ausgeben, vor allem, wenn sie viel Geld ausgeben wollen, müssen sie vorher Rücksprache nehmen. #01:08:21-9# Ansonsten haben sie ja ihre zeitlichen Kontingente. #01:08:23-9#"

Case-5-I31 "#00:35:06-0# [...] wenn ich [...] Geld brauche, um ein Produkt, oder meine Idee in den Markt zu tragen, dann muss ich mit meinem Sector Head sprechen und dem Management. #00:35:17-3# Das ist also auch ein Prozess, der relativ schlank ist. #00:35:20-4#"

Case-5-I32 "#00:11:41-6# Ja, habe ich durchaus [Möglichkeit zur Umsetzung eigener Projekte] #00:11:45-0# Es kommt wie gesagt immer ein bisschen auf die Kosten an. Man hat als Team ein gewisses Budget zur Verfügung, und daran haben alle Partner und auch alle Anwälte teil, und das muss natürlich irgendwo gerecht verteilt werden. #00:11:59-7#"

Case-5-I35 "#00:50:05-7# Nein, das gibt es bei uns nicht [extra Budget für Entwicklung neuer Beratungsleistungen]. #00:50:08-0# [...] Das ist im allgemeinen Budget. #00:50:12-2#"

Case-6-I37 "#00:43:59-5# [...] in der Rechtsberatung kostet das [Vorantreiben neuer Leistungen] vor

allem Zeit, persönliche Zeit. #00:44:06-6# [...] #00:44:13-1# Selbstverständlich gibt es bestimmte Möglichkeiten dazu, aber das ist jetzt nicht die Regel, dass man so etwas macht, oder dass es da bestimmte Töpfe oder so etwas gäbe. #00:44:28-9#"

Tabelle A-157: Verfügbarkeit von Budgets

(Quelle: Interviews)

Erwirtschaftung eigener Ressourcen durch Investition von Überschüssen aus überperformanten Projekten
<p>Extra-I1-Teil1 "#00:29:03-0# Ja, das habe ich gemacht, definitiv. #00:29:04-0# [...] #00:29:04-0# [...] man hat immer so eine – wenn ich sage 'schwarze Kasse', dann klingt das irgendwie so... aber ich habe zumindest ein ganz gutes Controlling gehabt auf meinen Projekten. #00:29:13-8# Und wusste, was ich noch tun kann, um dem Mitarbeiter einen Gefallen zu tun, aber ohne jetzt [...] in wirtschaftliche Schieflage zu kommen. [...] #00:29:24-0#"</p>
<p>Case-2-I6 "#00:45:42-8# Da ist sehr viel dem Einzelnen überlassen. Ich gebe Ihnen ein klassisches Beispiel, hier in meiner Rolle für das gesamte Thema <themenbereich>. #00:45:50-5# Da hat jetzt keiner gesagt, du hast das und das Budget, um Themen zu entwickeln. #00:45:53-9# Hat einen gewissen Vorteil, hat aber auch einen Nachteil. #00:45:57-3#"</p>
<p>Case-2-I6 "#00:57:55-6# Und da haben wir sicherlich Leute, [...] die einfach mit der Effizienz, die sie haben, das dann nutzen, um andere Themen parallel noch voranzutreiben. #00:58:04-1# [...] #00:58:08-9# [...] da will ich auch gar nicht in den Bereich eines Micro-Controllings rein. #00:58:13-9# [...] #00:58:19-0# [...] Wenn er seine Ziele erreicht, dann hat er zwei Möglichkeiten: Entweder er kann mal fünf gerade sein lassen, und sagen, ich mache mal um 17 Uhr Feierabend [...]. #00:58:31-1# Oder er kann sagen, ich nehme jetzt diese zwei Stunden, um mal an dem Thema weiterzuarbeiten, was mich interessiert. #00:58:36-1#"</p>
<p>Case-3-I14 "#01:44:15-4# Der formale Prozess ist, ich [...] mache eine Bedarfsanforderung und sage, ich brauche 15.000 Euro, um eine Präsentation zu bauen. #01:44:24-4# Dann kriege ich die freigegeben oder auch nicht. Muss ich erst argumentieren, dann muss ich das begründen, [...] dann schicke ich das los, dann landet das beim Function Head, und er guckt dann da drauf und sagt, das findet er wertvoll oder nicht. #01:44:36-2# [...] #01:41:19-4# Ich kann aber auch [...] meinen Mitarbeitern sagen, 'passt mal auf, wir haben hier ein paar Projekte, die sind top gemanagt, die sind so überperformant, dass wir [...] Ressourcen daraus frei haben, uns Ressourcen daraus erarbeitet haben' [...], da mache ich [etwas] anderes als dieses Projekt. #01:41:45-9# [...] Das verbietet mir keiner bei <firma>. So habe ich meinen Business Case finanziert. #01:41:49-8# [...] #01:42:20-0# Ich hätte natürlich [...] mir auf die Schulter klopfen lassen können für die tolle Performance in diesen Einzelprojekten – ist aber ein kurzfristiges Lob. #01:42:28-6# Oder ich kann [...] sagen, ich pfeife auf das Lob, ich mache lieber eine andere Sache groß, und die Ressourcen, die ich dort erwirtschaftet habe, die setze ich da hinein, um andere Projekttypen nach vorne zu bringen. #01:42:42-1# Wenn die dann groß sind, dann sind das eben nicht mehr 10.000 Euro Deckungsbeitrag, sondern dann sprechen wir [von] 150.000 Euro Deckungsbeitrag – und dafür gibt es Applaus, aber nicht für 10.000 Euro. #01:42:52-8# Und das ist einfach die unternehmerische Entscheidung, die sich hier jeder Partner, aber auch Manager selber nehmen kann. Ich habe mir diese Entscheidung damals als Manager genommen. #01:43:01-8#"</p>
<p>Case-4-I23 "#00:28:57-6# Nein. #00:28:58-3# Bei uns wird nur die Zeit, die Sie tatsächlich für den Mandanten arbeiten, [...] fakturiert. #00:29:04-1# Das können dann am Tag 2 Stunden sein, 7,25 oder 14 Stunden, wenn Sie in Verhandlungen sind. #00:29:09-2# [...] Sie sind ja auch nicht bei Mandanten, wenn Sie nicht für den Mandanten arbeiten. #00:29:13-9# [...] #00:29:18-1# Das gilt für alle [Kanzleien]. #00:29:18-8# [...] Wochen-Assignments, dass man sagt, man ist die ganze Woche bei <großes Industrieunternehmen>, und [...] hat natürlich Zeiten, wo man nichts zu tun hat, oder wenig, und dann arbeitet man irgendwie auf anderen Sachen etc., das gibt es bei uns überhaupt nicht. #00:29:30-1#"</p>

Tabelle A-158: Erwirtschaftung eigener Ressourcen durch Investition von Überschüssen aus überperformanten Projekten

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.6.4.3:

Verfügbarkeit und Zuordnung von Mitarbeiterressourcen
Case-2-I7-Teil1 "#00:19:34-9# [...] entweder für ein Thema XY oder für ein bestimmtes Vorhaben setze ich jetzt auch meine Mitarbeiter ein. #00:19:50-1#" <p>Case-2-I9 "#00:20:48-0# [...] die Mitarbeiter [...] gehen in einen Pool rein. #00:20:56-8# [...] dieser Pool, der wird [...] kompetenzgetrieben, also fachbezogen und Know-how-bezogen [zusammengesetzt]. #00:21:05-6# Und ich kann schauen, ob gewisse Mitarbeiter, die ich kenne, frei sind, [...] verfügbar wären für diesen Projektzeitraum [...]. #00:21:15-5# Oder ich gebe eine Anfrage direkt an das Staffing-Team [...]. #00:21:23-2#" <p>Case-3-I13-Teil1 "#00:05:04-2# Am Ende des Tages ist ja die Frage, welche Mitarbeiter man hat, und ob man auch zusätzlich Mitarbeiter einstellen kann, dann keine, die ein Partner individuell entscheiden [...] kann. #00:05:13-7# [...] #00:07:04-5# Das [Mitarbeiterzuteilung] wird grundsätzlich projektbasiert ausgehandelt, wobei natürlich die Schlüsselpositionen [Prüfungsleiter und Manager aus Sicht des Partners] in der Regel schon klar festgesetzt sind. #00:07:12-0#" <p>Case-3-I21 "#00:10:31-4# Ich habe fest zugeordnete Mitarbeiter. #00:10:33-8# Wobei ich glaube, ich bin innerhalb von <firma> da in gewisser Weise so ein bisschen Insel der Glückseligkeit [...], vom Thema her. #00:10:42-2# [...] #00:10:46-7# [...] meine Leute, die wären [...] nicht generalistisch für irgendwelche anderen Dinge einsetzbar. #00:10:54-7#" <p>Case-3-I22 "#00:15:13-7# Das ist jetzt etwas von beidem [feste Mitarbeiter und projektbasierte Auszahlung] #00:15:18-6# Also klar, es gibt eine Mitarbeiterzuordnung, für die die jeweiligen Personen auch [...] die Verantwortung übernehmen. #00:15:29-5# Aber [...] es ist [...] speziell für die jüngeren Kollegen [...] wichtig, auch mal in andere Teams reinzukommen, und dann wird da auch mal schon ein Stück weit gemischt. #00:15:39-2#" <p>Case-4-I23 "#00:22:46-0# Ich habe [...] <n> Associates [...]. #00:23:03-3# [...] #00:24:59-2# Ich möchte bei der, typischer Fall, <beratungsleistung>, den <gegenstand> so durchleuchten, [...] [dann] brauche ich Kollegen aus vielen Rechtsgebieten, die da mithelfen. #00:25:09-4# [...] Dann spricht man die an und sagt, 'ich habe hier das und das große Mandat, kannst du hier helfen, kann von deinen Associates jemand mitmachen?'. Und dann wird da so ein Team [...] aufgestellt. #00:25:19-3#" <p>Case-5-I31 "#00:12:34-2# Es gibt feste Zuordnungen und dann gibt es Zuordnungen innerhalb der Practice Group, also des Bereiches, zum Beispiel <praxisgruppe>. #00:12:38-7# [...] Die <zweistellige zahl> Anwälte sind dann jeweils den Partnern zugeordnet als erster Ansprechpartner. #00:12:47-6# Man entwickelt natürlich auch Schwerpunkte, der eine macht natürlich mehr <themengebiet1>, der andere macht mehr <themengebiet2> [...]. #00:12:54-7# Und die Associates sind dann erstmal den jeweiligen Partnern thematisch zugeordnet und arbeiten natürlich in dem Bereich sehr viel. Aber [...] wenn [...] gerade ein großes Projekt reingekommen [ist], was mehr <themengebiet1> angeht als <themengebiet2>, dann nehme ich natürlich [...] den Associate von einem meiner Kollegen, es ist ja ein großes Team. #00:13:11-0# Weil der natürlich erstens tiefer drin ist und zweitens [...] mehr relevante Erfahrung in seinem Bereich ihm auch weiterhelfen wird, in seinem Bereich der sogenannte Trusted Advisor zu werden. #00:13:19-7# [...] #00:13:22-0# Also erst nimmt man seine eigenen Associates, mit denen man täglich arbeitet, die man [...] gut einschätzen kann, [...] die Verfügbarkeit auch einschätzen kann. Und dann, wenn es thematisch-bezogene [...] [Fragestellungen] gibt, nimmt man dann die Associates aus dem Team oder auch aus einem ganz anderen Team. #00:13:34-1#" <p>Case-6-I37 "#00:15:44-3# [...] ich habe einen festen Pool an Associates. #00:15:47-5#" </p></p></p></p></p></p></p>

Tabelle A-159: Verfügbarkeit und Zuordnung von Mitarbeiterressourcen

(Quelle: Interviews)

Möglichkeit der Professionals zur Einstellung neuer Mitarbeiter
Extra-I1-Teil1 "#00:32:59-7# [...] die Head Counts müssen natürlich von Practice Leader Ebene genehmigt sein. #00:33:05-1# [...] die Partner, die inhaltlich beteiligt sind, die stimmen dem Ganzen dann zu und sagen, 'wollen wir' oder 'wollen wir nicht'. #00:33:10-7#" <p>Case-1-I3-Teil2 "#00:02:09-7# Je weniger Personalkosten dadurch verursacht werden, desto einfacher. #00:02:12-7# Also so etwas wie Freelancer, Studenten, Praktikanten jede Menge. #00:02:18-1# [...] #00:02:24-8# Ansonsten ist das alles genehmigungspflichtig. #00:02:27-7# Gerade bei Arbeitsverhältnissen müssen wir immer darauf achten, wie wir uns binden, für was wir uns binden und was [wir] nachher leisten. #00:02:34-1#" <p>Case-2-I7-Teil1 "#00:43:14-8# [...] <firma> Deutschland alleine, sind [...] <n-tausend> Menschen, dann müssen Sie natürlich ein paar Hauptamtliche im HR-Geschäft haben. #00:43:23-9# Aber in der Partnerautonomie, oder in dem Partnerselbstverständnis, sind natürlich dann wieder zwingend ein paar Dinge, die wir </p></p>

auch gar nicht abgeben wollten. #00:43:35-4# [...] die Entscheidung, Gespräche [zu] führen und zu sagen, 'den wollen wir' oder 'den wollen wir nicht'. #00:43:41-4# [...] in bestimmten klassischen Firmen ist es tatsächlich einer HR-Abteilung übertragen, das ist bei uns nicht der Fall. #00:43:47-6# Das ist eine der vornehmsten Aufgaben, die wir Partner haben. #00:43:50-5# [...] #00:44:18-7# [...] zumindest nach dem Motto, 'ich habe Meier gesehen, und ich will Meier haben', diese Entscheidung kann ich treffen. #00:44:25-9# Dann gibt es viele Spielregeln, also so etwas wie Gehaltsbandbreiten, [...] da werde ich mich natürlich tunlichst dran halten [...]. #00:44:34-4# Aber die Grundsatzentscheidung kann ich treffen, ja. Vor allem auch [...] wen möchte ich einstellen (lacht). Da muss ich mich nicht abstimmen. #00:44:47-7# [...] #00:45:00-6# [...] Sie machen eine Jahresplanung, die, wenn sie Wachstum enthält, in dieser Art von Geschäft immer auch Einstellungen bedeutet [...]. #00:45:12-3#"

Case-2-I9 "#00:22:55-6# Grundsätzlich sind immer zwei zeichnungsberechtigt, einer allein nicht. #00:22:58-9# Das heißt, es ist immer ein Vier-Augen-Prinzip, [...] #00:23:03-9# Aber die Einstellung auf Consultants- und Senior-Consultants-Ebene, die tun wir sehr lokal, autonom durchführen. #00:23:15-0# Ab Manager-Ebene ist es eine Entscheidung vom <bereich> Management, das heißt den Partnern, die insgesamt für <geographische region> verantwortlich sind. Die müssen immer ihre Freigabe geben für Manager. #00:23:30-8# [...] #00:23:38-2# Es gibt grundsätzlich eine Geschäftsplanung für das aktuelle und nächste Geschäftsjahr und diese Planung gibt auch Planzahlen für Mitarbeiter vor. #00:23:52-7#"

Case-3-I13-Teil1 #00:05:04-2# Am Ende des Tages ist ja die Frage, welche Mitarbeiter man hat, und ob man auch zusätzlich Mitarbeiter einstellen kann, dann keine, die ein Partner individuell entscheiden [...] kann. #00:05:13-7# Also einmal das ganze Thema personale Ressourcen, aber auch weitere Grenzen, [...] wir können jetzt ja auch nicht beliebig irgendwelche Ausgaben tätigen, auch wenn wir glauben, dass das insgesamt für die Entwicklung der Gesellschaft zielführend ist, weil auch da uns Grenzen auferlegt sind. #00:05:36-0# [...] #00:05:54-7# Ich kann nicht einfach Mitarbeiter einstellen, das ist die Obliegenheit des personalverantwortlichen HR-Partners des Audit-Bereichs. #00:06:03-7# [...] wenn sich jetzt jemand bei einem bewirbt, [...] kann man das rückspielen und kann das steuern und kann am Ende natürlich auch das Bewerbungsgespräch dann führen. #00:06:20-6# Aber die finale Frage der Einstellung, ja oder nein, und ob insgesamt damit schon die geplanten Aufbauressourcen erfüllt werden oder nicht, das obliegt nach wie vor der Verantwortung des HR-verantwortlichen Partners. #00:06:33-0#"

Case-3-I21 "#00:07:51-4# Ich kann heute keinen Werkstudenten selber einstellen ohne Genehmigung. #00:07:57-0# [...] #00:11:40-2# [...] ich muss [...] fragen, wenn ich Mitarbeiter einstellen möchte, und muss mich rechtfertigen. #00:11:45-4#"

Case-3-I22 "#00:15:55-1# Es gibt [...] ein Genehmigungsverfahren [...]. #00:16:00-1# [...] Einstellungen werden selbst bei Praktikanten über den Geschäftsbereichsleiter genehmigt und von der Personalabteilung vorgenommen. Also ich kann keinen Mitarbeiter einstellen. #00:16:10-8#"

Case-4-I23 "#00:31:42-8# Wenn es keine reine Ersatzeinstellung ist, ist es erforderlich, dass es eine Freigabe des Praxisgruppenleiters gibt. #00:31:49-6# [...] #00:31:55-3# Ja [es gibt einen Jahresplan]. #00:31:57-4#"

Case-5-I31 "#00:14:07-2# [...] ich kann einstellen, wenn [...] der Business Case es trägt. #00:14:11-6# Also wenn ich so ausgelastet bin mit meinen mir zugeordneten Associates, dass die einfach die Arbeit nicht mehr hinbekommen. #00:14:17-8# Dann können wir natürlich sofort vom Management eine Freigabe holen, eine neue Ressource einzustellen. #00:14:25-2# Also ich stimme mich mit dem Management ab, und ich stimme mich auch mit meinem Team ab. #00:14:28-8# [...] wenn natürlich der eine Partner zu viel Arbeit hat, der andere hat gerade ein bisschen Luft, dann ist natürlich klar, dass man erstmal die bestehenden Mitarbeiter mit-auslastet logischerweise. #00:14:38-1# Wenn Neueinstellungen sind, stimme ich mich also erst mit dem Management und dann auch, oder gleichzeitig mit der Practice Group selber ab. #00:14:45-4#"

Case-5-I32 "#00:02:18-0# Und wenn ich der Meinung bin, wir brauchen Unterstützung, dann kann ich nicht einfach jemanden einstellen und einen Anstellungsvertrag unterschreiben, sondern das ist dann etwas, was ich erstmal mit unserer Practice Group besprechen muss, also [...] mit den anderen Partnern im Team, und dann mit unseren Management. #00:02:34-4# Faktisch ist es aber so, wenn ein Partner bei uns sagt, er braucht Unterstützung, und die Zahlen das auch unterlegen, dann wird auch eingestellt. Aber wie gesagt, das wird dann [...] delegiert auf [das] Management. #00:02:49-8#"

Case-5-I35 "#00:26:28-3# [...] es [Personalfragen] ist im Grunde genommen am Ende eine Praxisan Gelegenheit. Aber der Standortleiter ist letztlich sehr häufig in die Vorbereitung und Umsetzung involviert. #00:26:41-9#"

Case-6-I37 "#00:15:55-8# Das ist eine Mischform. #00:15:58-3# Ich sage, die Arbeit erfordert es, dass wir uns vergrößern. #00:16:08-5# Daraufhin wird [...] unsere Recruiting-Abteilung aktiv, versucht geeignete Kandidaten zu finden, mit denen ich mich dann unterhalte. #00:16:20-2# Und [...] am Schluss den Arbeitsvertrag unterschreibe ich nicht, sondern da haben wir einen Partner, der das zentral macht. #00:16:26-5#"

[...] [Es] kann [...] natürlich auch passieren, dass man gesagt bekommt, vielleicht jetzt erstmal nicht. #00:16:41-9# Allerdings ist mir das nicht bekannt, dass das an irgendeiner Stelle so gelaufen wäre. #00:16:47-3#"

Tabelle A-160: Möglichkeit der Professionals zur Einstellung neuer Mitarbeiter

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.6.4.4:

Gründe für fehlende Delegation und Selbstaussführung von Tätigkeiten	
Nicht-Verfügbarkeit von Mitarbeitern	Case-1-I4 "#00:13:30-2# In der Idealwelt nicht [Ausführung von Aufgaben, die auch von Personen mit geringerer Erfahrung oder Fachkompetenz ausgeführt werden könnten]. #00:13:31-4# Es kommt sicherlich mal vor, aber es ist eher die Ausnahme. #00:13:34-5# [...] #00:13:40-1# In ressourcenknappen Zeiten. #00:13:43-5# Sprich in der High Season oder in der Urlaubszeit. #00:13:45-9#"
Kosten-Nutzen Abwägung, Zeitliche Dringlichkeit, erwartete Lerneffekte der Mitarbeiter	Case-2-I6 "#01:02:19-7# Wenn es [Nicht-Delegieren] passiert, dann passiert es, weil es in Einzelfällen mal zu viel Aufwand ist, ein Thema weiterzugeben, oder mal [...] die fünf Minuten Zeit kostet, die man vielleicht gerade [...] nicht meint zu haben, um zu überlegen, kann ich das weitergeben. #01:02:33-8# Generell ist das für uns ein sehr starkes Thema, die Leute eher so einzubinden, dass die ein ganz kleines bisschen überfordert sind mit den Themen, weil das [...] die Lernkurve hoch hält. #01:02:44-8# [...] wenn ich das Gefühl habe, ich würde nur [...] einen Task wegdrücken, ohne mir Gedanken machen zu können, was der Mitarbeiter davon hat, dann ist es ein Thema, das ich vielleicht auch mal selbst mache, weil ich einfach sage, das bringt es jetzt nicht. #01:02:59-1# Und da lohnt sich auch der Zeitgewinn für mich dann nicht. Es muss für beide Seiten ein Gewinn [...] da sein, das heißt, ich spare Zeit und der Mitarbeiter wird entwickelt, oder er hat eine Chance, sich dabei zu entwickeln. Das ist die Herausforderung. #01:03:14-2#"
Arbeitskontinuität der Mitarbeiter, Kosten-Nutzen Abwägung	Case-2-I7-Teil1 "#00:45:52-6# [...] wenn Sie im weiteren Sinne eine Management-Rolle haben, dann werden Sie sich immer dabei ertappen, dass es ein paar Dinge gibt, die Sie dann machen, die [...] jemand anderes machen könnte. #00:46:04-7# [...] warum ist es jetzt gerade in dieser Art von Geschäft manchmal so? [...] das hat erstens einen ganz banalen Grund: manchmal beschäftige ich mich vielleicht mit Fragen in einem Projektcontrolling, die [...] ein Mitarbeiter in dem Projekt auch machen könnte. #00:46:16-1# Wenn die aber – ich übertreibe ganz leicht – zu 100 % ausgelastet sind, dann ist es auch besser, die manchmal in Ruhe zu lassen, und ihre produktive Arbeit weiterführen zu lassen. #00:46:26-7# Und das führt dazu, dass ich dann manchmal Sachen mache, die ich nicht selber unbedingt machen müsste. #00:46:31-8# Also schlicht eine Frage von 'wer hat gerade welche Zeit?'. #00:46:36-6#" Case-2-I7-Teil1 "#00:46:36-6# Natürlich habe ich auch eine [...] direkt zugeordnete Assistentin, die relativ viel von den allgemeinen administrativen Dingen machen kann. Und da gibt es ab und zu mal Situationen, wo vielleicht sie das grundsätzlich machen sollte, aber eventuell sie die spezifische Erfahrung noch nicht hat, und wo man [...] sich auch nochmal kurz hinsetzt [...]. #00:47:01-8#"
Phasenweise Selbstaussführung zum Aufsetzen und der initialen Steuerung interner Initiativen	Case-2-I8 "#00:24:23-9# Das [Selbstaussführung von Tätigkeiten] kommt gelegentlich vor. #00:24:27-0# [...] das liegt dann daran, dass es eine neue Produktidee ist, ein neues Kundensegment, dessen

	oder deren Entwicklung ich gerne selbst verantworten würde, zu Beginn. #00:24:42-0# Also es kommt häufiger vor, dass wir im Compliance-Bereich zum Beispiel eine Idee haben, wie wir Kunden bedienen wollen, und ich will dann gerne bei dem Aufsetzen des Akquisitionsplans, bei der Identifikation der Zielkunden, bei der Definition des Produktes dabei sein zu Beginn, einfach, um das auf die Schiene zu setzen. #00:25:05-5# Und gebe das dann aber an einen Partnerkollegen ab, der das [...] weiterverfolgen soll. #00:25:09-2#"
Kosten-Nutzen Abwägung	Case-2-I9 "#01:36:34-4# Das kommt sicher auch vor, ja. #01:36:39-2# [...] #01:37:02-0# Wenn es jetzt eine Kleinigkeit ist, macht man es eventuell selber, je nachdem, ob man [...] im Office ist oder bei Mandanten vor Ort. Also das ist dann sehr individuell. #01:37:12-5# Wie gerade in der Situation man meint, es am effizientesten durchführen zu können. #01:37:17-6#"
Kosten-Nutzen Abwägung	Case-2-I11 "#00:18:44-7# Der Punkt, wo ich tatsächlich auch mal Dinge tue, wo ich sage, das können auch Leute mit geringerer Erfahrung machen, sind gerade solche Themen, die [...] Kollegen möglicherweise nicht bekannt sind. #00:19:00-7# Ich hatte ein Beispiel aus der letzten Woche, da saß ein Kollege vor dem Datenimport von <it-system> und kam nicht klar mit diesem Datenimport. #00:19:11-3# Und ich kam dann durch Zufall vorbei und habe mich [...] rangesetzt für ein paar Minuten, weil [...] ich das schon tausendmal gemacht habe [...]. #00:19:24-8#"
Vertraulichkeit der Arbeitsinhalte, Qualitätsanspruch / Fehlerfreiheit	Case-3-I12 "#01:16:19-9# [...] es gibt einige Bereiche, wo die Manager auch selbst ihre Reisekostenabrechnungen machen. #01:16:28-3# Das ist jetzt zwar nicht durchgängig, aber das ist [...] einfach so etwas Administratives, was man gut und gerne abgeben kann. #01:16:35-4# Oder es gibt diverse Listen, die immer mal zu aktualisieren sind, was man auch nicht 1:1 weitergeben kann, weil es sensible Daten sind, oder weil man Gewissheit haben muss, dass es einfach stimmig ist am Ende. #01:16:51-2#"
Erwartete Lerneffekte der Mitarbeiter, fachliches Verständnis	Case-3-I13-Teil1 "#00:38:20-9# [...] bei mir hält es sich glaube ich in Grenzen. #00:38:22-7# Ich versuche da schon soweit es geht dann zu delegieren, auch um den entsprechenden Kollegen die Möglichkeit geben zu können, sich selbst da auch Bereiche zu schaffen. #00:38:33-4# Also ich rede jetzt nicht nur von administrativen Themen, dafür habe ich ja eine Assistentzkraft, die solche Dinge macht. #00:38:40-9# Aber wenn es jetzt auch um fachliche Themen geht, sobald das [...] nicht wirklich zwingend Partnern vorbehaltsthemen sind, versuche ich die auch überall runter zu delegieren, dass die Kollegen sich daran auch [...] verausgaben können. #00:38:54-0#" Case-3-I13-Teil1 "#00:39:44-9# Das ist [...] mein Anspruch, dass ich zumindest dieses Thema und die Prozesse verstanden habe, und auch im Zweifel selber machen könnte. #00:39:56-5# Aber wenn ich sie dann mal verstanden habe, dann auch gerne weiterreiche an die, die es dann tagtäglich machen können. #00:40:02-0#"
Nicht-Verfügbarkeit von Mitarbeitern	Case-3-I19 "#00:27:28-9# [...] [Nicht-Delegieren] hauptsächlich, [weil] niemand verfügbar ist, der geringere Erfahrung besitzt, und diese Aufgaben durchführen könnte. #00:27:44-6# Also Ressourcenengpass. #00:27:47-1#"
Kosten-Nutzen Abwägung, Nähe zur operativen Tätigkeit	Case-3-I20 "#00:53:04-0# Manchmal sind die Gründe [für die Nicht-Delegation], dass das Erläutern von den Dingen komplizierter wäre, als es zu machen. #00:53:12-7# Zum zweiten sind bestimmte Dinge auch nicht schlecht von der Nähe zu sehen. Was sind [...] [etwa] die Themen, die Mitarbeiter umtreiben. #00:53:22-0#"
Fachliches Verständnis	Case-3-I21 "#00:24:09-9# [...] die Gründe dafür [Selbstauführung von Tätigkeiten] sind, dass ich aufpassen muss, dass ich die

	Tätigkeiten, die hier vorkommen, [...] alle noch selber kann. #00:24:16-4# Wenn auch nicht mehr in dem Tempo, wie meine Leute die können, aber ich will zumindest wissen, wie das funktioniert. #00:24:21-7# [...] Darum mache ich schon mal einige Dinge, die ich auch wegdelegieren könnte. #00:24:26-5#"
Nicht-Verfügbarkeit von Professionals	Case-3-I22 "#00:22:40-9# Wenn ich gerade [...] keinen Manager greifbar habe oder keine Assistentin, ein Thema [aber] abgearbeitet werden muss, dann muss es halt abgearbeitet werden. #00:22:52-1#"
Hierarchische Akzeptanz des Ausführens der Tätigkeit	Case-4-I23 "#00:32:22-2# Das [Nicht-Delegieren] ist sicherlich bei denjenigen, die Management-Funktionen im weiteren Sinne wahrnehmen, teilweise der Fall. #00:32:31-1# Das ist aber deswegen bei uns oftmals notwendig, weil die notwendige Akzeptanz von Maßnahmen nur dann gewährleistet ist, wenn das auch ein Partner der Kanzlei letztendlich mitträgt bzw. macht. #00:32:48-7# [...] ich mache sicherlich Sachen, die auch jemand anders machen könnte. Aber wenn der andere das machen könnte, der nicht Partner ist, oder der kein Berufsträger ist, sondern vielleicht Mitarbeiter <in unterstützungsfunktion>, dann fehlt mitunter die Akzeptanz. #00:33:06-5#"
Nicht-Verfügbarkeit von Professionals, Zeitliche Dringlichkeit, Qualitätsanspruch / Fehlerfreiheit	Case-4-I24 "#00:37:01-5# Ja, es kommt immer mal wieder vor, weil es einfach eilt. #00:37:05-5# Dinge gemacht werden müssen, vielleicht auch weil die nicht gut gemacht wurden und man dann selber ran muss. #00:37:12-6#"
Nicht-Verfügbarkeit von Mitarbeitern, Qualitätsanspruch / Fehlerfreiheit, Vertraulichkeit der Arbeitsinhalte	Case-4-I26 "#00:20:47-4# [...] wir sind relativ Partnerfokussiert, in dem, was wir abliefern. #00:20:58-9# [...] #00:21:32-2# Zum Teil auch deswegen, weil der Mandant es ausdrücklich will. #00:21:34-9# [...] #00:21:43-6# Dann natürlich auch zum Teil Vertraulichkeitselemente. #00:21:46-0# [...] ich mache sehr, sehr viele Insider-Mandate, und da gibt es viele Dinge, wo ich den Kreis der Beteiligten außerordentlich klein halten will und muss. #00:21:57-9# Und da fallen auch Arbeiten an, die letztlich natürlich jemand anderes machen könnte, auch mit geringerer Qualifikation, aber aus Vertraulichkeitsgründen wäre das wiederum negativ. #00:22:09-7#"
Lerneffekte, bessere Einschätzung (und Wertschätzung) der Tätigkeit	Case-5-I30 "#01:05:33-9# [...] ich bin großer Anhänger davon, die Sachen mal selber gemacht zu haben, wie beim Business Development. #01:05:40-2# Wenn jeder [...] ein bisschen Business Development mal anderthalb Stunden gemacht hat, dann weiß er die Arbeit, die die Kollegen machen, besser zu bewerten, weiß also auch, wie viel Zeit man für bestimmte Dinge braucht. #01:05:50-0#"
Nicht-Verfügbarkeit von Mitarbeitern, Kosten-Nutzen Abwägung	Case-5-I32 "#00:17:21-8# [...] das versuche ich zu vermeiden, das kommt aber natürlich vor, wenn hier zum Beispiel im Team die Sekretärin, wie jetzt gerade drei Wochen im Urlaub ist, dann ist es einfach schwierig, den gleichen Support von anderen zu kriegen. #00:17:36-3# Weil es einfach ganz oft schneller geht, wenn man es dann selber macht, als jemandem zu sagen, wo er suchen muss. #00:17:41-5#"
Nicht-Verfügbarkeit von Mitarbeitern, Zeitliche Dringlichkeit	Case-5-I33 "#00:24:15-9# Also ich versuche das [Nicht-Delegation] eigentlich massiv zu vermeiden. #00:24:17-2# Ich bin jemand, der sehr viel delegiert. #00:24:19-9# Dass ich selber sowas mal mache, kann nur damit zusammenhängen, dass Zeitdruck da ist und gerade niemand da ist, an den ich es delegieren könnte. #00:24:27-6#"
Nicht-Verfügbarkeit von Mitarbeitern	Case-6-I37 "#00:23:44-8# Die Gründe dafür sind, dass man im konkreten Fall niemanden zur Hand hat, der das machen könnte. #00:23:57-6# Entweder weil die, die man hat, im Urlaub sind oder in einem anderen Mandat sind oder krank sind. #00:24:04-4# Oder weil man gerade niemanden da hat, weil die Personaldecke zu dünn ist und man einstellen muss und dann warten muss, bis derjenige den Ausbil-

	dungsstand erreicht hat. #00:24:19-5#"
Erwartete Lerneffekte der Mitarbeiter	Case-5-I35 "#00:27:22-5# Also ich versuche dort, wo sich Aufgaben wegdelegieren lassen, sie wegzudelegieren. #00:27:28-5# Um auch die Leute in ihren Kompetenzen und ihrem Spaß an der eigenen Arbeit [...] zu bestärken. #00:27:39-0#"
Nicht-Verfügbarkeit von Mitarbeitern, Zeitliche Dringlichkeit	Case-6-I40 "#00:13:28-6# Wenn es erforderlich ist, mache ich das [Selbstausführung von Tätigkeiten], ja. #00:13:30-7# Das liegt aber weniger daran, dass ich es nicht delegieren kann, sondern dass zum Beispiel im Einzelnen mal [...] kein Kollege verfügbar ist, der geringer qualifiziert ist. #00:13:49-2# Also ich habe auch schon mal Dokumente umgelayoutet am Wochenende, weil kein Sekretariat zur Verfügung stand und am Montag [...] das zum Mandanten musste. #00:13:59-0# ... #00:14:01-0# Aber das ist nicht im Geschäft angelegt, im Gegenteil. #00:14:06-0#"

Tabelle A-161: Gründe für fehlende Delegation und Selbstausführung von Tätigkeiten

(Quelle: Interviews)

Möglichkeit der Delegation an unterstützende Funktionen
Case-1-I3-Teil2 "#00:10:01-2# [Wir machen] viele kleine Dinge, weil wir keine Sekretariate mehr in der Form haben. Auftragsschreiben vorbereiten, Dinge, die eigentlich in einer professionellen Organisation [...] persönliche Assistenten erledigen würden. #00:10:12-1# [...] [Wir] haben [...] kategorisch all diese Unterstützungsfunktionen abgeschnitten. #00:10:18-7#"
Case-3-I22 "#00:22:35-3# [...] es ist sicherlich auf der einen Seite ein strukturelles Thema. #00:22:40-9# Wenn ich gerade [...] keinen Manager greifbar habe oder keine Assistentin, ein Thema [aber] abgearbeitet werden muss, dann muss es halt abgearbeitet werden. #00:22:52-1# [...] #00:22:55-7# Und in der Tat ist es so, dass ich persönlich [...] mit solchen Aufgaben konfrontiert bin. #00:23:13-5#"
Case-4-I23 "#00:42:14-3# [...] die Berufsträger sollen eigentlich schon Jura hochintellektuell und möglichst billable machen, dass die sich nicht zu sehr mit anderen Themen auseinandersetzen müssen. #00:42:33-1# Sondern, im Grunde genommen, dass alles um sie herum organisiert wird, von Reisen über Technik etc. #00:42:41-8# Dass sie eigentlich wirklich das machen, wofür sie ausgebildet sind, nämlich [...] hochspezialisiertes Jura. #00:42:52-0#"
Case-5-I32 "#00:17:41-5# Aber ich denke, wenn alle da sind und wenn alles normal läuft, bin ich da eigentlich ganz gut entlastet. #00:17:54-1#"
Case-6-I40 "#00:14:06-0# Wir haben sehr guten Support und normalerweise sorgt die Kanzlei strukturell dafür, dass unsere anwaltlichen Mitarbeiter sich wirklich auf die Mandatsarbeit konzentrieren können. #00:14:18-9#"

Tabelle A-162: Möglichkeit der Delegation an unterstützende Funktionen

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.6.5:

Ausweitung der Autonomie der Professionals
Case-2-I7-Teil1 "#00:37:58-8# [...] man kann Dinge immer verbessern. Es ist die Frage natürlich, was ist das Optimum? #00:38:07-9# [...] #00:38:49-8# In dem Weg dazwischen, in dem wir uns befinden, kann man natürlich immer Dinge verbessern. #00:38:56-2# Man kann zum Beispiel hinterfragen, die Preismodelle, die wir haben, die sind natürlich für alle zum Beispiel in einem Kriterium verbindlich. #00:39:06-0# Wir haben [...] Vorgaben, was jetzt zum Beispiel [...] ein Mitarbeiter, der auf einem Manager-Level ist, [...] am Markt erzielen soll. #00:39:14-9# [...] #00:39:21-4# Kann ich sie im realen Vertrag ändern? Ja, klar kann ich das. #00:39:27-6# Aber es gibt natürlich einen Anhalt, ich bin gehalten, einen bestimmten Zielwert zu erreichen, und da kann man darüber nachdenken, wie sinnvoll ist das. #00:39:36-3# Also viele der kleinen Spielregeln kann man immer sicherlich noch mal verbessern. #00:39:41-3# Grundsätzlich finde ich den Weg, wie ich ihn hier sehe [...], eigentlich ganz intelligent (lacht). #00:39:48-2#"
Case-3-I14 "#00:17:16-6# [...] bei der Frage, wie kann man das verbessern: ich glaube, dass man die

Partnerschaft und [...] die Unternehmerschaft [...], die Einzelunternehmer, besser beobachten würde aus [...] Unternehmenssicht. #00:17:40-8# [...] dass man sagen würde, die guckt man sich genau an, was machen die aus ihrer unternehmerischen Freiheit. #00:17:47-4# Punkt 1, sind die sehr kreativ, erschließen die neue Märkte, gehen die ressourcenschonend mit dem Unternehmen um, sind die beispielsweise in der Lage, Unternehmenserfolg auszubauen, oder arbeiten sie über Jahre auf dem gleichen Level und entwickeln sich nicht weiter? #00:18:07-0# Und demnach würde ich [...] das in so eine Art Risikoprofil des Einzelnen überführen. #00:18:14-0# [...] es gibt Leute, bei denen ist das Risikoprofil [...] extrem niedrig angesiedelt, da haben wir eher Chancen als Risiken. #00:18:24-2# Denen würde ich größere Freiheiten einräumen, als den Leuten, wo ich permanent in Gefahr laufe, dass ich eine Schlechtleistung bei Mandanten habe, dass ich Haftungsfälle habe, dass ich niedrige Deckungsbeiträge habe, dass ich große Abweichungen zwischen Vor- und Nachkalkulation bei einem Projekt beispielsweise habe. #00:18:43-0# [...] #00:19:04-4# Ich würde beispielsweise Freigabeprozesse für z. B. Ausgaben vereinfachen. #00:19:11-9#"
Case-3-I21 "#00:13:18-6# Wir kontrollieren heute einen Partner über etliche KPIs. #00:13:22-0# [...] #00:13:41-0# Meine Zielvorstellung oder meine Wunschvorstellung wäre – und wie gesagt, die hatten wir schon mal – [...] wir müssen zu einer Vertrauenskultur zurückkommen. #00:13:51-5# Das heißt, <unternehmensleitung> sagt mir am Jahresanfang, wie viel Umsatz er erwartet und wie viel Profit davon überbleiben soll. #00:14:01-4# [...] #00:14:17-7# Und dann kann man mich eigentlich zwölf Monate lang völlig alleine machen lassen, und am Jahresende gucken wir, ob ich das geschafft habe. #00:14:25-7# Und dann brauchen wir ein bisschen mehr Mut bei den Tantiemen [...] #00:14:31-4# Das heißt, ein guter Partner, der kriegt ein bisschen mehr, und ein ganz schlechter, der kriegt ein bisschen weniger. #00:14:36-7# [...] #00:14:41-5# Ich würde das viel radikaler machen: entweder einer schafft seine Zahlen, dann kriegt er auch einen gewissen Teil von dem Profit, den er gemacht hat, mit. #00:14:49-1# Und wenn einer keinen Profit macht, dann kriegt er auch keine Tantieme [...]. #00:14:53-1# [...] vor allen Dingen, ich habe dann keine Fragen mehr nach der Finanzierbarkeit, und ich muss nicht dieses Klein-Klein-Controlling unterjährig machen. #00:15:00-8# Dass ich jede zweite Woche abfrage, 'wie viel Auslastung hast du denn' und 'wie sieht denn dein Stunden-Forecast aus' und 'wie viele Aufträge habt ihr in der Pipeline', und 'wie viele Opportunities haben wir'. #00:15:10-5# Das ist doch alles Unsinn, das hält uns nur auf, das hält uns nur vom Markt weg. #00:15:14-5# Ich wäre dafür, einen starken KPI, den Partner auf den Umsatz verdonnern, und [...] quartalsweise tracken, ob das in die richtige Richtung geht. #00:15:25-2# [...] #00:44:38-1# [...] Mehr Freiheit, [...] aber eine viel stärkere Erfolgsmessung und Beteiligung [...]. #00:44:53-4#"
Case-4-I24 "#00:35:31-8# [...] wir kriegen für die Gesamtsumme der Sozietät monatlich Zahlen, wir kriegen für die einzelnen Referate quartalsweise Zahlen. #00:35:39-5# Und besprochen für die einzelnen Partnerreferate wird es im Sozietätsrat jährlich. #00:35:44-9#"
Case-4-I25 "#00:08:30-0# Zum zweiten haben wir [...] eine sehr geringe Kontroll- und Steuerungs-dichte, jedenfalls sehr gering im Vergleich zu anderen Unternehmen, und auch gering im Vergleich zu anderen großen Professional Service Firms, also wenn Sie an die Accounting Firms denken. #00:08:46-0# Das heißt, bei uns kann man auch unbemerkt relativ viel machen. #00:08:49-7# Wenn irgendjemand sich auf ein bestimmtes Subgebiet in seinem Bereich spezialisiert und dabei erfolgreich ist, dann kann er das gerne [machen]. #00:08:58-4#"
Case-5-I30 "#00:03:40-1# Da findet also keine echte Kontrolle statt, sondern wir vertrauen darauf, dass die Partner klug genug sind, diese Kategorien zu verstehen und dann auch umzusetzen. #00:03:49-9# [...] #00:03:53-1# Allerdings [...] als Managing Partner sehe ich einmal in der Woche alle neuen Mandate und Mandanten. #00:03:59-2# So dass man also da nochmal [...] einen Plausibilitätscheck machen kann, und sagen kann, 'Donnerwetter, wir arbeiten jetzt für X oder Y'. Und dass ich dann gegebenenfalls eben auch nochmal nachhorchen kann, wenn ich das Gefühl habe, das passt eigentlich gar nicht hinein. #00:04:11-8#"
Case-5-I32 "#00:14:52-5# [...] wir haben fast die größtmögliche Autonomie, die es geben kann in so einer Einheit. #00:15:02-1# Relativ kurze Entscheidungswege, relativ großes Budget für lukrative Projekte. #00:15:10-6# Ich glaube, da fällt mir eigentlich relativ wenig ein, was man da noch besser machen kann, ohne dass es dann wiederum die anderen Partner in irgendeiner Form beeinträchtigen würde. #00:15:21-6#"
Case-5-I33 "#00:20:53-3# Ich finde, die Autonomie ist bei uns recht hoch. #00:20:55-1# Ich finde manchmal, dass sie zu hoch ist. #00:20:58-3#"
Case-5-I35 "#00:23:37-8# Die Autonomie des deutschen Standorts [noch weiter erhöhen]? #00:23:40-7# [...] Nein. #00:23:42-0# [...] #00:23:43-6# Eher das Gegenteil (lacht). #00:23:45-1#"
Case-6-I37 "#00:23:25-1# Nein, an der Stelle nicht [Erhöhung der Autonomie]. #00:23:26-8# [...] das [gegenwärtige Modell] hat sich als sehr erfolgreich herausgestellt. #00:23:28-9#"

Tabelle A-163: Ausweitung der Autonomie der Professionals

(Quelle: Interviews)

Stärkere Steuerung der Professionals mit Blick auf die fachlichen Angebote

Case-3-I21 "#01:13:02-2# [...] wenn die Not nur groß genug ist, jeder alles versucht, [...] brauchen wir auch Gebietsschutz, oder [...] ich brauche im Prinzip eine Akkreditierung für bestimmte Themen. #01:13:18-4# [...] #01:13:21-4# Jetzt kann ich wieder hergehen und sagen, 'ich biete [...] <spezifische leistung> an', das wird [...] Risk Management merken, und würde sagen '<nhn> (nein), du, diesen Auftrag nicht'. #01:13:29-8# [...] #01:31:39-8# Und wenn man jetzt mit dem Geschäft, wo man sich gut auskennt, nicht auf den Umsatz kommt, was machen die Leute dann, wenn denen das Wasser bis an den Hals steht? #01:31:50-3# Dann machen die alles, was Geld bringt. #01:31:52-2# Und ich finde, das ist [...] das allergefährlichste, worauf man achten muss. #01:31:57-6# Das sind die eigentlichen Dinge, die ein Risk Management eigentlich auch monitoren muss. #01:32:03-1# Denn ich glaube, jeder von uns wird erstmal die Dinge machen, die er kann. Aber wenn ihm das Wasser zum Hals steht, und bevor der dann rausfliegt... [...]. #01:32:13-5# [...] wenn man mal Haftungsfälle sich anguckt [...] dann sind das in der Regel solche Themen. #01:32:18-6# Wo Leute irgendwelche Sachen anbieten, wo man sich hinterher fragt, 'was hat den eigentlich geritten, da hat er überhaupt keine Ahnung von'. #01:32:24-8# [...] #01:32:35-8# [...] [man] müsste sich mal darüber im Klaren werden, für welche Themen ich wirklich eine Akkreditierung brauche. #01:32:46-9#"

Case-5-I33 "#00:46:56-3# Wir haben eigentlich eher das [...] Problem, dass es jemand entwickelt, und wenn es erfolgreich wird, springen andere [Professionals] drauf. #00:47:03-9# Die dann meinen, es zu können, aber [...] es nicht wirklich können, sondern nur nach außen hin [...] Marketing machen [...], aber bei der ersten Rückfrage dann die Frage nicht beantworten können, was ihr Spezialistentum dann gleich wieder tötet. #00:47:16-8# Was wiederum für die Kanzlei als Ganzes nicht gut ist [...]. #00:47:24-0# [...] sowas muss man immer ein bisschen im Zaum halten, weil es natürlich wie in jedem Unternehmen Leute gibt, die immer behaupten, alles zu können [...]. #00:47:34-4# [...] #00:47:59-8# Aber davon haben wir Gott sei Dank nicht viele, und die, die wir haben, kennen wir ja, und die können wir auch im Zaum halten. #00:48:05-8#"

Tabelle A-164: Stärkere Steuerung der Professionals mit Blick auf die fachlichen Angebote

(Quelle: Interviews)

A7.5. Risk Taking

Tabellen zu Abschnitt 6.7.2.1:

Einschätzung des persönlichen Risikos durch die Professionals
Extra-I2 "#00:17:06-9# Monetäre Risiken [bestehen] sicherlich. #00:17:09-5#"
Case-1-I3-Teil2 "#00:23:21-5# Es gibt Unternehmen, da zahlen Partner in derselben Branche zehnmal so viel in das Eigenkapital ein. #00:23:29-7# Das ist natürlich, wenn das alles fremdfinanziert ist, ein extremes Risiko. #00:23:35-6#"
Case-1-I4 "#00:31:15-2# [...] das persönliche Risiko trägt wahrscheinlich der Partner selber bei uns. #00:31:23-1# [...] Eine Verantwortung, die ja sein soll [...] – das ist auch Teil des Unternehmertums. #00:31:28-9#"
Case-2-I7-Teil2 "#00:05:11-1# [...] jeder einzelne Partner hat seine Umsatz- und Ergebnisziele. #00:05:20-7# Und das Risiko [...], das er eingeht, was mit dem unternehmerischen Handeln immer immanent verbunden ist, das trägt er erst einmal selbst. #00:05:30-3# [...] spüren tut er es dann in mehr oder weniger positiver oder negativer Bewertung, die [...] einen Impact dann hat [...] auf sein ganz persönliches Jahresgehalt. #00:05:45-1# [...] #00:07:03-1# [...] Da gibt es dann schon einen sehr direkten Zusammenhang. #00:07:05-9# [...] #00:12:46-8# [...] Das kommerzielle Risiko, das sich dadurch ergibt, dass Sie ein Angebot abgeben, verhandeln und dann einen Vertrag machen. #00:12:56-1# [...] Das klassische operative [...] Ergebnisrisiko, oder das Kostenrisiko, [...] das Aufwandsrisiko. [...] #00:13:07-9# [...] #00:13:11-2# Ganz platt gesprochen: verdiene ich dann zum Schluss damit Geld oder mache ich Verlust – das ist das Risiko, das ich eingehe. #00:13:18-1# [...] Es kann auch mal Haftungsrisiken geben, aber die gehen Sie nicht persönlich ein. Die geht wiederum dann die Firma ein. #00:13:29-4# [...] #00:13:35-4# Image [...] selbstverständlich. #00:13:36-7# [...] das ist etwas, [...] das geht ein Stück weit auf Ihre persönliche Kappe, aber es geht natürlich auch ein Stück [...] auf die Firma. #00:13:45-0#"
Case-2-I8 "#00:29:51-2# [...] Jeder Partner trägt natürlich für mangelnde Performance zunächst mal ein individuelles Risiko, weil er dann Gefahr läuft, schlecht geratet zu werden und in der jährlichen Performance-Messung einen Nachteil zu haben. #00:30:12-6# Das würde sich natürlich automatisch auch auswirken auf seine Bezahlung. #00:30:16-6# [...] #00:30:26-2# Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass bei einem größeren Schaden [...] der Name <firma> insgesamt, in Deutschland oder auch international, Schaden nimmt. #00:30:39-7# Und das ist natürlich schon ein hohes Risiko, das tatsächlich existenzgefährdend sein kann – auch dann nicht nur für das Unternehmen insgesamt, sondern da natürlich auch für den Einzelnen. #00:30:51-2# [...] daneben gibt es natürlich immer noch die Fälle, dass man grob fahrlässig oder vorsätzlich irgendetwas falsch gemacht hat. Gut, das ist ja nahe an der Kriminalität, das will ich jetzt erstmal ausschließen. #00:31:01-9#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:40:29-5# Die [persönlichen Risiken] gibt es sicherlich schon. #00:40:32-6# [...] das fachliche Risiko, das trägt grundsätzlich erstmal jeder für sich selber. [...] wenn man jetzt einen Fehler macht, steht man erstmal persönlich bei der WPK [Anmerkung: Wirtschaftsprüferkammer] und muss sich rechtfertigen. #00:40:46-6# [...] #00:41:18-8# Also insofern, ja, trotzdem trägt man am Ende das persönliche Risiko, aber nicht zwingend das finanzielle Risiko. #00:41:26-6# [...] #00:41:29-4# Das persönliche Risiko ist, dass man bis hin zum Berufsverbot aus dem Berufsstand ausgeschlossen wird, weil man [...] gravierende Fehler begangen hat. #00:41:38-8#"
Case-3-I18 "#00:26:11-7# Direkt persönlich [...] haften wir sicherlich nicht, es sei denn, wir kommen hier in Bereiche der groben Fahrlässigkeit. #00:26:20-7# Aber sicherlich, wenn irgendetwas schief geht, dann [...] [werden] im Rahmen der Bewertung unserer persönlichen Leistung [...] eben auch Qualitätsaspekte mit einbezogen. #00:26:33-8#"
Case-3-I21 "#00:35:13-3# [...] die naheliegendste Auswirkung wäre im Prinzip, dass ich dadurch Umsatz verliere. #00:35:20-6# Also im schlimmsten Fall zahlt der Kunde für eine erbrachte Leistung, die er nicht gut findet, [...] nicht. #00:35:26-1# Dann habe ich einen Rechtfertigungszwang innerhalb von <firma>, warum ich Stunden habe, die ich nicht abrechnen kann. #00:35:32-0# Dadurch schaffe ich möglicherweise mein Jahresergebnis nicht, das hat dann wieder Auswirkungen auf den Bonus. #00:35:38-1# Das ist es aber eigentlich im Wesentlichen schon. #00:35:42-7# Und ich habe natürlich ein Reputations-Risiko am Markt, was aber eigentlich nur eine Rolle spielt, wenn ich mir irgendwann mal einen neuen Arbeitgeber suchen müsste. #00:35:50-8#"

Tabelle A-165: Einschätzung des persönlichen Risikos durch die Professionals

(Quelle: Interviews)

Risiko bei der Leistungserbringung (nicht) als Grund für Zusammenschluss in einer PSF
Case-1-I3-Teil2 "#00:25:59-3# Der Grund sich zusammenzuschließen ist einfach, dass es gewisse Mandanten von der Größe her erfordern, dass man international tätig ist etc. #00:26:08-8# Aber Risiko eigentlich weniger. Das Zusammenarbeiten im Team macht mehr Spaß. #00:26:14-3#"
Case-2-I6 "#01:12:39-4# Ich glaube, das [Risiko bei der Leistungserbringung] ist nicht der entscheidende Grund. #01:12:41-0# [...] #01:12:58-2# [...] Der Grund für einen Zusammenschluss ist die Größe, ist das Teaming, ist das Netzwerk – das sind die Themen. #01:13:10-4# [Die] Art und Weise, jetzt für mich persönlich, wie ich als Unternehmer ticke. #01:13:15-5#"
Case-2-I7-Teil2 "#00:09:04-2# Ich glaube nicht, dass das [Risiko bei der Leistungserbringung] ein primär persönliches Motiv ist bei vielen Partnern. #00:09:15-3# [...] in der Unternehmensberatung schon gleich gar nicht. #00:09:19-9# [...] Wir sind ja gar nicht so die klassische Quelle dieses eher sozietätsähnlichen Vorgehens. #00:09:33-6# Das kommt ja wirklich aus der Steuerberatung und aus der Wirtschaftsprüfung. #00:09:37-2# [...] historisch sicherlich war das mit ein Grund. #00:09:40-4# Nach dem Motto, zusammen ist man vielleicht ein bisschen stärker, aber zusammen teilt man dann auch die Risiken. #00:09:47-1# Ich denke, dass Sie das eher noch finden bei den vergleichsweise kleinen Sozietäten, da ist das wahrscheinlich noch der Fall. #00:09:56-1# Wenn Sie so einen globalen Verbund haben mit fast <sechstellige zahl> Mitarbeitern [...], da geht dieses Motiv denke ich irgendwann unter. #00:10:05-6#"
Case-2-I8 "#00:31:13-2# Ja, natürlich ist das auch ein Grund. #00:31:16-6# So eine Partnerschaft dient natürlich auch dem Risikoausgleich, ganz klar. #00:31:22-2# [...] #00:31:25-3# Nein [es ist nicht der primäre Anreiz], das ist eben auch gegeben. #00:31:28-0#"
Case-3-I13-Teil1 "#00:42:17-6# [...] das Risiko, was da existiert, ist einfach ein potentiell viel höheres, als wenn ich jetzt kleine und mittelständische Unternehmen betreue, die nicht so im Fokus der Öffentlichkeit stehen. #00:42:28-6# [...] deswegen würde ich sagen, in dem Segment, wo ich tätig bin, ist es absolut sinnvoll, dass man das in einer zusammengeschlossenen WP-Gesellschaft betreut. #00:42:40-6# [...] mal von der Tatsache [abgesehen], dass ich ein internationales DAX-Unternehmen gar nicht als Einzel-WP weltweit betreuen könnte. Aber auch aus [...] Risikogesichtspunkten. #00:42:54-7#"
Case-3-I18 "#00:28:32-0# Ich glaube aber, dass die haftungsrechtlichen Aspekte, dass man bestimmte Risiken [...] über die Möglichkeit der Sozialisierung über die Gesellschaft besser abgedeckt kriegt, als wenn dann ein Einzelner sofort vor dem Nichts steht, dass das keine bis eine sehr untergeordnete Rolle spielt. #00:28:53-8# [...] wesentlicher ist an der Stelle die Aufstellung unserer Mandanten, die wir insoweit ja auch über unsere Organisationsform spiegeln. #00:29:02-9#"
Case-3-I21 "#00:36:32-3# Ich glaube nicht, dass das wirklich aus Risikogründen passiert, sondern eigentlich gibt es doch diese Zusammenschlüsse, weil Audit mal eine gute Verkaufsplattform war. #00:36:49-5# Und der Grundgedanke ist ja eigentlich, dass [...] mit Leuten, die aus einem ganz anderen Umfeld kommen, wie zum Beispiel Steuerberater, der ja nun eine völlig andere Dienstleistung macht als ich mit <themenbereich>, dass man sich gegenseitig hilft und den Kundenzugang nutzt. #00:37:09-1#"
Case-3-I22 "#00:27:46-4# Nein [Risiko kein Grund]. #00:27:47-0# [...] #00:28:34-4# Also für mich war es ein Grund damals in eine große Gesellschaft zu gehen, weil einfach die Themenstellungen breiter sind, weil die Mandatsbasis größer ist, und weil ich davon ausgehe, dort entsprechend auch mehr Entwicklungsmöglichkeiten, mehr Freiheiten zu haben. #00:28:56-7#"
Case-4-I26 "#00:45:54-5# Nein, also der Grund, warum ich in einer großen Sozietät bin, ist ganz eindeutig, dass [...] [es] die anspruchsvollere Tätigkeit ermöglicht, zum einen. #00:46:04-3# [...] die Fälle [...], das könnte man als einzelner Anwalt [...] nie machen, oder in einer kleinen Einheit. #00:46:18-9#"
Case-5-I35 "#00:31:08-4# Das [Risiko] ist wahrscheinlich nicht ein Grund, aber ein guter Effekt, sich in einer Kanzlei zusammenzuschließen, dass man mit mehreren Schultern nicht von einzelnen Mandatsbeziehungen [...] wirtschaftlich abhängig wird. #00:31:23-9#"

Tabelle A-166: Risiko bei der Leistungserbringung (nicht) als Grund für Zusammenschluss in einer PSF

(Quelle: Interviews)

Unterstützungsfunktionen (nicht) als Grund für Zusammenschluss in einer PSF
Case-2-I7-Teil2 "#00:12:13-3# Auch, ja [Unterstützungsfunktionen als Grund für Zusammenschluss] [...]. #00:12:16-5# [...] wenn es eine gewisse Größe hat, ist das ein vorhandenes, und auch durchaus attraktives Element. #00:12:25-4#"
Case-2-I8 "#00:32:38-6# Gut, das [Unterstützungsfunktionen] ist notwendig, um die Kunden sauber

bedienen zu können. #00:32:43-1# Das muss man vorhalten, das ist eine Investition, die man machen muss, um den Kunden so zu bedienen, wie man es gern will. #00:32:51-2#"
Case-3-I22 "#00:29:30-6# Unterstützungsfunktionen sind wichtig... #00:29:35-2# [...] #00:29:43-7# [...] es spielt auf jeden Fall eine Rolle. #00:29:49-2# Die Frage ist natürlich, wenn Sie jetzt fragen nach der Performance, die die bieten, dann würde ich Ihnen auch sagen, die könnten eine wichtigere Rolle spielen. #00:29:57-9#"
Case-4-I24 "#00:41:14-0# [...] heute spielt es [Unterstützungsfunktionen als Grund für Zusammenschluss] eine Rolle. Ganz klar. #00:41:16-6# Also wenn ich mir jetzt heute überlegen müsste, willst du dich selbstständig machen, [...] da muss ich mich um Versicherungen kümmern, [...] um Bibliothek kümmern, [...] um BD [Business Development] kümmern, um Vorlagen kümmern, Knowledge Management, um ein Archivsystem, um Bestellungen. #00:41:37-5# Da leben wir schon total im Schlaraffenland, weil wir da von allem frei sind. #00:41:42-4# Also das ist vielleicht [auch] ein Grund, [...] um in einer Kanzlei zu bleiben. #00:41:51-3# Aber als Anfänger sehen Sie das glaube ich [nicht] [...] #00:42:05-9#"
Case-5-I32 "#00:13:54-9# Ja ja klar, sowas [Unterstützungsfunktionen] ist wichtig. #00:13:56-7# Natürlich, das sind die großen Vorteile in einer größeren Einheit, da wird einem sehr viel abgenommen [...]. #00:14:03-1#"
Case-5-I35 "#00:31:47-6# Stichwort Professionalisierung, ist dadurch das Arbeiten angenehmer? ... #00:31:54-4# Möglicherweise, das kann ich jetzt gar nicht so richtig sagen, weil ich von Anfang an natürlich [...] das Umfeld [Supportfunktionen] hatte, was sich immer weiter entwickelt hat. #00:32:04-4# Also das sehe ich eher als Aufgabe, die vernünftig weiterzuentwickeln, die Supportfunktionen, als das ich jetzt sagen kann, das war für mich persönlich ein Treiber, mich in eine solche Einheit zu begeben. #00:32:15-7#"
Case-6-I37 "#00:29:46-4# Das ist so ein bisschen wie die Henne und das Ei. #00:29:49-6# Je größer so eine Einheit ist, desto mehr und desto professionellere Support-Bereiche braucht so eine Kanzlei. #00:29:59-1# Wenn ich eine Ein- oder Zwei-Mann-Kanzlei habe, dann habe ich keine großen Probleme mit Recruiting oder Marketing oder was auch immer, dann kann ich das mit machen. #00:30:07-7# Wenn ich eine Kanzlei habe mit tausenden von Anwälten, dann muss das Ganze viel viel viel professioneller ablaufen. #00:30:14-0#"

Tabelle A-167: Unterstützungsfunktionen (nicht) als Grund für Zusammenschluss in einer PSF

(Quelle: Interviews)

Erklärungsansätze für geringe Risikowahrnehmung der Professionals	
Erklärungsansatz:	Exemplarische Passagen:
Institutionalisierte Risiko-koststeuerung	<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:26:46-9# Wir haben ein doppelstufiges Risikomanagement, einmal national und dann auch international. #00:26:52-2# [...] #00:28:00-8# Das heißt, wir fangen uns auch im Regelfall kein Risiko, da gibt es keine Überraschungen. #00:28:05-2# Da steht das drauf, was drin ist. #00:28:07-7#"</p> <p>[Risiko bei Mandatsannahme]</p> <p>Case-2-I8 "#00:32:13-3# Es ist natürlich auch so, dass will ich auch nicht verhehlen, ich bin auch ganz froh, dass ich selber individuell kein eigenes finanzielles unternehmerisches Risiko trage. #00:32:25-9#"</p> <p>[Risiko bei der Einnahmenseite]</p> <p>Case-3-I21 "#00:30:08-7# [...] Ich finde, ich trage viel zu wenig unternehmerisches Risiko. #00:30:15-9# Wenn ich ein richtig gutes Jahr habe, dann steigt meine Tantieme leicht, und wenn ich ein richtig schlechtes Jahr habe, dann sinkt die ein bisschen. #00:30:24-8# Weil wir das sehr stark sozialisieren. #00:30:26-9# [...] #00:31:04-4# Also mein unternehmerisches Risiko [...] – ich will nicht sagen, das geht gegen null, aber das haben die völlig entspannt. #00:31:14-1#"</p> <p>[Risiko bei der Einnahmenseite]</p> <p>Case-4-I23 "#00:36:32-6# Das Risiko ist zum einen natürlich, dass Sie da irgendeinen Haftungsfall produzieren, dagegen versuchen Sie sich natürlich abzusichern durch vertragliche Haftungsausschlüsse, die [...] inzwischen gang</p>

	<p>und gäbe sind [...] in der Rechtsanwaltswelt. #00:36:48-4# Wie auch bei den WP-Gesellschaften. #00:36:50-0#</p> <p>[Risiko bei der Leistungserbringung, Haftung für (fachliche) Fehler]</p> <p>Case-5-I32 "#00:44:56-2# [...] ein Risiko ist natürlich umgedreht, [...] dass man eben auch mithaftet oder [...] mit die Konsequenzen trägt, wenn andere Fehlentscheidungen treffen, das ist ganz klar. #00:45:11-2# Gut, dafür gibt es aber im Wesentlichen eine Versicherung, das empfinde ich jetzt also nicht als großes Risiko. #00:45:19-7#</p> <p>[Risiko bei der Leistungserbringung, Haftung für (fachliche) Fehler]</p> <p>Case-6-I37 "#00:27:48-7# Das Risiko wird natürlich geteilt – wo geholt wird, fallen Späne. #00:27:56-9# Es passiert immer wieder, dass falsch beraten wird, es passiert leider auch immer wieder, dass Mandanten dadurch einen Schaden erleiden. #00:28:05-4# Dieser Schaden wird reguliert, man möchte natürlich immer dafür sorgen, dass der Mandant zufrieden ist. #00:28:12-4# Und das passiert dann in der Tat durch die Partnerschaft oder durch die Versicherungen, die uns absichern an der Stelle. #00:28:21-0#</p> <p>[Risiko bei der Leistungserbringung, Haftung für (fachliche) Fehler]</p>
Chancenfokussierung und aufgeschobene Risikowahrnehmung	<p>Case-1-I4 "#00:20:13-5# Wenn wir meinen, dass wir uns irgendwo in dem Bereich bewegen, der uns ein Risiko aufbürden würde, was nicht gedeckt ist durch unsere Versicherung, dann würden wir es auch mit dem Risikomanagement besprechen. #00:20:26-1# Aber das ist jetzt nicht der erste Gedanke bei der Produktinnovation. #00:20:29-6#</p> <p>[Risiko bei der Wahrnehmung von Marktchancen, Dienstleistungsentwicklung]</p> <p>Case-3-I14 "#01:13:13-1# Und ich glaube, Innovation lebt davon, erstmal Barrieren zu ignorieren, aber hinterher offen dafür zu sein, die Risiken dann doch irgendwann zu thematisieren. Aber nicht erst Risiken thematisieren und dann Innovation. Dann gibt es keine Innovation. #01:13:29-3#</p> <p>[Risiko bei der Wahrnehmung von Marktchancen, Dienstleistungsentwicklung]</p> <p>Case-4-I26 "#00:46:50-9# [...] ich denke eigentlich nicht so viel über die Risiken nach, sondern eher über die Chancen. #00:46:58-9# Und insofern war das für mich eigentlich nie ein Faktor. #00:47:02-3#</p> <p>[Risiko bei der Leistungserbringung, Wahrnehmung von Marktchancen, Dienstleistungsentwicklung]</p>
Tätigkeitsbedingte implizite Risikoberücksichtigung	<p>Case-3-I14 "#00:38:24-2# Ich glaube sagen zu können, dass ich schon immer eine relativ gute Risikobrille gehabt habe, und verstanden habe, wann beispielsweise ein Risikomanagement-Problem vorliegt, weil wir [es] möglicherweise mit einer Auflage von Regulierern zu tun bekommen, wann wir möglicherweise ein Gesetzesthema bekommen. #00:38:43-8# In meinen Business Case rund um <thema> haben Sie natürlich sehr, sehr viel mit Gesetzen zu tun. #00:38:53-1# Ich glaube, da entwickelt man einfach eine gewisse Affinität dafür, Risiken zu erkennen. #00:38:57-8# [...] #00:39:02-7# Das mache ich tagein tagaus, seit <zweistellige zahl> Jahren. #00:39:06-5#</p> <p>[Risiko bei der Leistungserbringung, Wahrnehmung von Marktchancen, Dienstleistungsentwicklung]</p> <p>Case-4-I23 "#00:36:50-0# Und [...] das Risiko, dass Sie da einfach schlecht performen, [...] nimmt Ihnen wahrscheinlich ohnehin keiner. #00:36:59-0#</p> <p>[Risiko bei der Leistungserbringung]</p> <p>Case-6-I40 "#00:17:43-4# Ja, natürlich das sind Risiken. #00:17:45-8# Das sind jetzt keine finanziellen, aber natürlich habe ich das Risiko, wenn etwas hier schlecht läuft und ich das zu verantworten habe, ist [das] in der Regel mein persönliches Risiko. [...] #00:17:54-9# Also Reputationsrisiko [...], das gibt es,</p>

	und das trägt auch jeder von uns selber. #00:18:01-4# Aber das ist ja der Natur der Sache geschuldet. #00:18:04-2# [Risiko bei der Leistungserbringung]
--	--

Tabelle A-168: Erklärungsansätze für geringe Risikowahrnehmung der Professionals

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.7.2.2:

Risikoteilung zwischen Partnern und Risikoüberwälzungen auf Versicherungen
Extra-I1-Teil2 "#00:03:22-7# Das heißt, wenn ich jetzt [...] einen Abschluss mache und ein Projekt gegen die Wand fahre, dann trägt es die Partnerschaft. #00:03:28-4# [...] #00:03:36-6# 'Risiko geteilt' heißt dann [...] einerseits [...] das finanzielle Risiko, was sich auf die Gewinn- und Verlustrechnung der Unternehmung niederschlägt, und damit auf das Einkommen der Partner. #00:03:53-6# Reputation, [schlägt sich] auch auf alle [nieder]. #00:03:55-2# Also von dem her [...] wird [das Risiko] komplett geteilt, das ist richtig. #00:03:59-0#"
Case-1-I3-Teil2 "#00:18:44-9# Wenn ein Partner etwas macht, und es in die Hose geht? #00:18:49-7# Ja klar, [das Risiko trägt] die Gesamtpartnerschaft. #00:18:52-3# Wir sozialisieren die Ergebnisse. #00:18:55-4#"
Case-2-I7-Teil2 "#00:07:20-4# [...] die Partnerschaft ist [...] in jedem Sinne kommerziell zum Schluss ein gemeinsamer Laden. #00:07:31-0# So, jetzt habe ich keinen Widerspruch zu dem 'man hat seine eigenen Ziele', und 'man wird [...] an seinem eigenen Ergebnis relativ direkt gemessen'. #00:07:38-7# [...] betriebswirtschaftlich legt man zum Schluss ja natürlich trotzdem alle zusammen, also [...] alle mit ihren jeweiligen Ergebnissen, der eine vielleicht etwas positiver, und der andere vielleicht etwas negativer, bilden dann sozusagen den Jahresabschluss, und damit teilen wir letztlich unsere Risiken. #00:07:55-9# [...] #00:08:15-4# Und der einzelne Partner, [...] – er kann ja auch Projektverlust gemacht haben, [...] – der wird natürlich dann [...] auf der oberen Ebene ausgeglichen. #00:08:28-4#"
Case-2-I8 "#00:28:31-7# [...] zunächst ist das [...] Vermögen der Partnerschaft sozusagen der 'Fallschirm'. #00:28:41-9# Aber Reputationsverluste führen ja meistens zu größeren Beträgen. Dafür gibt es eine nationale und auch globale Berufshaftpflichtversicherung. #00:28:54-2# [...] für Wirtschaftsprüfer [...] gibt es ja Pflichtversicherungen [...], aber [...] es gibt [...] keine D&O Versicherung [Directors-and-Officers] für Wirtschaftsprüfer. Also wir sind nicht individuell versichert, sondern wir sind als Praxis der Berufsträger bei <firma> versichert. #00:29:14-2# National bei der Versicherungsstelle in Wiesbaden und international über eine Captive, wie all die anderen auch. #00:29:20-1#"
Case-3-I14 "#01:33:06-4# <firma> ist eine Solidargemeinschaft, die Chancen und Risiken gleichermaßen verwertet. #01:33:12-9# [...] #01:33:17-2# [...] wenn ich beispielsweise einen Haftungsfall produzieren würde, dann muss ich den nicht persönlich tragen, sondern dann wird der durch unsere Versicherung getragen, und in den Teilen, die nicht durch unsere Versicherung abgedeckt sind, durch <firma>. #01:33:31-3# Es hätte aber dann eine Fragestellung zur Folge, konnte ich das, diese Haftung oder dieses Risiko, tatsächlich sehen und habe ich es ignoriert, oder habe ich Risiken in meinen Projekten gemanagt und es ist einfach eingetreten, weil Umstände, die ich nicht beeinflussen konnte, eingetreten sind. #01:33:56-5# In dem Fall wird es natürlich eine persönliche Incentivierung und Sanktionierung innerhalb von <firma> geben. #01:34:05-8#"
Case-3-I22 "#00:26:41-9# Es [Risiko] wird ein Stück weit verteilt. #00:26:43-3# [...] dadurch, dass ich letztendlich beim Auftrag und auch bei den Deliverables links unterschreibe, bin ich natürlich mitverantwortlich. #00:26:54-1# Das heißt, in dem Moment, wo irgendetwas passiert, wird man sich im gewissen Rahmen auch versuchen, bei mir dann schadlos zu halten. [...] #00:27:05-1# [...] auf der anderen Seite bin ich aber überzeugt, dass für die allermeisten Fälle unsere Haftungsbeschränkung mit einer entsprechenden Versicherung hinterlegt ist. #00:27:16-9# Und insofern da nur bei schwerem Verschulden oder gar Vorsatz dann [...] tatsächlich etwas bei mir ankommt. #00:27:30-6#"
Case-4-I23 "#00:33:57-4# [...] nach außen [...] hafte [ich] im Zweifel mit für die Fehler anderer. #00:34:00-7# Andererseits haben Sie natürlich, wenn Sie so viele sind, eine sehr hohe Versicherung, die das wiederum abmildert. #00:34:09-7# Und zum dritten ist es natürlich so, dass die Qualität der Beratung [...] auch besser ist, weil Sie bei allen wichtigen Themen [...] noch einen anderen fragen könnten, und nicht nur immer darauf angewiesen sind, dass Sie selber vielleicht das letzte Buch nochmal gelesen haben. #00:34:29-4#"
Case-5-I30 "#01:20:49-2# Wir haben Haftungs- und Vergütungsvereinbarungen, in denen die Haf-

tung beschränkt wird, und zwar auf einen Umfang, der durch unsere Versicherungsgesellschaften gedeckt ist. #01:20:58-2# [...] Wir haben [...] sowohl eine deutsche Versicherung als auch eine internationale Versicherung, also einen 'Global Umbrella'. #01:21:03-1# [...] #01:21:50-6# [...] [Die Haftungsbeschränkung ist] auf die Gemeinschaft bezogen. #01:21:53-0# Das heißt [...] jeder haftet für den anderen mit. #01:21:59-5#"

Case-6-I42 "#00:50:31-6# Ein anderer Aspekt ist der, dass Risk versucht, dass wir Haftungsbeschränkungen haben, und dass natürlich auch Mandatsvereinbarungen schriftlich getroffen werden, und diese im System auch hinterlegt werden, dass die [...] zentral dann vorliegen. #00:50:51-8#"

Tabelle A-169: Risikoteilung zwischen Partnern und Risikoüberwälzungen auf Versicherungen

(Quelle: Interviews)

Grenzen der Risikoteilung zwischen Partnern
Extra-I1-Teil2 "#00:08:05-5# [...] wenn ich der Partnerschaft nichts liefere, keinen Beitrag leiste, laufe ich natürlich Gefahr, entsprechend rauskomplimentiert zu werden. #00:08:16-5# Das darf man natürlich nicht vergessen. #00:08:18-2#"
Case-1-I3-Teil1 "#00:39:06-8# Wenn er [Professional] kein anderes Geschäft hat, [ist das] das Ende seiner beruflichen Laufbahn hier. #00:39:12-8#"
Case-2-I7-Teil2 "#00:06:00-9# Da ist die Policy des Hauses [...] ich würde fast sagen, konziliant. #00:06:11-8# [...] 'grow or go' gibt es ja eh nicht mehr, ich meine Partner, mehr werden kann man ja nicht mehr. #00:06:20-0# [...] Es gibt keine explizite Policy, die da sagt, [...] 'du hast jetzt hier [eine] bestimmte negative Performance', damit ist jetzt automatisch verbunden 'schau dich mal um'. #00:06:33-7# [...] So etwas gibt es natürlich auch, aber das ist eher [...] ein subtiler Vorgang, und da addiert sich dann eher auch was aufeinander. #00:06:43-8# Das wird schon gar nicht, und schon überhaupt nicht formal, als Ergebnis eines [...] schlechten Jahres geschehen. #00:06:51-2#"
Case-3-I21 "#00:06:11-6# [...] Wir hatten ja Jahre, wo [...] Manager, die ihre Umsätze nicht brachten, <deutlich aufgefordert wurden, das Unternehmen zu verlassen>. #00:06:22-2# Und das hat Spuren hinterlassen. #00:06:26-7# Von daher glaube ich, die, die diese Zeiten noch kennen, die schätzen, dass da heute ein anderer Führungsstil herrscht. #00:06:32-6#"
Case-4-I23 "#00:35:28-2# Bei uns hat noch nie jemand die Kanzlei verlassen müssen, oder fast noch niemand, aber es kann natürlich sein, dass [...] nach mehreren Jahren, wo die Leistungsbeiträge insgesamt nicht stimmen, man ihnen dann [...] sagt, 'so geht es nicht weiter'. #00:35:41-8# Das verstehen auch die meisten. #00:35:42-8# Und dass man dann sagt, 'ok, wo kann ich mich verbessern, was kann ich besser machen'. #00:35:46-5# [...] Wenn das nach weiteren Jahren nicht klappt, dann wird vielleicht mit den Leuten vereinbart, dass sie sich eine neue Heimat suchen sollen. #00:35:53-8# Das passiert aber wirklich eher in [...] – ich sage jetzt nicht Missbrauchsfällen – aber in wirklichen Extremfällen. #00:36:02-4#"
Case-6-I37 "#00:28:12-4# [...] das passiert dann in der Tat durch die Partnerschaft oder durch die Versicherungen, die uns absichern an der Stelle. #00:28:21-0# Aber wenn ich jetzt zwei, drei, vier Haftungsfälle produziere, dann müsste ich mich vermutlich auch auf unangenehme Gespräche gefasst machen. #00:28:33-3#"
Case-6-I42 "#00:20:55-1# [...] wir sind jetzt keine strenge up-or-out-Kanzlei auf Partnerebene, aber es ist schon so, wenn jetzt ein Bereich nicht performt, dann schaut man schon mal, woran das liegt, und dann kann das schon mal sein, dass [...] ein Partner gebeten wird, [...] auch zu gehen. #00:21:18-0# Und das will man natürlich nicht. #00:21:20-3#"

Tabelle A-170: Grenzen der Risikoteilung zwischen Partnern

(Quelle: Interviews)

Risikoaverse Festigung des unternehmerischen Kernbereichs von Professionals
Case-1-I3-Teil1 "#00:39:12-8# Der wäre für das Unternehmen nicht mehr tragbar. #00:39:14-8# Deswegen gibt es ein sehr, sehr starkes Beharrungsvermögen von den Menschen in ihren Kompetenzen. #00:39:21-4# [...] #00:39:32-7# Das heißt, die Entwicklungen sind eher iterativ. #00:39:35-2#"
Case-2-I6 "#00:21:38-3# [...] die Herausforderung [ist] eine gewisse Risikoaversion, die sich ausprägt dadurch, dass man sehr operativ bewertet. Das ist ein ganz klarer Jahresrhythmus, und die harten Ziele sind alle jahresbezogen. #00:21:55-8# Das führt dazu, dass vom Mindset her ein Partner selten sagt, ich gehe mal in etwas komplett Neues. #00:22:02-7# Weil, wenn ich in etwas komplett Neues gehe, dann ist erstmal die Chance, dass ich damit nicht erfolgreich bin, deutlich größer. #00:22:08-6# Ich werde das vielleicht lang-

fristig sehr erfolgreich machen können, aber ich brauche einen langen Atem. #00:22:12-1# Und wir kommen da gerade insbesondere über die weichen Faktoren [...] hin, dass wir diesen langen Atem den Kollegen auch zugestehen. #00:22:18-3#"

Case-4-I25 "#00:25:57-4# [...] ich würde mir wünschen, dass die Partner in ihrer täglichen Arbeit mehr der Einsicht in das, was sinnvoll ist für das Gemeinwohl, folgen. #00:26:10-1# Und weniger einfach das abarbeiten, was auf dem Schreibtisch liegt, also was sie immer schon gemacht haben. #00:26:15-2# Sprich, dass man aus der eigenen Routine entkommt, dass man auch nicht selbstsüchtig ist. #00:26:22-1# Bei uns gibt es zwar keine finanziellen Anreize, viele Mandate zu bearbeiten, aber es gibt diverse nicht-monetäre. #00:26:27-8# Das heißt, jeder will immer einen vollen Schreibtisch haben, jeder will tolle Sachen machen. #00:26:31-8# Wenn Sie etwas Neues entwickeln, müssen Sie bereit sein, auch mal eine Weile weniger zu tun zu haben, mal zu investieren. #00:26:40-3# Vielleicht mal schöne bezahlte Mandate liegen zu lassen, um Business Development zu machen, Mandanten zu besuchen. #00:26:48-6# [...] Die meisten erliegen der Versuchung, dann doch lieber das zu machen, was sie immer schon gemacht haben, was gerade auf dem Tisch liegt, und was sie abrechnen können. #00:26:59-4# Und nicht zu investieren in die Zukunft. #00:27:01-3# [...] insofern würde ich mir einen mehr unternehmerischen Ansatz wünschen. #00:27:09-6# Etwas Abstand zur Tagesarbeit, etwas Zeit sich nehmen, um solche Entwicklungen zu beobachten und das eigene Referat darauf auszurichten. #00:27:20-6#"

Case-6-I42 "#00:09:36-0# Und an der Stelle wird es schwierig, weil es in der Tat Kräfte gibt, die sagen [...] in meinem angestammten Geschäft, wo ich bisher mit <unternehmensarten industrie 1> zu tun hatte, das ist meine Komfortzone, die kenne ich, da habe ich Netzwerke, da kann ich relativ leicht Geschäft generieren – versus, wenn ich jetzt im Bereich <industrie 2> reinstecken will, dann ist es mittel- und langfristig sicherlich exakt der richtige Weg, da gibt es auch überhaupt keine Frage. #00:10:09-4# Das [neuen Themenbereich aufbauen] ist aber etwas, wo ich kurzfristig erstmal Schwierigkeiten haben werde, das ist völlig klar. Man muss ja in den [neuen] Bereich erstmal investieren, [ein] Netzwerk aufbauen, auch einen track record aufbauen – man fängt [...] vielleicht nicht bei Null an, aber um es jetzt beliebig zu sagen bei 15 %, während ich [...] in meinem Stammgeschäft bei 100 % bin. #00:10:35-6# [...] [So] dass dieses Thema Komfortzone effektiv dazu führt, dass die Dinge nicht so schnell umgesetzt werden, nicht so schnell angegangen werden, [...] wie das eigentlich ideal wäre. #00:10:58-7# [...] #00:27:00-6# [...] Anreize zu schaffen, gezielt da hinzugehen, wo morgen die Musik spielt. #00:27:12-7# [...] #00:27:37-2# Weil es de facto so ist, dass der systemische Anreiz [...] eher in eine negative Richtung geht. #00:27:52-7# Das heißt, derjenige, der das eigentlich Richtige tut, riskiert [...] eher aufs Abstellgleis zu kommen. #00:28:00-7# [...] [Es hat] häufig einen sehr kurzfristigen Touch #00:28:07-3# Das heißt, es interessieren eigentlich nicht die Ergebnisse vom letzten Jahr und von in drei Jahren, sondern man guckt [...], was läuft gerade. #00:28:18-9# Und wenn es gerade nicht läuft, dann wird sozusagen zum Hörer gegriffen. #00:28:24-9#"

Extra-I1-Teil1 "#01:16:07-7# [...] vielleicht würde es auch [...] Sinn machen zu sagen, aus dem Umsatz, den Unternehmen fahren, muss ein gewisser prozentualer Anteil mit neuen innovativen Themen [...] kommen. #01:16:19-4# Das würde [...] forcieren, dass man [...] mit neuen Mitarbeitern spricht, mit neuen Stellen im Unternehmen spricht, um [...] das Portfolio zu erweitern. #01:16:31-1# Das wäre für mich so eine Maßnahme, die ich für wichtig halte. #01:16:34-0# Ansonsten macht jeder das Geschäft, was er bislang immer gemacht hat, das läuft und gut ist. #01:16:37-9# Aber Innovation, und Incentivierung, neue Themen da zu positionieren, hat da kein Mensch, und das [...] müsste geändert werden. #01:16:47-0#"

Tabelle A-171: Risikoaverse Festigung des unternehmerischen Kernbereichs von Professionals

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.7.2.3:

Bereitschaft der Professionals zur Erbringung riskanterer, innovativer Leistungen

Extra-I1-Teil2 "#00:09:41-4# Das [Erbringung einer neuartigen oder riskanten Leistung] ist dann [sinnvoll], wenn man sich einen Kunden kaufen möchte, sich eine Referenz damit erwerben will. #00:09:47-0# Oder wenn man sagt, es kommt wesentlich mehr Folgegeschäft, was profitabler ist. #00:09:54-8#"

Extra-I2 "#00:19:26-3# [...] [Man erbringt eine neuartige oder riskante Leistung, um] zusätzlichen Umsatz zu machen, [sich] eine Referenz aufzubauen. #00:19:34-2# [...] Was so eine Innovation auch anregt, ist sicherlich auch Reputation [...]. #00:19:49-3# [...] #00:19:54-7# Ich sage nur, First Mover Position ist [...] da schon etwas [...]. #00:20:00-3# In der Regel kann das etwas einfacher sein, also man kann stärker gestalten [...] mit innovativen Ansätzen. #00:20:07-5#"

Case-1-I4 "#00:32:27-8# [...] [Grund für die Erbringung einer neuartigen oder riskanten Leistung ist] die Erkenntnis, dass sich der Markt weiterentwickelt, und wenn ich am Markt Erfolg haben will, dann muss ich [...] mit meinen Projekten im Trend vorne liegen. #00:32:40-4# [...] #00:32:44-5# Wenn ich mich in einem neuen Feld als Spezialist am Markt bewähren kann, dann ist das [...] auch mit einer öffentlichen Reputation verbunden. #00:32:52-6#"
Case-2-I8 "#00:33:11-3# Gut, das [der Grund] ist zunächst mal die Erfüllung von Kundenwünschen. #00:33:15-4# Weil es in der Regel regulatorische Anforderungen gibt, die der Kunde erfüllen muss. Und dann ist es natürlich auch die Erweiterung des Dienstleistungsspektrums bei einem Kunden. #00:33:25-5# Je breiter Sie bei einem Kunden aufgestellt sind, umso größer ist ja die Wahrscheinlichkeit, dass Sie dann in dem oder in anderen Bereichen für andere Dinge gefragt werden. #00:33:36-7#"
Case-3-I21 "#01:31:12-9# [Grund für die Erbringung einer neuartigen oder riskanten Leistung ist] Reputation. #01:31:16-0# Oder Geld. #01:31:18-2#"
Case-4-I23 "#00:36:23-2# [...] die neuartigen Beratungsleistungen [...] von heute sind [...] natürlich die Standards von morgen. #00:36:28-5# Deswegen müssen Sie da reingehen, da gibt es eigentlich gar keine Wahl. #00:36:32-6#"
Case-5-I35 "#00:33:29-0# [...] [Grund für die Erbringung einer neuartigen oder riskanten Leistung] ist wahrscheinlich eine Mischung aus Interesse daran, vorne bei neuen Entwicklungen mitzuspielen. #00:33:38-2# [...] #00:34:03-7# Es gehört wahrscheinlich auch dazu, dass es in vielen Fällen natürlich auch etablierte Mandatsbeziehungen sind, die man an der Stelle nicht in Gefahr bringen will. #00:34:13-9#"

Tabelle A-172: Bereitschaft der Professionals zur Erbringung riskanterer, innovativer Leistungen

(Quelle: Interviews)

Risikoträger bei Dienstleistungsinnovationen
Extra-I1-Teil1 "#00:33:38-5# Bei <firma> [...] gab es auch Fälle, wo Sachen mal eingeschlafen sind – gut, dann sind sie eingeschlafen. #00:33:46-4# Wenn [...] ein Thema sehr hoch aufgehängt ist, also wie dieses <thema>, dann muss es einfach automatisch zum Erfolg werden, wird [...] auch so hinterlegt, dass das so klappt. #00:33:55-4# Weil da wäre natürlich ein massiver Gesichtsverlust vorhanden von Kollegen. #00:33:59-7# Von dem her ist man natürlich interessiert, das entsprechend auch abzufedern. #00:34:04-0# [...] #00:34:09-1# Also da wird niemand 'geschlachtet', ich habe es bislang noch nicht erlebt. #00:34:15-1# [...] #00:34:42-9# [...] Das ist [...] nicht so risikobehaftet wie jetzt meinetwegen bei den amerikanischen Internetkonzernen. #00:34:47-8#"
Case-2-I7-Teil2 "#00:31:14-2# [...] wenn es so ein Bottom-up-Thema ist, [ist es] nicht mehr und nicht weniger, als wenn Sie [...] ein kommerzielles Risiko eingehen. #00:31:24-2# Sie haben [...] dem Zeit gewidmet, Sie haben im Zweifelsfall da Aufwand und Kosten erzeugt und dann vielleicht [...] nicht die Ergebnisse in der Umsetzung beim Kunden erreicht. #00:31:37-2# Und Sie stampfen das in die Tonne. #00:31:39-3# Also im Grunde ein Teil des unternehmerischen Risikos, das ich da eh habe. #00:31:44-1# Nicht mehr und nicht weniger. #00:31:45-4# Etwas fataler wäre es, wenn wir auf der Top-down-Ebene, [...] europaweit, sagen, 'wir stecken mal so richtig Geld in irgendeine große strategische Solution' [...] – und es floppt dann. #00:31:58-2# [...] Da trägt dann die Partnerschaft als Ganzes wiederum ihr [...] 'sozialistisches' Risiko. #00:32:05-2#"
Case-2-I8 "#00:38:35-5# Indirekt übernimmt das Risiko die Firma. #00:38:41-4# Sicherlich gibt es dann einzelne Kollegen, die man beauftragt hatte, das zu entwickeln. #00:38:44-6# [Da] kann man gucken, was sind denn die Gründe dafür, warum das nicht geflogen ist. #00:38:48-8# Also die Risiken übernimmt die Firma, [...] auch, weil das nie eine One-Man-Show ist, sondern weil immer eine größere Gruppe an Mitarbeitern überhaupt beteiligt werden muss. #00:38:59-2# [...] Dann ist es ein Gemeinschaftserfolg, wenn wir [...] etwas zur Produktreife bringen, und das sogar noch Umsatz bringt. #00:39:04-6#"
Case-2-I9 "#00:37:05-0# [...] Wenn das Management sagt, wir stellen so ein Innovations-Team zusammen, dann treffen sie auch die unternehmerische Entscheidung, die Zeit dafür zur Verfügung zu stellen und bei entsprechendem Nicht-Fliegen dann die Zeit investiert zu haben ohne Ergebnisse. #00:37:25-9# [...] #00:38:50-4# Die Verantwortung dafür, dass wenn [...] man etwas ausgearbeitet hat, und es fliegt nicht, trägt dann [...] das Management. #00:39:04-5# Und auf der Mitarbeiterebene ist das abhängig von seiner gesehenen Leistung innerhalb der Entwicklung und unabhängig von dem Thema. #00:39:13-2# Das heißt, wenn man sagt 'ok, der hat das super aufgearbeitet, aber das Thema war einfach nicht marktreif', dann ist es [...] nicht zu seinen Lasten. #00:39:20-7#"
Case-3-I12 "#01:06:35-7# Das [Risiko] trägt der Bereich. #01:06:37-1# [...] Wenn der Bereich sagt, wir möchten das fördern, dann ist sich der Bereich auch bewusst, dass dieses Projekt eben scheitern kann.

#01:06:43-5#" <p>Case-3-I20 "#00:44:59-8# Die Verantwortung [für den Fehlschlag eines Innovationsprojekts] würde in dem Fall die Person übernehmen, die die Idee hatte, [das] würde dann in der Struktur irgendein Partner übernehmen, der den Bereich da steuert. #00:45:12-0# Dieses Risiko für das Fehlschlagen, wäre die Frage, wann ist es erkannt worden, und wie hoch war das Investitionsvolumen. #00:45:17-4# Also wenn ein Thema von vornherein als Pilot gekennzeichnet ist, was wir bei mehreren Dingen so machen, oder als Inkubator, dann ist zumindest die Option, dass das nach dem Piloten wieder eingestellt wird, ja Teil von der Pilotentscheidung, dann ist das Risiko nicht sehr hoch. #00:45:36-7# Wenn das ein Thema ist, wo ein Investitionsplan unpilotiert durchläuft und hinterher funktioniert das nicht, wäre damit sicherlich schon ein Risiko verbunden. #00:45:45-0# Insofern ist die Frage vom Risikomanagement eher, wie offensiv aber abgewogen gehe ich in so ein Thema rein, und im Regelfall bietet sich ein Pilot dann ja an. #00:45:56-1#" </p>
Case-5-I32 "#00:38:17-4# Wenn man in eine falsche Richtung investiert, sei es Zeit oder Geld, meistens ist es ja beides, und das zahlt sich nicht aus, dann trägt das letztlich jeder Partner, dieses Risiko. #00:38:33-5# Weil dadurch [...], wenn das [...] massiv schief geht, dann natürlich alle weniger kriegen am Jahresende. #00:38:42-3# Das ist bei unserer Größe jetzt nicht mehr so gravierend, weil da einfach viel aufgefangen wird. #00:38:49-7# Primär trägt es [...] dann die Practice Group, also [...] gefühlt hat jeder ein bestimmtes Budget. #00:39:01-6#"

Tabelle A-173: Risikoträger bei Dienstleistungsinnovationen

(Quelle: Interviews)

Ausmaß des Risikos bei der Entwicklung neuer Leistungen <p>Case-2-I10 "#00:35:00-6# [Das Risiko entspricht] so viel Budget, wie auf den Kostenstellen ist. #00:35:06-6# [...] Das ist ja nicht so, dass wir irgendwelche Prototypen entwickeln, wo ich Materialeinsatz brauche. #00:35:14-9# [...] #00:35:24-9# [...] Entsprechend ist das Einzige, was wir haben, Material, Zeit, Räume. #00:35:32-0# Aber der Zeitaspekt ist der Wesentliche. #00:35:34-9# Und [...] wenn man feststellt, dass ein Produkt oder eine Innovation [...] nicht funktioniert, dann muss man die nächste nehmen. #00:35:44-2#" </p> <p>Case-3-I19 "#00:20:12-1# [...] da wäre die Frage erstmal, woraus würde das Risiko bestehen (lacht). #00:20:20-4# Wenn man davon ausgeht, dass man in so ein Innovationsprojekt investieren muss, dann wäre die Investition ja abzuschreiben. #00:20:35-3# Wenn man davon ausgeht, dass die Investition ja nur aus Zeit besteht und Zeit prinzipiell unendlich ist, ist natürlich die Investitionshöhe gleich null und insofern auch das Risiko gleich null. #00:20:50-8#" </p> <p>Case-3-I21 "#00:43:19-7# Wenn ich letztlich nur den Partner-Profit messen würde, dann hat jeder automatisch den Spielraum, den er braucht. #00:43:26-2# Und dann wird sich jeder von sich aus überlegen, wie viel investiere ich jetzt in so eine neue Idee. #00:43:33-2# Weil das kostet mich dann letztlich selber Geld. #00:43:35-4# In Zeiten, wo wir alles sozialisieren, ist mir das doch <egal>, da mache ich so viel Entwicklung, wie ich Lust habe. #00:43:40-9# Und wenn es nicht klappt, dann wird es ja sozialisiert. #00:43:43-9# Und darum ist [...] [das] Steuerungsmodell in diesem Punkt nicht ausreichend. #00:43:49-6#" </p> <p>Case-6-I37 "#00:45:35-1# [...] [Die Entwicklung neuer Leistungen] ist [...] eher ein iterativer Prozess. #00:45:47-6# Man setzt nicht alles auf eine Karte, und entweder es klappt oder es klappt nicht, sondern man sieht einen gewissen Bedarf am Markt, man überlegt, wie man den Bedarf befriedigen kann, und arbeitet sich dann Stück für Stück weiter ran. #00:46:02-9# Irgendwann sieht man, 'oh, das lohnt sich, das wird sehr gut angenommen', oder man sieht irgendwann, 'das geht sehr, sehr schleppend voran' [...]. #00:46:12-1# [...] #00:46:26-0# So dass das Risiko durch diesen iterativen Prozess eher übersichtlich ist. #00:46:34-4#" </p> <p>Case-6-I41 "#00:23:13-7# Es sind im Grunde gar keine großen Risiken, die man eingeht, wo man riesige Investitionen hätte. #00:23:19-6# Was es mal sein könnte, ist, wenn man [...] sehr viel Know-how in einem Bereich aufbaut. #00:23:24-4# [...] #00:23:40-4# [...] da wäre zum Beispiel ein Punkt, dass man jetzt versuchen würde, ein solches Team aufzubauen. #00:23:45-9# Und wenn man das täte, dann hätte man natürlich mehrere Anwälte [...], die dort auch Zeit investieren müssten, die freigestellt werden müssten – und das sind dann natürlich Kosten für die Kanzlei. #00:23:58-7# [...] dann müsste sich das nachher [...] natürlich irgendwie rentieren, indem man dann auch Mandate gewinnt. Aber die Situation ist bisher eigentlich so nicht aufgetreten. #00:24:07-1# Weil wir haben relativ konsistent bisher unsere Beratungsbereiche verfolgt, unsere Schwerpunkte verfolgt, und haben eher so am Rande, sozusagen on-the-job, nochmal versucht, unser Know-how ein bisschen auszuweiten, in verschiedenen Bereichen uns fortzubilden. #00:24:23-6# Aber es war keine riesige Investition, deswegen auch kein großes Risiko. #00:24:27-8#" </p>

Tabelle A-174: Ausmaß des Risikos bei der Entwicklung neuer Leistungen

(Quelle: Interviews)

Konsequenzen des Scheiterns bei der Entwicklung neuer Leistungen
<p>Case-1-I4 "#00:07:42-9# Für den einzelnen Professional würde man wahrscheinlich [...] in Phasen sagen, 'ok, du hast jetzt eine gewisse Zeit von ein paar Jahren, das aufzubauen', und wenn [...] wir sehen, dass es nicht klappt, würde man das sicher enger monitoren, vielleicht jemanden zur Seite stellen, nochmal eine gewisse Zeit geben. #00:08:04-1# Und wenn es dann nicht funktioniert, dann eben das Thema auch wieder einstellen. #00:08:07-9# Man sagt, das hat halt nicht funktioniert, und dann ist das eben so. #00:08:11-8# [...] #00:08:16-8# Wenn wir der Ansicht sind, dass er auch in anderen Bereichen dabei hilfreich sein kann, dann würden wir sicherlich auch ein anderes Tätigkeitsfeld bieten. #00:08:23-7# Das ist jetzt nicht mit einem Exit automatisch verbunden. Nur weil jemand eine Idee hat, bestrafen wir das im Nachhinein nicht, wenn die schiefgeht. #00:08:31-5#"</p>
<p>Case-2-I7-Teil2 "#00:32:10-9# Nein [es musste noch keiner aufgrund des Scheiterns einer Dienstleistungsinnovation gehen]. Nicht deswegen, nein. #00:32:13-2#"</p>
<p>Case-2-I11 "#00:44:56-5# Nicht alles das, was wir tun, ist natürlich von Erfolg gekrönt. #00:44:59-3# Gleichwohl ist ja immer die Frage, woran wird man gemessen, und da ist das Thema Innovation eben [nur] eine Baustelle. #00:45:04-6# [...] #00:45:23-7# [...] [Beim Fehlschlagen einer Initiative] stoppt man [...] die Innovation bzw. das Investitionsprojekt, und gibt dann Gas in einem anderen. #00:45:38-1# So viele Themen sind es nicht, wo ich sage, die sind jetzt völlig 'in die Bütt' gegangen. #00:45:43-0#"</p>
<p>Case-3-I14 "#00:57:33-2# [...] [Das Scheitern eines Professionals beim Vorantreiben einer Dienstleistungsinnovation] hat dann Konsequenzen, wenn jemand sich in einen Business Case verbeißt, der offensichtlich nicht zum Fliegen kommt. Wenn offensichtlich jemand nicht merkt, dass der Gaul, auf dem er reitet, schon tot ist – das muss er irgendwann erkennen. #00:57:52-7# Wenn man das erkennt, und sagt 'das funktioniert nicht, wir müssen da korrigieren' und sich selber dann auch monitored [...] dann ist das ok. #00:58:12-5# Wenn man aber nur die Idee verfolgt, eine fixe Idee im Kopf hat, dann hat es natürlich Konsequenzen. #00:58:19-8# Weil es sagt letzten Endes auch etwas über die – aus meiner Sicht – unternehmerischen Fähigkeiten eines Mitarbeiters. #00:58:30-2#"</p>
<p>Case-3-I19 "#00:21:06-6# Ich glaube, [das Scheitern hätte] keine [Konsequenzen]. #00:21:09-9# [...] wenn man ein Innovationsprojekt im Rückblick betrachtet [...] ist die Frage, ob man das wirklich so als Fehlschlag oder Scheitern einordnen kann. #00:21:33-0# Ich glaube, es gibt dann immer sehr viele Gründe, warum sich Ziele, die man anfangs festgeschrieben hat, [...] dann doch nicht so realisieren konnten. #00:21:43-5# [...] #00:22:27-2# [...] so etwas [Ausstieg Professional] kommt sicherlich vor, aber auch da [...] kann man das jetzt nicht zurückleiten auf das Scheitern eines Innovationsprojektes, sondern dann vielleicht an irgendeiner übergeordneten Größe festmachen, dass gewisse Ziele, also z. B. Umsatzziele nicht erreicht wurden. #00:22:52-4#"</p>
<p>Case-3-I21 "#01:26:16-0# Nein, das kenne ich nicht [Verlassen des Unternehmens aufgrund gescheiterter Dienstleistungsinnovation]. #01:26:20-2# [...] #01:26:21-1# Aber da muss ich [...] sagen, das hängt auch ein bisschen von dem persönlichen Führungsstil ab. #01:26:25-5#"</p>
<p>Case-4-I23 "#00:40:52-7# [...] man unternimmt den Versuch, hier etwas Neues aufzubauen. Wenn das nicht klappt, dann setzt man sich zusammen. #00:41:05-7# Aber das hat natürlich keine direkten Konsequenzen. #00:41:07-6# [...] #00:41:10-1# Genau [der Professional sucht sich ein neues Thema]. #00:41:11-3#"</p>
<p>Case-5-I30 "#00:44:30-4# Gute Frage, ob schon jemand ausgestiegen ist, der sowas nicht umsetzen konnte... #00:44:39-5# Das will ich gar nicht vollständig ausschließen. #00:44:43-9# So klassisch würde ich denken, [...] nein. #00:44:47-5# [...] <beispiel genannt> #00:45:38-8# Also ich glaube, dass der [Professional] seinerzeit auch [...] erkannt hat, dass man daraus einen lukrativen Geschäftsbereich nicht entwickeln kann. #00:45:45-3# Aber das ist eher die Ausnahme, in den meisten Fällen lässt sich etwas entwickeln. #00:45:48-8#"</p>
<p>Case-5-I31 "#00:38:40-9# Es gab [...] Associates, die auf [...] falschen Pferden saßen, [...], es gab keinen Markt für das Produkt. #00:38:51-1# Die mussten [...] dann abrechen und ein neues Thema [...] suchen, und da versuchen, sich neu zu positionieren. #00:38:56-9#"</p>
<p>Case-5-I32 "#00:39:22-0# [...] ich glaube, [das Scheitern hätte] jetzt keine Konsequenzen im Sinne von Bestrafung [...]. #00:39:30-4# Es wäre [...] wahrscheinlich einfach der fehlende Umsatz dann. #00:39:33-2#"</p>
<p>Case-6-I40 "#00:18:40-6# [...] wenn jemand eine Innovation als angestellter Anwalt vorantreibt, ist das an sich schon mal etwas, was auf Wohlwollen trifft. #00:18:50-6# Wenn es klappt schön, wenn es nicht</p>

klappt, würde ich da keine allzu großen negativen Konsequenzen sehen. #00:18:56-3#"

Tabelle A-175: Konsequenzen des Scheiterns bei der Entwicklung neuer Leistungen

(Quelle: Interviews)

(Nicht-) Ausstieg des Professionals aus der PSF
Case-2-I10 "#00:35:56-0# [...] Es kommt [beim forcierten Ausstieg] natürlich auf den Grad der Spezialisierung an. #00:36:00-2# Wenn ich [...] der Experte für irgendwelche sehr spezifischen Security-Themen bin, und man stellt dann fest, es funktioniert nicht, oder [...] man ist Experienced Hire, ist für einen sehr engen Themenbereich eingestellt, dann wird es schwierig [für den Professional]. #00:36:21-3# [...] #00:36:24-2# [...] Daher hoffen wir mal, dass wir alle soweit Generalisten sind, dass man dann durchaus in der Lage ist, [...] zu sagen, 'ok, war nichts, nächster Versuch'. #00:36:33-6#"
Case-2-I9 "#00:37:43-2# Also es gibt grundsätzlich eine Grunderwartung von Professionals, insbesondere im Beratungsumfeld, dass man flexibel bleibt. #00:37:54-7# Ist damit zu erklären, dass bestimmte Beratungsthemen [...] zyklischen Entwicklungen auch unterliegen und insofern ein Thema, in dem ich jetzt arbeite, in fünf Jahren vielleicht am Markt nicht mehr relevant ist, und ich mich dann entsprechend auch anpassen muss. #00:38:08-8#"
Case-3-I14 "#00:59:08-1# Wir haben uns beispielsweise schon mal einen Spezialistenpartner eingekauft, der von sich sagte, er weiß, wie man <it-thema> macht und [...] ganz hervorragend ausprägen kann. #00:59:21-5# Er ist dann nach zwei Jahren gegangen, und der konnte auch tatsächlich nichts anderes. Der war aber auch nicht in der Lage, dann zu sagen, [...] 'ich werfe das jetzt einfach mal über Bord, oder ich stelle das mal hinten an, ich Sorge erstmal für Grundrauschen, und wenn ich das habe, dann habe ich auch mehr Ruhe, mich um so ein Business Development-Thema zu kümmern'. #00:59:40-5# [...] auch im Finance-Bereich, da gab es auch einen Partnerkollegen, der einen ganz spezifischen Case hatte und den auch seit Jahren nur verfolgt hatte, aber sonst nichts anderes. Der ist dann auch schlussendlich rausgegangen. #01:00:00-7#"
Case-3-I20 "#00:47:19-4# [...] [es gibt] ein Unternehmensverständnis, dass der Manager auch anderswo gut einsetzbar sein sollte. #00:47:30-2# Das kann bei einem Partner von der Gewichtung her und Spezialisierung her ein anderer Fall sein. #00:47:38-1# [...] #00:47:56-9# Aber ein Manager, der einen bestimmten Business Case hätte, der sich nicht umsetzt, würde eine Alternativposition bekommen. #00:48:03-5# Und auch finden. #00:48:07-0#"
Case-5-I30 "#00:45:48-8# Und die Leute sind in der Regel auch nicht so ganz eng eingefahren auf einen bestimmten Bereich, sondern dann entwickeln sich die Dinge [...] in eine bestimmte Richtung. #00:45:57-1# [...] #00:47:23-2# Sie suchen sich dann gegebenenfalls was Neues, wenn man da völlig falsch liegt. #00:47:26-1# Meistens nimmt man nur einen zweiten Anlauf, und fängt ein bisschen anders an. #00:47:29-3#"
Case-5-I35 "#00:10:37-2# Das ist glaube ich der Hauptsinn auch am Ende, das unternehmerische Handeln [...] der Einzelnen zu fördern, dass man sich weiterentwickelt, flexibel bleibt, nicht in den Strukturen verkrustet, sondern sich auch auf wandelnde Marktverhältnisse [...] einstellt und die im besten Fall sogar ein bisschen antizipiert. #00:11:03-6#"
Case-6-I39 "#00:48:54-9# Ich glaube, dass wir genug Arbeit und Mandate haben, und genug versierte Juristen, dass es immer die Möglichkeit gibt, sich umzubilden oder noch in andere Bereiche mit reinzugehen. #00:49:07-7# Ich will aber nicht ausschließen, dass manche Einschnitte so deutlich sind in der Geschäftsentwicklung, dass sie letztlich in einem Exit enden. #00:49:17-7#"

Tabelle A-176: (Nicht-) Ausstieg des Professionals aus der PSF

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.7.3.1:

Einflussnahme des Risikomanagements auf die Risikowahrnehmung der Professionals
Case-2-I7-Teil2 "#00:03:56-5# Wir nennen das <funktionsbezeichnung>, das ist [...] ein dem jeweiligen Projekt zugeordneter Kollege, der diese Rolle [...] in Person für dieses jeweilige Vorhaben wahrnimmt. #00:04:09-8# Man macht dort [...] ein intensives Review. #00:04:25-8# Und [...] das wird anhand eines Quality Plans, den man zu Beginn des Projektes aufstellt, durchgeführt. #00:04:37-9# [...] #00:04:41-1# Und das Ganze wird dann wieder festgehalten, und es wird in der Projektablage, in der internen, die wir führen müs-

sen, [...] archiviert. #00:04:48-4#"
Case-3-I14 "#01:34:05-8# Es gibt auch ein Risikoprofil eines jeden Partners formal auf das Risikomanagement heruntergebrochen. #01:34:12-8# Das wird einmal im Jahr erzeugt, da hängen ihre Ergebnisse von Quality Performance Reviews drin, da hängen die Ergebnisse von Internal Audits mit drin. #01:34:30-2# Da hängt die Fragestellung, da hängt auch eine qualitative Beurteilung der Risikomanagement-Funktion drin, wie gehen sie eigentlich mit Risiken um, fragen sie nach. #01:34:40-8# Das sind so weiche Faktoren, die da auch mit hinein spielen. #01:34:42-8#"
Case-3-I18 "#00:25:20-4# Die andere Säule ist [...], dass im Rahmen der jährlichen Beurteilung aller Kollegen [...] natürlich auch Qualitätsfragen eine Rolle spielen. #00:25:33-5# Und da kann man sicherlich Plus- und Minus-Punkte sammeln. #00:25:39-2# [...] #00:59:04-3# [...] man kann diese Sachen – Qualität, Risiko oder auch unternehmerisches Handeln – nicht digital messen. #00:59:21-7# Da sind alle Kollegen leicht unterschiedlich ausgeprägt, aber auf der anderen Seite erwarten wir natürlich von jedem Kollegen auch einen gewissen inneren Kompass, ein gewisses inneres Bauchgefühl. #00:59:36-5# Wo er sagt: 'Mensch, da sollte ich jetzt mal [...] zu der Risk Management-Abteilung gehen, um [...] [die] zu konsultieren'. #00:59:46-7#"
Case-3-I18 "#00:59:49-5# Und das [...] versuchen wir natürlich auch in dieser Firma zu implementieren, dass wir hier [...] einigermaßen gleiche Risikoschwellen haben. #01:00:05-4# Werden die jemals gleich sein? Nein, aber dass sie in ähnlichen Regionen liegen, [...] das ist sicherlich ganz wichtig. #01:00:12-0# [...] #01:00:26-9# Und da wir hier nicht [...] viele überdimensionierte Bildschirme haben, [...] sind wir natürlich zu einem großen Teil darauf angewiesen, dass die Kollegen uns aus sich heraus konsultieren. #01:00:45-6#"
Case-3-I18 "#01:01:06-3# [...] wir bieten regelmäßig Schulungen an, und wenn die Leute Manager werden, und damit selbstständige Mandatsverantwortung übernehmen, dann gibt es auch New Manager Trainings. #01:01:24-1# Da wird nicht nur klargemacht, warum welche Prozesse wie laufen, und wie die dann im Einzelfall zu leben sind, sondern es wird auch die entsprechende Sensibilität geschaffen, um zu wissen, wann denn überhaupt ein Zweifelsfall vorliegt, in dem man dann mal wen fragen könnte. #01:01:40-8# [...] denn es liegt nicht in der DNA eines jeden, einfach mal nachzufragen, insbesondere wenn man Zeitdruck hat, und der Mandant eigentlich nur noch auf das Arbeitsergebnis wartet. #01:01:58-3#"
Case-6-I38 "#00:11:33-1# [...] wir geben jedem Neuanfänger [...] so genannte Induction Trainings. #00:11:42-8# Und das [...] beinhaltet eben auch einen Überblick über die verschiedenen Policies. Weil das natürlich in den ersten Tagen relativ viel ist, bekommt das jeder auch noch als Handbuch [...] ausgehändigt. #00:11:57-8# [...] #00:12:15-4# [...] für Managing Associates führen wir regelmäßig Workshops durch [...]. #00:12:27-8# [...] #00:12:38-8# Und genauso geht es dann weiter, wenn man zum Partner ernannt wird, sind es mehrtägige [...] New Partner Induction [Trainings] [...]. #00:12:54-9# [...] Je nachdem, was gerade so erforderlich ist – [...] wenn sich z. B. gerade wieder eine neue Anti-Money-Laundering-Richtlinie ergeben hat – [...] führen wir [...] dann in allen Büros auch Refresher-Trainings durch und vermitteln bei der Gelegenheit [...] auch das, was sich in verschiedenen Bereichen vielleicht gerade geändert hat. #00:13:18-3#"

Tabelle A-177: Einflussnahme des Risikomanagements auf die Risikowahrnehmung der Professionals

(Quelle: Interviews)

Diskussion kritischer Fälle zwischen Professionals und Risikomanagement
Case-1-I4 "#00:21:02-2# Ja, wenn wir irgendeinen kritischen Fall haben, einen Konflikt haben [...], dann werden solche Lösungsalternativen diskutiert. #00:21:09-3# Wie Chinese Walls oder Outsourcing dieses Problems, oder was man da machen kann. #00:21:15-4#"
Case-3-I18 "#00:12:16-9# Die findet einmal <firma>-intern statt. Also ein Beispiel [...], da kommen verhältnismäßig viele Mandanten und sagen, wir wollen <von PSF zu erbringende leistung> #00:12:47-3# [...] #00:13:40-6# Das ist [...] die Ebene, was machen wir im eigenen Hause. #00:13:44-9# [...] [wir] diskutieren [...] das durchaus kontrovers und kommen dann am Ende dieses Prozesses auch zu einer einvernehmlichen Lösung. #00:13:53-6# Denn das ist ja eine Sache, die kann hier nicht von hoher Hand entschieden werden, wenn sie die entsprechende Akzeptanz im operativen Geschäft haben soll, sondern da müssen dann alle schon selber drauf kommen. #00:14:02-4# [...] das muss eine Entscheidung sein, die auch von allen [...] im Rahmen eines Erkenntnisprozesses getragen werden muss. #00:14:08-7#"
Case-6-I38 "#00:17:12-4# Der Partner, der eine Mandatsanfrage schickt, bekommt in der Regel [...] alle Ergebnisse des Conflict-Checks [...] geschickt, kann dann selbst sehen, was für andere Mandate innerhalb

der Firma existieren [...]. #00:17:36-6# [...] #00:17:49-7# [...] bei uns ist traditionell der Partner relativ stark mit eingebunden in die Entscheidung [...]. #00:17:54-8# Gerade auch [...] bei Mandaten, wo es kein technischer Konflikt ist, sondern wo man überlegen muss, ob man auf einer wirtschaftlichen Ebene ist, dass das ein sinnvolles Mandat ist oder nicht, da wird dann der Sector involviert, die entsprechenden Sector Leader. #00:18:14-7# [...] #00:18:22-4# In solche Eskalationen [...] sind die Partner meistens mit einkopiert, wenn es irgend geht. #00:18:28-2# Dass da auch eine relativ große Transparenz besteht. #00:18:30-6#"

Tabelle A-178: Diskussion kritischer Fälle zwischen Professionals und Risikomanagement

(Quelle: Interviews)

Entwicklung der Spezialisierung des Risikomanagements

Case-3-I18 "#00:19:53-6# Wir haben [uns] hier in den letzten [...] 13 Jahren [...] – und ich denke, das gilt auch für unsere Mitbewerber – von Prüfungsgesellschaften, die auch Beratungsleistungen erbracht haben [...] zu einem deutlich multidisziplinärerem Ansatz entwickelt. #00:20:22-4# Da, wo früher die Prüfung im Zentrum des Geschehens stand, und links und rechts auch mal etwas anderes gemacht wurde [...], ist das Dienstleistungsspektrum ja in einer Weise diversifiziert, die sich vor Jahren [...] keiner hätte vorstellen können. #00:20:43-7# Das liegt sicherlich auch an den Anforderungen der Mandanten. Das hat sich aber natürlich auch auf unserer Risk Management Ebene hier ausgedrückt. #00:20:55-5# Wenn wir uns angucken, wie wir uns hier entwickelt haben im Hinblick auf zum Beispiel die Entwicklung von Musterverträgen, dann hatten wir da vor 13 Jahren so gut wie nichts. #00:21:10-6# Heute hat jeder Geschäftsbereich mal grob geschätzt so zwischen 70 und 120 Standardauftragsschreiben für die jeweiligen Leistungen. #00:21:21-6# Und entsprechend macht hier bei uns heute, was die Vertragsgestaltung angeht, auch nicht mehr jeder alles, sondern wir haben einen Spezialisierungsgrad erreicht, der sicherlich annähernd dem unserer operativ tätigen Kollegen entspricht. #00:21:37-1# Was uns natürlich auch die Möglichkeit gibt, auch auf fachlicher Ebene vielleicht nicht immer hundertprozentig auf Augenhöhe zu diskutieren, aber zumindest einen sehr, sehr guten Überblick darüber zu haben, worum es denn der Sache nach eigentlich geht. #00:21:54-0# Also das ist ja kein binäres Entscheidungszentrum mehr. 'Verstehe ich nicht' gibt es nicht. #00:22:02-9# [...] #00:23:06-8# Insofern, das Dienstleistungsspektrum ist vielfältiger geworden [...]. #00:23:11-8# Das ist aber nicht nur unser Erfindungsreichtum, das ist auch ein Nachfragen vom Markt. #00:23:18-7#"

Case-6-I38 "#00:32:52-6# Wir versuchen natürlich auch in der täglichen Zusammenarbeit uns [...] einen Namen zu machen. #00:32:59-2# [...] dass man zum Beispiel versucht, eine Expertise in Bezug auf bestimmte Sektoren auszubilden. #00:33:05-9# Das wir [...] in <standort> zum Beispiel viel in Renewable Energies machen, dass man sich eben nicht dreimal vom gleichen Partner erklären lässt, wie eigentlich so ein Windpark funktioniert [...]. #00:33:22-0# Dass man [...] als Partner auf Augenhöhe ein Stück weit anerkannt wird, der dann auch sinnvolle Beiträge zu leisten hat in irgendwelchen Abwägungsprozessen. #00:33:34-7# [...] wenn man nicht versteht, was eigentlich das zugrundeliegende Geschäft ist, dann ist es sicherlich schwierig. #00:33:39-1# Und das ist sicherlich auch eine Schwierigkeit, die wir haben in Risk, [...] es kann nicht jede Person alles wissen. #00:33:53-4# Das ist auch der Grund sicherlich dafür, warum wir auch innerhalb des Teams bestimmte Expertisen versuchen auszubilden, weil [...] nicht jeder das Gleiche leisten kann. [...] #00:34:09-9# [...] #00:45:44-6# [...] dass wir uns weiter so stark vergrößern, wie es in den letzten Jahren passiert ist, glaube ich ehrlich gesagt nicht. #00:45:51-1# Ich denke, wir sind jetzt an einem Punkt angekommen, wo wir gut den Herausforderungen begegnen können und gut die [...] Anforderungen bedienen können, die an uns gestellt werden. #00:46:07-6#"

Tabelle A-179: Entwicklung der Spezialisierung des Risikomanagements

(Quelle: Interviews)

Zeitliche Verfügbarkeit des Risikomanagements

Case-3-I18 "#00:57:04-1# Das [Anzahl der Anfragen] muss man hinkriegen. [...] unsere Auslastung hier ist über die Jahre gestiegen. #00:57:10-7# Es ist ja so, wenn Sie einen vernünftigen Service bieten, dann geht die Nachfrage nicht zurück, im Gegenteil. Entsprechend dazu haben wir uns im Risk Management nicht nur [...] spezialisiert, sondern wir sind auch mehr geworden. #00:57:23-2# Da die Auslastung – jetzt mal abgesehen von saisonalen Schwankungen, wobei die wesentlich weniger quantitativ, als vielmehr qualitativ sind – [...] einigermaßen kalkulierbar ist, kriegt man das dann plus minus [...] doch irgendwie immer hin. #00:57:42-9#"

Case-3-I21 "#00:28:42-1# Vor allen Dingen, die Response-Zeiten von denen [Risikomanagement],

die sind echt exorbitant gut, das muss man schon sagen. #00:28:48-6# [...] #00:29:00-2# [...] wenn ich mir überlege, wie wenig Stunden oft nur vergehen vom Stellen einer Anfrage und der Antwort, das ist oft untertägig, in über 90 % der Fälle am nächsten Tag. #00:29:11-7# [...] das finde ich schon, das ist eine der bestfunktionierenden Supportfunktionen bei <firma>. #00:29:18-3#"

Case-6-I38 "#00:15:51-6# [...] wir sind [...] quasi das 'Einfallstor', jedes Mandat muss an uns vorbei. #00:15:57-5# Wir sind 24/7 erreichbar, einerseits natürlich durch die geographische Aufstellung wird [...] in der Arbeitswoche [...] schon relativ viel zeitlich abgedeckt. #00:16:09-7# [...] da gibt es quasi einen kleinen Moment zwischen Büroschluss in New York und Büroöffnung in Hong Kong, wo [...] mal niemand da ist, aber selbst da ist eine Hotline geschaltet, die [...] rundrufen würde, wenn in diesen paar Stunden doch etwas erforderlich sein sollte. Über das Wochenende genau das Gleiche. #00:16:28-2# [...] #00:45:21-1# Das Team ist definitiv gewachsen, auch in den Jahren, in denen ich da jetzt bin [...] haben wir uns enorm vergrößert. [...] #00:45:29-0#"

Tabelle A-180: Zeitliche Verfügbarkeit des Risikomanagements

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.7.3.2:

Risikomanagement als restriktiver Risikovermeider und Hüter

Case-1-I3-Teil1 "#00:26:01-5# [Das Risikomanagement wirkt] hemmend. #00:26:03-3# [...] #00:26:05-0# [...] Risikomanagement heißt für uns Restriktionen, sowohl kunden- als auch dienstleistungsseitig. #00:26:10-1# [...] #00:26:36-6# <firma> ist da sehr konservativ. #00:26:38-8# Im Zweifel heißt es 'nein'. #00:26:41-1# Sowohl in Bezug auf Kunden, als auch in Bezug auf Dienstleistungen. #00:26:46-9# [...] #00:26:52-2# Das nationale [Risikomanagement] ist wesentlich pragmatischer ausgeprägt, weil wir auch in Deutschland anders reguliert sind. #00:27:02-3# Das internationale richtet sich ganz stark nach der Regulierung in <stammland>, und da sind wir einfach deutlich beschränkter. #00:27:09-3#"

Case-2-I7-Teil2 "#00:02:36-2# [...] dieses Quality Management hat ja auch eine begleitende, [...] konsultierende Rolle [...] in laufenden Vorhaben. #00:02:49-5# [...] #00:03:03-0# Und dieser Part, das würde ich auch sagen, der ist konstruktiv angelegt, und der wird in der Regel auch konstruktiv gelebt. #00:03:12-6# In dieser Prüfungsfrage, vorher, [...] [im] Kundenannahmeprozess, [...] lassen Sie es mich diplomatisch ausdrücken, das empfinden [...] eine Reihe von Partnern – und ich will mich da gar nicht immer ausschließen – ab und zu dann schon als hemmend. #00:03:30-5# Weil da ist natürlich die Rolle, die die spielen, eine andere, eine sehr, sehr kritische. #00:03:36-7# Und das ist [...] nicht unbedingt immer, jedenfalls schnell, konstruktiv. (lacht) #00:03:41-6#"

Case-2-I8 "#00:23:39-9# Naja, so optimistisch [fördernder Einfluss des Risikomanagements] würde ich nicht sein. #00:23:45-7# Ich würde mal sagen, es ist nicht schlimmer geworden, aber ob es jetzt so wesentlich besser geworden ist im Sinne von weniger Hemmnis, ich weiß nicht. #00:23:53-8# Die Anforderungen sind sicherlich auch komplizierter geworden. Was wir alles berücksichtigen müssen, bevor wir einen Prüfungsauftrag annehmen, ist deutlich mehr, als das früher der Fall war. #00:24:01-8#"

Tabelle A-181: Risikomanagement als restriktiver Risikovermeider und Hüter

(Quelle: Interviews)

Risikomanagement als Risikoverminderer und Ermöglicher

Case-1-I4 "#00:22:24-8# Es [Risikomanagement] fragt heute häufiger, 'was machst du da?'. #00:22:26-8# Es sagt nicht unbedingt 'du darfst es nicht', es sagt 'was machst du?' und gegebenenfalls sagt es, 'mach das bitte so oder so'. #00:22:34-1#"

Case-2-I9 "#01:03:16-7# [...] in der Vergangenheit hat der eine oder andere vielleicht gemeint, es [das Risikomanagement] hat eher eine hemmende Wirkung. #01:03:26-9# Aber die haben sich in den letzten Jahren sehr verändert, insofern, als dass sie sich eindeutig als Unterstützer positionieren. #01:03:37-5# [...] Sich positionieren als jemand, der einem [...] aus der Fachabteilung [hilft], etwas anbieten zu können unter den gegebenen Rahmenbedingungen, die gesetzlich [...] da sind. #01:03:49-0# [...] Insofern sind das inzwischen ganz klare Unterstützer. #01:03:56-6# [...] #01:04:06-6# [Auslöser für Kulturwandel] Dass man vielleicht ab und zu sich gefragt hat, 'warum machen wir das jetzt nicht, oder warum lehnen wir das ab, eigentlich könnte man das doch auch machen?'. #01:04:14-4# Und es gibt sicherlich andere Spieler am Markt, die da

forscher waren [...] und bestimmte Themen gemacht haben auch, die bei uns nicht möglich waren, und man sich gefragt hat, 'ok, woran liegt das?'. #01:04:40-1# Und das auch zu einen Kulturwandel [...] geführt hat in dem Rahmen. #01:04:46-3# Aber ganz klar, und das ist eine ganz klare Voraussetzung, die Unterstützung kann eben nur so weit gehen, wie es [...] die regulatorischen Rahmenbedingungen auch erlauben. #01:05:00-1# [...] trotzdem, dass die einzelnen Mitarbeiter auch [...] mal überlegen, 'ok, geht das wirklich nicht, oder was müsste ich ändern, damit das geht?' #01:05:12-7# [...] Das ist ja auch [...] eine Beratungsleistung, die für die Fachabteilung sehr wertvoll sein kann. #01:05:18-0# Als einfach nur ein 'Nein, geht nicht.' #01:05:21-6#"

Case-3-I13-Teil1 "#00:28:44-0# Das Risikomanagement unterstützt mich insofern, jetzt nicht unbedingt neues Geschäft aufzutun, aber bei bestehenden Geschäftsideen keine rechtlichen Fehler zu begehen. #00:28:56-9# [...] Beispielsweise bei der Frage Haftungsvereinbarungen, Sicherstellung, dass wir unserer Gesellschaft nicht unnötige Risiken bringen, da unterstützt das Risikomanagement schon ganz klar. #00:29:08-1# Erst neulich [habe ich] konkret einen Fall gehabt, wo mir die Kollegen sehr gut geholfen haben. #00:29:13-8# [...] #00:29:32-1# Das müssen Sie als Audit Partner auch immer wieder einschätzen, ob wir eine Dienstleistung eines anderen Kollegen für zulässig erachten oder nicht. Und auch dabei unterstützt uns Risk Management hervorragend. #00:29:43-4#"

Case-3-I14 "#00:39:16-3# Vertragsgestaltung ist ein Punkt. #00:39:19-8# Ich kann sehr, sehr frei mit den Kollegen diskutieren. #00:39:22-3# Beispielsweise habe ich vor einiger Zeit eine Produktinnovation mit denen diskutiert, wo ich ganz gern eine <vertragsart> über unterschiedlichste Functions hin generieren wollte. #00:39:36-4# Es war eine sehr, sehr stark interdisziplinär getriebene Projektidee [...]. #00:39:44-6# [...] wenn wir solche Dinge wie die Wirtschaftsprüferordnung sehen, die berufsrechtlichen Auflagen der Steuerberater und Rechtsberater, die lassen beispielsweise keine <vertragsart> zu in bestimmten Punkten. #00:40:02-1# Wenn man dann aber solche Produkte braucht, oder solche Teil-Dienstleistungen benötigt, um ein gesamtes Dienstleistungsportfolio in einem bestimmten Fall zusammenzusetzen, muss man auch dafür eine Lösung finden. #00:40:13-9# Und da hat mir Risikomanagement schon sehr gut geholfen [...]. #00:40:23-9# Wie man auch das Thema regulierungskonform gestalten kann, dass der Mandant sich auch dann trotzdem noch wohlfühlt damit. #00:40:33-4#"

Case-3-I21 "#00:26:58-6# Wobei ich eigentlich im Vorfeld die Jungs [im Risikomanagement] sogar anrufe. [...] Wenn ich merke, der Kunde [...] will eine Sache haben, [...] dann sage ich schon vorher, ich kläre das im Vorfeld ab. #00:27:14-6# Und das finden die vom Risk Management auch gut, dass man sich selber meldet. #00:27:21-3# [...] #00:27:25-8# [...] ganz lange her [...], da haben die einen Auftrag verhindert, der eine rein gewerbliche Tätigkeit war. #00:27:44-8# Wobei ich die [Risikomanagement Mitarbeiter], das möchte ich ausdrücklich sagen, [...] nicht als Arbeitsverhinderer sehe, sondern ich finde das wirklich eine sinnvolle Sache. #00:27:52-1# Wir arbeiten prächtig miteinander, und oft geben die einem auch Tipps, wie man Dinge verkaufen muss, damit sie [...] durchführbar sind. #00:28:02-6# [...] #00:28:12-2# Teilweise [...] indem die mir helfen, Dinge auszuformulieren. #00:28:19-3# Da sind ja Rechtsanwälte, die [...] auch mit irgendwelchen Haftungsvereinbarung sich natürlich vom Schrift-Deutsch her in diesen speziellen Fällen viel besser auskennen. #00:28:31-5# [...] das ist schon extrem hilfreich. #00:28:35-3# Oder wenn der Kunde Sonderhaftungsvereinbarungen will, dann sichten die die Unterlagen, ob ich [...] unterschreiben kann. #00:28:40-9# Also das finde ich schon gut. #00:28:42-1#"

Case-6-I38 "#00:08:46-9# [...] die Balance zu finden zwischen Vermeidung von Haftungsrisiken und trotzdem der Möglichkeit, gute Geschäfte zu machen, geschäftsfähig zu sein, Mandate annehmen zu können. #00:09:07-9# [...] #00:09:10-1# [...] logischerweise die Konformität mit lokalen Vorschriften [...]. #00:09:21-9# [...] aber natürlich auch [...] interne Policies [...]. #00:09:39-1# [...] #00:14:47-0# [...] das Conflict-Team ist das 'Einfallstor' für alle neuen Mandate. #00:14:57-2# [...] [Es] ist natürlich immer [...] der Balanceakt zwischen Geschäft ermöglichen und unter Umständen, wenn es [...] sein muss, [...] auch mal Geschäft verhindern. #00:15:06-3# Wenn das Mandat leider in Konflikt zu anderen Mandaten steht, dass es dann [...] auch nicht angenommen werden kann. #00:15:13-4# Und da ist sicherlich die größte Aufgabe, [...] genügend zu vermitteln, zu sehen, dass man manche Sache eben [...] doch per Extravereinbarung mit dem Mandanten [...] möglich macht, was sonst nicht möglich gewesen wäre. #00:15:24-4# [...] #00:15:40-4# Dass man sich vielleicht beschränkt in Bezug auf den Umfang eines Mandats, um [es] [...] neben dem anderen Mandat [...] annehmen zu können. #00:15:51-0# [...] #00:18:38-3# Wir werden oft dazu gebeten, wenn [...] Sachen mit Mandanten besprochen werden müssen [...]. #00:18:45-3# [...] #00:22:04-7# Oft natürlich, je größer der Mandant, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass man [...] Geschäftsbedingungen bekommt, und die sehen wir durch als erstes. #00:22:14-0# [...] und stellen Punkte heraus, die wir [...] so gar nicht akzeptieren können, oder welche, wo man anrät zu verhandeln usw. #00:22:22-3#"

Tabelle A-182: Risikomanagement als Risikoverminderer und Ermöglicher

(Quelle: Interviews)

Selbstverständnis des Risikomanagements
Case-1-I3-Teil1 "#00:27:12-6# Ich kenne das etwas interpretierende Risikomanagement, das mit aktiven Vorschlägen kommt [...] #00:27:21-7# Das in der Form haben wir nicht. #00:27:23-8# Also wir drehen nicht so lange, bis es passt. #00:27:26-6# [...] #00:27:52-9# [...] wir sind von der Attitüde sehr stark dem Regelungsgedanken verpflichtet. [...] #00:27:57-5# Eigentlich geschäftsschädlich, aber damit nachhaltiger unterwegs. #00:28:00-8# [...] #00:30:20-3# Wir sind eigentlich da angekommen, dass wir langsam ein Risikomanagement sehen können, das wirtschaftlich angemessen wäre, und immer noch sehr hart. #00:30:31-8# Da haben wir noch ein Stück vor uns. #00:30:33-2#"
Case-2-I11 "#00:33:27-3# Das Quality Management [...] [ist] absolut helfend unterwegs. #00:33:35-3# Und Risikomanagement hat ebenfalls eine helfende Rolle [...]. #00:33:38-9# [...] es geht nicht darum, Probleme nur aufzuzeigen, sondern auch Lösungsvorschläge zu unterbreiten. #00:33:44-5#"
Case-3-I15 "#00:40:15-9# [...] unser Risikomanagement ist darauf ausgerichtet, maximal daran zu arbeiten, dass Dinge dann so organisiert werden, dass sie funktionieren. #00:40:25-8# Aber manchmal muss man [...] auch ein 'Nein' ertragen und sagen, 'das können wir halt nicht machen'. #00:40:29-2# Und 'so können wir es halt nicht machen'. #00:40:31-3# Das ist natürlich für das Risikomanagement auch immer ein Drahtseilakt, auf der einen Seite [...] Business Partner zu sein und Dinge zu ermöglichen, und so zu organisieren, dass sie funktionieren, aber an einer bestimmten Stelle auch mal 'Nein' zu sagen. #00:40:44-2#"
Case-3-I18 "#00:18:15-9# [...] wir verstehen uns als Risikomanagement auch unter Governance-Gesichtspunkten nicht als Produktentwickler. #00:18:25-4# Wir sehen es nicht als unsere Aufgabe an, alles möglich zu machen. #00:18:32-1# Das passt auch [...] nicht zur Zielbestimmung unserer Funktion hier. #00:18:39-9# Aber wir haben schon das klare Ziel, die Leute in die Lage zu versetzen, praktisch umsetzbare Leistungen anzubieten. #00:18:49-1# Bei uns ist die ideale Antwort, wenn irgendetwas mal wirklich nicht geht 'nein, so geht das nicht, weil..., aber lass uns mal diskutieren, ob...'. #00:19:00-0# Also es ist schon so, dass wir [...] auch im Hinblick auf unsere Akzeptanz das Ziel verfolgen, die Möglichkeiten mit den Kollegen soweit als möglich auszuloten. [...] #00:19:22-2#"
Case-6-I38 "#00:08:46-9# [...] die Balance zu finden zwischen Vermeidung von Haftungsrisiken und trotzdem der Möglichkeit, gute Geschäfte zu machen, geschäftsfähig zu sein, Mandate annehmen zu können. #00:09:07-9# [...] #00:09:10-1# [...] logischerweise die Konformität mit lokalen Vorschriften [...] #00:09:21-9# [...] aber natürlich auch [...] interne Policies [...]. #00:09:39-1# [...] #00:14:47-0# [...] das Conflict-Team ist das 'Einfallstor' für alle neuen Mandate. #00:14:57-2#"
Case-6-I38 "#00:36:39-5# Das Selbstverständnis des Teams [...] war schon eher so, dass man sich als Service-Anbieter versteht, der hilft und nicht blockiert. #00:36:52-6# [...] #00:41:34-6# [...] gerade in Zeiten, wo es wirtschaftlich vielleicht schwieriger ist als noch vor einigen Jahren, [...] dass man denkt, [...] wir müssen sehen, dass wir als Risikomanager verstanden werden, und nicht als Risiko-absolut-Ausschließer. #00:41:55-1# [...] sicherlich gibt es einige Bereiche, wo man denkt, da ist [...] zumindest ein Restrisiko, aber wenn man sich entsprechend platzieren will, nimmt man das eben unter diesen und jenen Umständen vielleicht doch in Kauf. #00:42:07-4#"
Case-6-I38 "#00:34:15-8# [...] dass wir natürlich aktiv anbieten, auch wenn zum Beispiel Geschäftsbedingungen von Mandanten reinkommen, und der Partner denkt 'Oh mein Gott, 30 Seiten Kleingedrucktes, wann soll ich das eigentlich durchsehen?', dass [...] so etwas natürlich wie eine Service-Leistung [...] mit angeboten wird. #00:34:35-9# [...] Oder [...] aktiv anzubieten, die Frontlinie zu sein mit dem Mandanten, auch wenn mal unliebsame Themen diskutiert werden müssen, dass da [...] nicht der Partner im Regen stehen gelassen wird. #00:34:49-2#"

Tabelle A-183: Selbstverständnis des Risikomanagements

(Quelle: Interviews)

Zusammenarbeit der Professionals mit dem Risikomanagement bei neuen Dienstleistungen
Case-3-I18 "#00:00:37-6# [...] Hierzu gibt es im Grundsatz einen Prozess, wo wir ein Zusammenspiel zwischen Risk Management, dem operativen Geschäft und auch der [Rechnungslegungs-]Fachabteilung haben. #00:00:51-4# [...] #00:00:58-8# Und in diesem Dreieck wird dann im Prinzip die zu erbringende Dienstleistung, die Risikosituation und auch die fachliche Einschätzung dieser Dienstleistung diskutiert. #00:01:14-4# [...] insofern ist das sehr unterschiedlich, auch wie weit diese Dienstleistung von bereits beste-

henden Leistungen entfernt ist. #00:01:23-1# Wenn das eine sehr eng daneben liegende Dienstleistung ist, dann kann das ein geringer Anpassungsprozess sein. #00:01:31-9# Wenn das möglicherweise Dienstleistungen sind, die etwas weiter von zurzeit bestehenden Dienstleistungen entfernt sind, dann kann das durchaus ein etwas umfangreicherer Prozess sein. #00:01:42-7# [...] #00:54:04-5# Bei uns ist [es] abhängig davon, ist das wiederkehrende, standardisierte Leistung – dann ist unser Mitsprachebedürfnis eher gering. #00:54:17-2# Je neuer und je weniger standardisiert etwas ist, für umso erforderlicher halten wir es, uns da einzubringen. #00:54:25-3#"

Case-3-I18 "#00:08:55-3# Wenn Sie jetzt auch von den Risk Management Partnern erstmal auf nationaler Ebene sprechen, [gibt es regelmäßige Sitzungen] ja. #00:09:02-5# Wir haben [...] eine Struktur des Risikomanagements, die [...] matrixmäßig aufgebaut ist. #00:09:09-3# Das heißt, wir haben auf der einen Seite regionale Vertreter, zum Beispiel im Bereich Audit, auf der anderen Seite haben wir eben auch [...] funktionale Vertreter. #00:09:18-6# Und mit beiden Ebenen [...] werden regelmäßig Sitzungen gehalten, auf denen im Prinzip dann auch, sollten irgendwo neue Entwicklungen auftauchen, diese neuen Entwicklungen besprochen werden. #00:09:35-4# [...] #00:09:41-9# [...] [Diese erfolgen] eher einmal im Monat. #00:09:44-4#"

Case-6-I38 "#00:37:36-1# [...] das unterstützen wir zumindest insofern, dass geguckt wird, inwieweit es möglich ist, unter den jeweils anwendbaren Vorschriften. #00:37:48-4# [...] #00:38:23-6# Klar, also bei neuen Produkten [...] innerhalb der verschiedenen Bereiche, wenn eine neue Finanzierungsstruktur überlegt wird [...], da geben wir dann Input. #00:38:35-6# [...] das war das, [...] was sicherlich auch die lokalen Risk Partner machen, wenn sich da lokal was anderes ergibt, dass man da eben ein Auge drauf hat und eng mit der Praxis diskutiert und guckt, was kann man, was kann man nicht machen. #00:38:52-6#"

Tabelle A-184: Zusammenarbeit der Professionals mit dem Risikomanagement bei neuen Dienstleistungen

(Quelle: Interviews)

Unterschiedliche Wahrnehmung der Ausprägung des Selbstverständnisses des Risikomanagements
Case-2-I11 "#00:33:44-5# Wie immer im Leben haben Sie mit den Personen manchmal gute und manchmal schlechte Erfahrungen, wie die Dinge [...] lösungsorientiert vorangebracht werden. #00:33:55-6# Ist immer die Frage, mit wem Sie es zu tun haben. Und in der Zeit, in der ich tätig bin [...], habe ich die eine wie die andere Erfahrung mal gemacht. #00:34:03-7# [...] [Bei einem] Großteil der Themen, [...] geht es beim Risikomanagement in der Tat darum, eine Problemlösung herbeizuführen. #00:34:13-0# Und zwar im Sinne des Mandanten auf der einen Seite, und natürlich auch im Sinne von <firma>. #00:34:18-2#"
Case-3-I14 "#01:27:30-4# Ich glaube, wenn Sie die Risk Management Funktion unseres Unternehmens sich genau anschauen, dann werden Sie unterschiedlichste Köpfe darin finden. #01:27:38-3# [...] #01:27:45-8# [...] [Der] Risk Management Head für <bereich1>, [ist ein] extrem geschäftsorientierter Mensch, der extremst lösungsorientiert ist. #01:27:59-6# Der Kollege, der das [...] bei <bereich2> macht, sehr Policy-affin, Identifizieren von No-Gos ist sein Steckpferd. #01:28:15-5# <bereich3> ist ebenfalls wenig an Geschäft interessiert, [...] ist mehr an Risiko als Chancen orientiert. #01:28:27-4# Risikomanagement könnte auch ein Chancenmanagement sein. #01:28:30-1# Wenn man es denn so versteht, dass man, wenn etwas nicht geht, auch danach sucht, wie man es denn 'gehend' machen könnte. #01:28:37-5# [...] #01:30:49-8# Aber man muss das sehr, sehr function-spezifisch sehen. #01:30:53-3# Sonst kommt man nicht hinter die Geheimnisse der Risikomanagement-Funktion. #01:30:56-7#"
Case-3-I15 "#00:41:15-5# Es gibt [...] keine unterschiedlichen Maßstäbe im Risk Management für Audit und Consulting. #00:41:19-3# [...] #00:41:24-2# [...] natürlich muss ich, wenn ich Prüfer bin, meine Unabhängigkeitsvorschriften einhalten, das sind andere Maßstäbe vom Markt her, von der Regulatorik her. #00:41:35-8# Aber wir messen doch nicht mit zweierlei Maß zwischen den verschiedenen Functions, was [das] Risikomanagement [angeht] – da sind wir doch nicht einmal laxer und einmal schärfer. #00:41:43-2# Sondern das hängt dann von den Regularien ab. #00:41:45-0#"
Case-6-I38 "#00:35:24-9# Ich hatte ehrlich gesagt von Anfang an den Eindruck, dass es eher darum ging, Geschäft zu ermöglichen und nicht Geschäft zu verhindern. #00:35:32-5# [...] #00:35:53-5# Dass man versucht, etwas möglich zu machen, und sich nicht dagegen gestellt, und sagt, 'Naja, da ist ein Minirisiko – können wir leider nicht machen, sorry.' #00:36:00-7# Also das ist sicherlich etwas, woran man tagtäglich arbeiten muss. #00:36:05-9# Ich denke auch, ein Wandel bei uns war [...] eher, dass ich zunehmend in den letzten Jahren das Gefühl habe, dass das die Partner auch wissen [...]. #00:36:16-0# Und dass die diesen Service, diese Dienstleistung einfach auch gern abnehmen. #00:36:20-9# [...] dass man grundsätzlich merkt, dass die Partner eher positiv auch gegenüber dem Team [...] eingestellt sind und nicht [...] immer die Augen rollen,

wenn der Name im Display erscheint [...]. #00:36:36-8#"

Tabelle A-185: Unterschiedliche Wahrnehmung der Ausprägung des Selbstverständnisses des Risikomanagements

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.7.4:

Zukünftige Herausforderungen des Risikomanagements

Case-3-I18 "#00:31:05-2# [...] wir haben sicherlich einen Tendenz, dass Mandanten heute insgesamt eher bereit sind, ihren Berater, Abschlussprüfer zu verklagen, als früher. #00:31:20-2# Das hat glaube ich in der Tendenz, im Grundsatz zugenommen. [...] #00:31:41-2# [...] #00:31:57-4# Ich glaube, wir haben zwei Bereiche der Herausforderungen. #00:32:00-1# Das eine ist mehr diese reaktive Ecke, [...] die Änderungen auf regulatorischer Ebene. #00:32:12-7# Sie kennen diese Grünbuch-Diskussion, Sie kennen diese Diskussion um die zwangsweise Entflechtung von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften [...], die jetzt erstmal wieder vom Tisch zu sein scheint. #00:32:27-6# Sie kennen die Diskussion um die externe Rotation, [...] die [...] auch nicht so schnell verschwinden wird. [...] #00:32:45-3# [...] #00:33:36-3# Das sind die Herausforderungen, die sämtliche großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gleichermaßen haben. #00:33:43-1# Wir haben aber auf der anderen Seite diesem Bereich der proaktiven Herausforderungen, wo wir Risk Management-seitig versuchen müssen, gemeinsam mit den operativ tätigen Kollegen in die Glaskugel zu gucken und zu sehen, was wird in Zukunft an Leistungen abgefragt werden. #00:34:07-3# Also zum Beispiel Stichwort Cloud Computing, was braucht man da, was hätten sie gern, wie müssen die Arbeitsergebnisse aussehen, was macht man, um da für eine gewisse Assurance zu sorgen. #00:34:17-8# Erstens gibt es einen Marktbedarf, zweitens, was muss man machen, um zu einer entsprechenden Assurance zu kommen, drittens, was passiert mit den Arbeitsergebnissen. #00:34:23-2# Was werden die [...] Produkte der Zukunft sein, und wie kann man das Risk Management-seitig heute schon so begleiten, dass man nicht morgen wieder von der normativen Kraft des Faktischen wieder überholt wird. #00:34:40-3# Sondern es heißt 'Freunde, der Mandant braucht das, da muss jetzt etwas passieren, und zwar gestern schon'. #00:34:44-4# [...] Ich denke, dieser Spezialisierungstrend wird in bestimmten Bereichen nicht abreißen, es wird nicht wieder alles im Einheitsbrei verschwimmen. Und da dranzubleiben ist gerade für eine Stelle mit einer gewissen [...] Schnittstellenfunktion hier, eine Herausforderung, die wir alle nicht unterschätzen sollten. #00:35:10-5#"

Case-6-I38 "#00:39:46-3# [...] ich glaube, der wichtigste Punkt [...] ist, dass man versuchen muss – und das tatsächlich alltäglich, und nicht nur durch irgendwelche Projekte oder Workshops [...] – mit der Partnerschaft, also mit den 'eigenen Kunden', eine gute Arbeitsbasis zu haben. #00:40:08-0# Das ist sicherlich immer wieder eine Herausforderung, weil man sich oft [...] auch in der Lage befindet, gerade dem Partner, den man vielleicht da noch ein Stück gewinnen will, [...] doch mal sagen zu müssen 'Nein, sorry, das Mandat kannst du einfach nicht machen.' #00:40:20-4# Das trägt natürlich [...] oft nicht dazu bei – dass sich die Arbeitsatmosphäre verbessert. #00:40:26-3# Es gibt zunehmend mehr Partner, die doch sehr vertrauensvoll sich an uns wenden, die durchaus wissen, wie es läuft und auch akzeptieren, wenn solche Entscheidungen gefällt werden – das scheint mir die wichtigste Herausforderung zu sein. #00:40:38-9# [...] #00:43:29-2# [...] [Heute] sind sich die Leute dessen mehr bewusst. #00:43:34-2# Die Gründe dafür [...] [da bin ich] mir nicht 100 % sicher, es ist sicherlich eine Mischung verschiedener Sachen. #00:43:40-8# Dass wir von Seiten des Risk-Teams vielleicht auch aktiver auf die Leute zugehen. #00:43:49-1# [...] diese regionalen, lokalen Repräsentanten, das macht sicherlich einen großen Unterschied, dass es eben nicht nur einer aus <zentrale des risk managements> ist, der da mal anruft, ein gesichtsloser Name, den man nicht kennt usw., das macht einen Unterschied. #00:44:05-2# Wir fahren viel auch in die Büros [...]. #00:44:15-0# Und manchmal denke ich [...], es ist vielleicht auch eine Generationenfrage. #00:44:17-7# [...] #00:44:32-5# Da [...] kann man auch einen Trend beobachten, dass gerade die, die auch in den letzten fünf Jahren Partner geworden sind, [...] eine ganz andere Herangehensweise teilweise haben. #00:44:42-9# [...] #00:46:20-6# Es ist sicherlich da eher eine Frage, [...] wie es mit entsprechenden Tools, mit entsprechender Software vielleicht noch mehr unterstützt werden kann [...]. #00:46:32-8#"

Tabelle A-186: Zukünftige Herausforderungen des Risikomanagements

(Quelle: Interviews)

A7.6. Competitive Aggressiveness

Tabellen zu Abschnitt 6.8.2.1:

Bedeutung von Zusammenarbeit und Cross-Selling für die PSF
Case-1-I3-Teil1 "#00:50:31-0# Gerade <firma>, auch von dem Vergütungsmodell, und von dem gesamten Partnerschaftsmodell, lebt davon, dass wir als Gruppe arbeiten. #00:50:38-8# Als Schwarm. #00:50:40-0#"
Case-2-I8 "#00:07:28-0# Bei uns [...] Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ist das deshalb auch wichtig, weil wir immer dann besonders gut sind, immer dann besonders große Projekte akquirieren, und immer dann besonders hohe Stundensätze erzielen, wenn wir es schaffen, verschiedene Dienstleistungsbereiche zu kombinieren. #00:07:47-0# Also die Steuerexperten mit den Prüfern, die Prüfer mit den Risikomanagement-Experten, hier in meinem Bereich, im <bereichsname> die <spezialisten>. #00:07:56-1#"
Case-3-I18 "#00:47:28-7# [...] die Zeiten sind vorbei, wo bei uns einer alles macht, also [...] einer alles anbietet oder alles kann und alles darf oder machen soll. Wir sind arbeitsteilig organisiert und [...] da gibt es ganz unterschiedliche Aufgaben. Und das ist natürlich auch eine gewisse Kunst unserer Gesellschaft, die richtigen Leute an den richtigen Platz zu stellen. #00:48:01-0#"
Case-4-I23 "#00:19:17-6# Cross-Selling ist genauso wichtig, wenn nicht wichtiger, als [...] selber immer unternehmerische Erfolge zu haben. #00:19:25-0# [...] Ich glaube, das ist ein ganz wichtiger Punkt [...], dass es eben nicht nur darauf ankommt, dass man selber ein eigenes gutes Referat hat, sondern dass man [...] bestehende Mandanten beispielsweise auch den Kollegen zugänglich macht. #00:19:38-4#"
Case-5-I31 "#00:19:09-2# [...] und wenn ich dann nie mit einem Mandat nach Hause komme, oder immer nur mit Mandaten, die nur mir, meinem Schreibtisch helfen und keinem anderen im Haus, [...] dann würde es wahrscheinlich irgendwann einmal Diskussionen geben hier im Haus, ob meine Art der Akquise, meine Art des Vorgehens wirklich eine ist, die der Gesamtkanzlei zugutekommt. #00:19:35-9#"
Case-5-I34 "#00:19:27-4# Cross-Selling, das ist [...] kein Selbstläufer, da müssen die Leute immer wieder motiviert werden und überzeugt werden, dass das sinnvoll ist. #00:19:39-3# Aber das gelingt einem am besten, indem man immer wieder darauf hinweist und ihnen klarmacht, weshalb sie in einer Sozietät sind. #00:19:47-7# Das ist nämlich das Thema Cross-Selling. #00:19:49-4#"
Case-6-I41 "#00:19:03-0# [...] wir arbeiten sehr eng [...] auch mit den anderen Büros zusammen. #00:19:09-2# Und haben auch sehr viel Cross-Selling, also viele Projekte, die [...] 'rüberschwappen', und wo dann ein Teil unter deutschem Recht begutachtet wird, oder ein ganzer Vertrag dann mal unter deutschem Recht erstellt wird. #00:19:23-9# [...] zum Beispiel jetzt bei der NSA-Sache, da haben wir auch uns international kurzgeschlossen, was da auch in anderen Ländern lief, und wie die das gehandhabt haben. #00:19:42-2#"
Case-6-I42 "#00:25:27-1# [...] sondern es geht ja darum, dass jemand mit anderen zusammenarbeitet, im Team agiert. #00:25:35-8# Und [...] im Sinne der Firma das Richtige tut, und nicht im persönlichen Sinne das Richtige tut. #00:25:41-9#"

Tabelle A-187: Bedeutung von Zusammenarbeit und Cross-Selling für die PSF

(Quelle: Interviews)

Gründe für Cross-Selling: Gewinn großer Mandate, optimale Mandantenbetreuung
Case-2-I6 "#00:30:10-2# Ich bin aber überzeugt davon, dass genau dieses Teaming uns zum Erfolg bringt, weil [...] – das sehe ich einfach über die letzten fünf Jahre – ich bin als Einzelkämpfer zwar erfolgreich, aber ich werde nie ein Projekt gewinnen, was mal größer als 5 Millionen ist. #00:30:23-9# [...] das nimmt mir keiner ab, dass ich das als Einzelkämpfer mit meinem Team gewinne. Wenn ich da auflaufe und fünf Partner habe, die sagen, wir machen hier die einzelnen großen Workstreams, dann gewinne ich solche Projekte. #00:30:37-0# Und das kriege ich nur über die Zusammenarbeit hin, und das funktioniert eben auch nur, wenn ich an bestimmter Stelle auch die Leute zu dieser Zusammenarbeit bringe. #00:30:46-4# Und insofern ist es [...] so ein ausbalanciertes Unternehmertum. #00:30:51-3#"
Case-2-I7-Teil1 "#00:06:35-5# [...] Sie können natürlich eine Partnerschaft einerseits betrachten als [...] die Addition von lauter einzelnen Partnern. #00:06:43-5# Denn in gewisser Weise ist das gar kein so falsches Bild. Aber spätestens dann, wenn sie mal an größere Vorhaben gehen – und es gibt zum Beispiel in <firma> auch Vorhaben, die haben dreistellige Millionenvolumina – dann ist erstens mal klar, dass da natürlich querbeet durch verschiedene Ressorts, Wissenskompetenzen und [...] querbeet durch die Partnerschaft

viele beteiligt sind. #00:07:07-7# Und die Fähigkeit, so etwas hinzustellen, das meine ich mit diesem 'das Ganze ist dann vielleicht doch mehr als die Summe seiner Teile'. #00:07:17-8# [...] #00:33:26-9# Sondern wenn es etwas ist, was vielleicht größer ist, oder wo bewusst ja auch mehrere 'Fakultäten' gefordert sind nach draußen – das ist ja zum Glück ganz oft der Fall – dann müssen Sie sich abstimmen, dann machen Sie auch nicht alleinig kommerziell ein Angebot, sondern dann macht man das gemeinsam. #00:33:41-9# [...] wenn Sie so wollen, ist natürlich in puncto unternehmerische Betätigung hier dann die Pflicht zur Kooperation gegeben. #00:33:49-6# [...] #00:34:11-9# Das [Integration verschiedener Experten] kommt ja auf der Kundenseite auch gut an. #00:34:14-3# Und dass wir uns dann abstimmen, ist ja eigentlich eine Selbstverständlichkeit. #00:34:17-6#"

Case-3-I20 "#00:26:01-9# Und natürlich ist die Thematik Unternehmenserfolg [...] die Zielrichtung, aber wichtiger ist auch in den Artikeln [Erfolgsmeldungen im Intranet], was es dem Mandanten gebracht hat, [...] [was] jemand von Tax, jemand von Consulting mit reingebracht hat und dort die Lösung für den Mandanten deutlich besser war, als wenn jemand isoliert sein Thema gut umgesetzt hätte. #00:26:21-2#"

Case-3-I15 "#00:09:06-4# Und zweitens, der Begriff Cross-Selling ist im Grunde eine Fehlleitung. #00:09:12-7# Weil, was heißt Cross-Selling? Das heißt, ich verkaufe irgendwo anders hin. #00:09:16-2# [...] #00:09:17-0# Die Perspektive, die wir einnehmen, ist eine ganz andere, ist nämlich zu sagen, 'wie kann ich eigentlich den Mandanten optimal betreuen?' #00:09:23-0# [...] Ein Mandant erwartet [...] – je größer er ist, desto mehr – [...] Fach-Know-how. #00:09:32-0# Und das kann ein Einzelner überhaupt nicht abbilden. #00:09:35-0# Der kann [...] eine Vertrauensperson sein, aber er kann niemals [...] die gesamte fachliche Expertise bringen, die [...] jedenfalls ein reiferes Unternehmen erwartet. #00:09:44-2# [...] #00:09:55-3# Es geht weniger um Cross-Selling, sondern es geht um eine optimale Betreuung der Kunden – der Kunden von <firma>. #00:10:02-1#"

Case-4-I23 "#00:21:40-9# Andererseits ist es so, dass [...] wir ganz oft Mandanten haben, wo es uns fast ein bisschen peinlich ist, dann denen zu sagen 'Freunde, by the way, kann ich euch mal den Kollegen vorstellen, der macht das Rechtsgebiet <rechtsgebiet1> oder der macht <rechtsgebiet2> [...]'. #00:21:56-2# Dass wir dann denken '[...] jetzt wollen wir dem nicht auf den Nerv gehen', dass es genau umgekehrt ist, dass die sagen 'Natürlich, und ja endlich stellt ihr den mir mal vor. Warum hast du mir den letztes Jahr noch nicht vorgestellt? Natürlich brauche ich...' etc. #00:22:06-3# Also [...] das Cross-Selling etc., wird von den meisten Mandanten nicht abgelehnt, sondern ganz im Gegenteil, wird eigentlich für gut befunden. #00:22:17-7#"

Case-5-I30 "#00:25:20-0# Aber das ist kein Einzelkämpferdasein, sondern ganz häufig haben wir die Erfahrung gemacht, dass an den Schnittstellen viel gewonnen wird. #00:25:28-4# [...] #00:25:52-7# Und in dieser Kombination aus dem Know-how im einen Bereich und im anderen Bereich gewinnt man dann [...] die Mandate und besetzt die Zukunftsfelder. #00:26:03-6# Und das macht dann eben nicht einer, sondern das machen [...] mehrere. #00:26:06-3#"

Tabelle A-188: Gründe für Cross-Selling: Gewinn großer Mandate, optimale Mandantenbetreuung

(Quelle: Interviews)

Gemeinsame Projekte als Voraussetzung für Vertrauen zwischen den Professionals

Case-2-I8 "#00:08:47-7# [...] Vertrauen, das ist schwierig, das kann man ja nicht befehlen [...], das muss man sich erarbeiten. #00:09:01-6# [...] das sind auch hier zwei Dinge: das eine ist der Versuch, die Teams möglichst lange [...], möglichst oft zusammenarbeiten zu lassen, dass sich aus der Erfahrung des Zusammenarbeitens ergibt, dass der eine den anderen respektiert und dann auch auf ihn vertraut. #00:09:19-8# Das schließt zum Beispiel auch ein, dass ein Partner oder ein Team aus einem Bereich darauf vertraut, dass die Qualität der Arbeit, die das andere Team liefert, angemessen ist. #00:09:31-1# Und nicht insgesamt der Projekterfolg gefährdet wird dadurch, dass ein Teil schlecht liefert oder mangelhafte Qualität liefert. #00:09:39-3# [...] das ist der eine Punkt, sicherlich viel Erfahrung, und dafür sorgen, dass möglichst viele solcher Projekte gewonnen werden, damit wir möglichst oft zusammenarbeiten. #00:09:48-0# Und der zweite Punkt, das ist der Anreizpunkt [...] #00:09:56-1#."

Case-3-I13-Teil1 "#00:19:14-2# [...] es ist eine Mischung, aber ich glaube auch, dass das persönliche Netzwerk da überwiegt. #00:19:21-8# [...] ich habe durchaus auch Kollegen, die man teilweise auf ganz anderen Veranstaltungen oder mit anderer Motivation kennenlernt und feststellt, dass die eine sehr interessante Geschäftsidee innerhalb von <standort> vertreten. #00:19:34-3# [...] [ich] habe da ein konkretes Beispiel [...] von einem Kollegen aus <standort>, der nicht gerade in unserer Region sitzt, aber eine spezielle IT-Consulting-Geschichte macht, [...] und das ist sicherlich etwas, was auch bei unserem Mandat demnächst mal als Idee vorgestellt wird. #00:19:54-7# Insofern, klar, persönliche Netzwerke, Leute die man kennt, wo man auch neue Impulse bekommt, was im Zweifel alles an Cross-Selling Funktionen geht. #00:20:04-1# Nichts-

destotrotz gibt es natürlich auch in der Region organisierte Veranstaltungen, [...] im Rahmen unserer Partner-meetings taucht dann mal ein Kollege aus der anderen Function auf und stellt einen neuen Service vor, der jetzt gerade praktisch für viele Unternehmen Relevanz besitzen könnte. #00:20:19-4# Und dadurch kriegt man natürlich auch Impulse und Ideen. Also [es] ist eine Mischung aus beidem. #00:20:23-3#"

Case-3-I15 "#00:10:20-1# [...] klar gibt es immer mal wieder welche, die auch schlechte Erfahrungen gemacht haben, [...] gesagt haben, 'jetzt habe ich geöffnet, dann kommt einer und macht das nicht richtig' und werden wachsam, weil sie natürlich verhindern wollen, dass sie [...] ihre gute Beziehung in Gefahr bringen, indem sie etwas empfehlen, was dann nicht hält, was sie versprochen haben. #00:10:44-9# [...] Da geht es aber auch wieder um beide Seiten. #00:10:49-6# Im Grunde muss derjenige, der die enge Beziehung vor Ort hat, auch dann immer involviert bleiben. #00:10:57-0# Er kann nicht sagen 'Hier so, jetzt mach mal' und dann sich [...] auskoppeln. #00:11:00-3# [...] #00:11:07-7# Wenn man mal eine gute Erfahrung mit einem gemacht hat, dann nimmt man den im Zweifel auch wieder. #00:11:11-0# Und insofern kann man das auch nicht par ordre du mufti nehmen. Man muss die gesamte <firma>-Organisation nutzen, [...] man muss eben auch möglichst viel Hilfe leisten, erstmal zu verstehen, was haben wir an Fähigkeiten in der Gesamtorganisation und wer macht das auch im Einzelnen. #00:11:28-7# [...] #00:11:45-4# [...] die müssen natürlich immer ihre Erfahrungen machen. [...] es ist auch manchmal 'früher war alles besser', wo wir noch etwas lokaler das Geschäft gemacht haben. Aber die Mandanten haben auch ihre Anforderungen geändert – darauf müssen wir uns einstellen. #00:12:02-3#"

Case-3-I21 "#00:37:41-5# Dieses wirkliche Cross-Selling funktioniert nur in kleinen Einheiten und basiert immer auf dem persönlichen Vertrauensverhältnis. #00:37:48-3# Ich nehme nicht einen mit, nur weil er <firma>-Partner ist, ich nehme den nur dann mit zu einem Kunden, den ich nicht verärgern will, wenn ich weiß, ob das ein anständiger Kerl ist und dass der wirklich Ahnung von den Dingen hat, die er da anpreist. #00:38:00-2#"

Case-5-I33 "#00:54:44-2# [...] wenn ich zum Beispiel einen Mandanten so entwickelt habe, und ich gebe den jetzt zum Beispiel [...] jemand[em] aus dem anderen Bereich, der jetzt bei diesem Thema akut besser helfen kann – dann erwarte ich, dass dieser andere Bereich den genauso behandelt, wie ich den behandle. #00:55:02-0# Das ist immer ein bisschen schwierig, [...] eine Priorisierungsfrage. Wenn die nämlich zu wenig Zeit haben, dann gibt es manchmal Bereiche oder einzelne Anwälte, die dann ihre eigenen Leute [...] schon nach vorne stellen, und meinen liegen lassen. #00:55:17-7# [...] #00:55:21-4# Es hat auch schon Leute gegeben, die den Aufwand dann überrissen haben usw. oder da etwas gemacht haben, was nicht relevant ist. #00:55:27-9# Und das finde ich persönlich natürlich schlecht, weil es ja wieder negativ auf mich abstrahlt, und meine eigene Nachhaltigkeit gefährdet. #00:55:34-3# Also [...] dieses kanzleiweite Anerkennen der Wichtigkeit nachhaltigen Arbeitens, das finde ich wichtig. #00:55:44-2#"

Tabelle A-189: Gemeinsame Projekte als Voraussetzung für Vertrauen zwischen den Professionals

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.8.2.2:

Herausforderungen der Incentivierung von Professionals bezüglich Kooperation und Cross-Selling

Extra-I1-Teil1 "#00:05:43-2# Weil die Incentivierungssysteme darauf nicht ausgelegt sind. #00:05:46-2# Das heißt immer nur, 'was machst du an Umsatz', 'wie viel Revenue haben deine Mitarbeiter generiert'. #00:05:53-5# Und da wird sehr schnell darauf geachtet, dass man das eben selbst tut. #00:05:57-4# Wenn man sagt, man arbeitet zu zweit, zu dritt an einer Opportunity bei einem großen Konzern, da ist erstmal das Hauen und Stechen groß, wer welche Umsätze bekommen könnte, wenn man das Ding denn erlegt. #00:06:08-6# [...] dann ist unternehmerisches Handeln aus der gesamtunternehmerischen Sicht absolut in den Hintergrund getreten. #00:06:14-7# Und dann klappt es auch meist nicht. #00:06:16-4#"

Extra-I1-Teil1 "#00:06:52-5# Das heißt, man muss [...] Leute zum Zusammenarbeiten bekommen, das ist sehr schwierig [...] aufgrund der Thematik Incentivierung bzw. auch der politischen Agenda. #00:07:01-6#"

Extra-I1-Teil1 "#00:07:30-7# [...] ich glaube schon – und das habe ich bei vielen Leuten gesehen – Idealismus spielt eine sehr, sehr große Rolle. #00:07:36-5# Aber am Ende des Tages, wenn ich dann für meinen Idealismus bestraft, zumindest nicht honoriert werde, werde ich relativ schnell [...] anfangen zu gucken, nach welchen Treibern bzw. nach welchen Stellgrößen werde ich [...] bewertet. #00:07:53-8# [...] #00:08:16-

4# [...] Eine Art Balanced Scorecard, wo man eben nicht singular in einer Dimension versucht zu bewerten, sondern verschiedene Aspekte zueinander in Gewichtung bringt. #00:08:26-9# In Theorie existiert das auch bei Unternehmen wie <firma>, aber am Ende des Tages wird einfach nur geguckt auf das Thema Umsatz. #00:08:34-1#"

Case-1-I3-Teil1 "#00:15:00-9# An den Standorten sind wir auf das interdisziplinäre Zusammenarbeiten angewiesen. Deswegen diese beiden Komponenten, die auch nachher wieder in der Entlohnung bzw. in der Incentivierung eine Rolle spielen. #00:15:10-8#"

Case-2-I6 "#00:13:09-1# Man hatte vorher eine Balanced Scorecard, gefühlt haben die Leute gesagt, es zählt doch nur Revenue, oder eben Marge. #00:13:15-7# Und genau das ändert sich gerade. Und ich habe jetzt fünf Gespräche gemacht, eines für mich selbst, vier mit Partnerkollegen, wo genau das am Ende so ein bisschen auch rüber kam. #00:13:26-2# 'Hey, wir unterhalten uns ja hier über andere Sachen' – ja, weil das das ist, was uns wichtig [ist] und besser macht am Ende. #00:13:32-5# Und nicht, ob ich mal ein Engagement mehr oder weniger verkauft habe. #00:13:35-8# [...] #00:13:45-8# Also das ist jetzt unsere weltweit neue Strategie, dass wir eben solche Themen auch wieder stärker gewichten. #00:13:52-0# [...] #00:13:52-0# Es wird immer – und das hat die Partnerschaft auch in sich – [...] einen Fokus auch auf den Financials geben, und das muss auch so sein. #00:13:59-7# Aber es ist eben auch wichtig, den Gesamtbeitrag zu sehen und den Gesamtbeitrag auch wertzuschätzen. [...] #00:14:07-2#"

Case-2-I6 "#00:14:27-6# [Anmerkung: vorige Struktur] Ich gebe mal ein Beispiel, klassische Bewertung von Assistenten und Consultants und Senior Consultants geht in die Richtung, [...] was hat denn der an Auslastung, also wie viel Prozent ist er wirklich auf chargeable Jobs eingesetzt. #00:14:40-0# Das Problem, was wir haben ist, dass der Mitarbeiter sagt, 'ja, aber wenn ich einen Monat lang ein Proposal unterstütze, dann geht das ja zulasten meiner Auslastung'. #00:14:48-9# Also fange ich an, meine KPIs zu optimieren, und sage, ich unterstütze das Proposal nicht. #00:14:52-7#"

Case-2-I6 "#00:09:33-0# Wir gehen genau gerade in die Richtung. Beispiel: #00:09:36-6# Im Partner-Performance-Prozess, der war bisher sehr stark kennzahlengetrieben. #00:09:41-2# Und Kennzahlen sind in der Regel nicht das, was dazu führt, dass man das Richtige tut, sondern sind das, was dazu führt, dass man genau das macht, was diese Kennzahlen erreicht. #00:09:50-9# [...] wir gehen jetzt einen Weg, dass man sagt, ich habe drei harte Kennzahlen, drei weiche Kennzahlen. #00:09:56-3# [...] #00:09:58-3# Wo es eben darum geht, wie habe ich ein Ziel erreicht, wie habe ich insgesamt zum Erfolg der Firma beigetragen. #00:10:04-8# Als Beispiel, wenn ein Kollege mich fragt, kann ich irgendein Proposal unterstützen, dann wäre das in meinen Kennzahlen überhaupt nicht drin. #00:10:12-7# Wo ich sage, 'hm, das sind jetzt zwei Tage Invest, die ich mache, um ein anderes Proposal zu unterstützen'. #00:10:18-6# Da werde ich nie als Sales-Partner aufgeführt werden, da werde ich nie irgendeinen Teil des Umsatzes haben. #00:10:24-2# [...] #00:10:35-2# Und da sind wir auf einem sehr guten Weg, dass genau diese weichen Faktoren auch stärker Berücksichtigung finden. #00:10:41-5# [...] ein Beispiel mit einem der Partner, die ich beurteile, der unheimlich erfolgreich im Sales-Bereich war, aber [...] eben nicht Sales für Advisory gemacht hat. #00:10:51-9# Der hat [...] Sales für eine Tax und für <name> [gemacht] und [...] verteidigt sich dann quasi dafür, dass er ja für Advisory nichts erreicht hat. Da habe ich gesagt, 'Das ist ja Bullshit. [...] wenn du da nicht gewesen wärest, hätten wir die zwei, drei, vier Millionen nicht bekommen.' #00:11:06-8# [...] Und ich glaube, da kriegen wir gerade ein bisschen einen kulturellen Wandel hin [...]. #00:11:16-8#"

Case-2-I6 "#01:13:15-5# Ich weiß, dass es andere Gesellschaften gibt, die sehr stark auf einer Einzelpartnerebene wirklich nach Einzelzielen, auch individuellen Zielen bewerten. #01:13:22-6# Ich glaube persönlich, dass das für das Wachstum, was wir vorhaben und was wir erreicht haben, kein Erfolgsfaktor ist. #01:13:28-0# Ich glaube, die Bürogemeinschaft, die hatten wir vor acht Jahren, und die war vor acht Jahren gut, für die Größe, die wir hatten. #01:13:35-8# Mit der Größe, die wir jetzt haben, kann ich das vergessen. Keine Chance. Wir haben so viele Themen auf die Spur gesetzt und vorangetrieben, die gehen nur, weil man es einheitlich macht. #01:13:44-6#"

Case-2-I8 "#00:09:48-0# Und der zweite Punkt, das ist der Anreizpunkt, da sind wir nicht so gut, wie ich mir das oft wünschen würde. #00:09:56-1# Wir müssen es noch besser schaffen als bisher, auch finanzielle Anreize dafür zu schaffen, dass Teams gut zusammenarbeiten. #00:10:04-6# Und das setzt voraus, dass Service Line-Denke, oder Bereichs-Denke, oder Standort-Denke zurückgeschoben wird und die Partner, und auch die Mitarbeiter – das will ich gar nicht auf die Partner begrenzen – dafür bezahlt und belohnt und gelobt werden, dass sie es gerade schaffen, verschiedene Dienstleistungen zusammenzubringen. #00:10:25-6#"

Case-2-I11 "#00:16:33-8# Ich weiß nicht, wie die [Modelle in Lock-Step-gesteuerten Kanzleien] im Einzelnen funktionieren [...] auch in großen Anwaltskanzleien – machen wir uns da nichts vor [...]: es ist am

Ende schon so, dass auch das Individuum natürlich sehr stark beobachtet wird, und auch gefragt wird, wie ist die Leistungsfähigkeit da. #00:16:53-7#"

Case-3-I21 "#00:51:56-4# [...] Ich mache das mit einzelnen Personen, wobei die Steuerung der Service Lines schon so ist, 'lass das sein, wenn wir Umsatz in Service Line A holen können, und wir brauchen [Service Line] B nicht, dann machen wir das alleine'. #00:52:11-4# Und da ist auch das Zeichen von Fehlsteuerung. #00:52:16-1# Topfdenken, Silodenken. #00:52:21-1# [...] #00:52:25-2# [...] Auf dem Partner-Meeting, die <mitglieder der unternehmensführung> erzählen uns natürlich schon, wir sollen zusammenarbeiten. #00:52:37-7# Aber auf der anderen Seite, wird Zusammenarbeit denn entlohnt? Belohnt? #00:52:43-3# Eigentlich nicht. [...] #00:53:23-5# Also ich kann [...] jetzt auch aus dem Stand nicht die Musterlösung präsentieren, aber das müsste man irgendwie anders organisieren. #00:53:29-9# Indem man zum Beispiel Akquisitionsbemühungen flächendeckend bei <firma> besser belohnt. #00:53:39-8#"¹

Case-4-I24 "#00:03:35-9# (lacht) [...] das ist letzten Endes der persönliche Ehrgeiz und der Peer Group Pressure. #00:03:41-3# [...] #00:03:56-4# Wenn ich dauerhaft wesentlich mehr entnehme, als sich einspiele, hätte ich ein Problem – in der Sozietät, und ich hätte auch mit meinem Ego ein Problem. #00:04:11-4#"

Case-4-I24 "#00:34:16-9# [...] [Beim Monitoring der Leistung besteht] zum einen die Frage, wie sehr fixiere ich mich auf die Zahlen und die Umsätze des Einzelnen. #00:34:26-6# Da ist vielleicht das Monitoring und die Nabelschau einfach zu hoch. #00:34:33-3# Wenn ich mich ständig immer nur mit Zahlen fixiere, dann schaue ich, wie ich diese Zahlen erreiche, und schaue nicht danach, wie ich mein Geschäft [...] langfristig und nachhaltig und besser entwickle. #00:34:42-1# Sondern ich gucke, dass ich jetzt irgendwie die Zahlen habe, obwohl es vielleicht sinnvoll wäre, jetzt mal bestimmte Dinge einfach nicht zu machen, um dann an bessere heranzukommen. #00:34:54-3# Und da ist möglicherweise das Monitoring zu hoch, indem ich immer die Zahlen kontrolliere. #00:35:02-5#"

Case-5-I30 "#00:12:54-0# [...] der Lock-Step lebt davon, dass 'Einer für alle, alle für einen', also das Musketier-Motto gelebt wird und nicht das Streben nach individuellem, größtmöglichem Umsatz gefördert wird. #00:13:09-1# Sondern im Gegenteil, dass jeder sich permanent überlegt, ist der Kollege nicht vielleicht besser geeignet, diese Fragen zu beantworten, als ich das kann. #00:13:16-3# [...] #00:13:20-3# Wir müssen nur sicherstellen als Kanzlei, dass derjenige, den ich hier in die Kanzlei 'geschleppt' habe, von den anderen genauso gut behandelt wird, wie diejenigen, die die anderen reingeholt haben. #00:13:29-9# Das klappt bei <kanzlei> allerdings, muss ich sagen, sehr gut. #00:13:32-8# [...] Da weiß ich aus anderen Kanzleien, dass sie Riesen-Schwierigkeiten haben, aber bei uns funktioniert das gut. #00:13:39-7#"

Case-6-I42 "#00:18:20-7# [...] Wir bei <kanzlei> sind so aufgestellt, dass wir eine Lock-Step Kanzlei sind. #00:18:31-4# Das heißt, dass der einzelne Partner insofern incentiviert ist, im Sinne von <kanzlei> zu handeln, als dass er [...], wenn er jetzt nicht im egoistischen Sinne handelt, sondern in einem Team-Sinne, [...] letztlich davon einen Vorteil hat. #00:18:58-4# [...] #00:19:37-4# Hauptsache der Umsatz [...], der Profit kommt, und dann wird das ja alles in einen Topf geschmissen und verteilt. Also so ist zumindest die Theorie. #00:19:46-8# In der Praxis greift das nur bedingt, und zwar deswegen, weil de facto [...] es ja so [ist], dass wenn ich jemand anderem helfe, dann mehrt das zwar den Profit der globalen Firma <kanzlei>, da <kanzlei> global aber sehr groß ist, fällt das de facto eigentlich überhaupt nicht ins Gewicht. #00:20:13-9# [...] mein ganz persönlicher Beitrag ist [...] so gering, dass der bei mir selber fast nicht ankommt. #00:20:25-4# Insofern, [...] die dominierende Frage ist doch eigentlich für den einzelnen Partner, 'wie stehe ich da im Vergleich zu meinen Peers, zu meinen anderen Partnern?' #00:20:40-2# Wenn ich da offensichtlich auf dem Papier der Verlierer bin, weil ich wenig eigene Auslastung habe, weil ich wenig auf dem Papier akquiriert habe, dann kann das für mich zum Problem werden. #00:20:55-1#"

Case-6-I42 "#00:30:29-9# Konkret meine ich damit, wo wir sehr stark fokussieren, ist der kurzfristige Geschäftserfolg auf dem Papier, also wie viel Umsatz macht derzeit der Einzelne, individuell betrachtet oder in seinem Team betrachtet, wie viel Akquise hat er darüber hinaus auf dem Papier. #00:30:56-3# So, und dann kommt erstmal nichts und dann kommen irgendwann so Themen wie Cross-Selling, Leute ausbilden,

¹ Die kontrastierenden Aussagen bei Case-3-I20 #00:24:09-4#, Case-3-I12 #00:51:08-2# und Case-3-I15 #00:07:21-7# deuten darauf hin, dass im betreffenden Fall zwar ein entsprechendes Bewertungssystem grundsätzlich implementiert ist, aber möglicherweise im Einzelfall nicht immer gelebt oder nicht von allen Professionals in seiner Anreizwirkung als hinreichend wirksam wahrgenommen wird. Davon unabhängig bestehen auch Maßnahmen, die auf die nicht-monetäre Anerkennung gerichtet sind, etwa die Publikation von erfolgreicher fachbereichsübergreifender Zusammenarbeit im Intranet bei Case-3-I20 #00:25:34-3#.

auch auf Veranstaltungen gehen, Artikel schreiben usw. #00:31:15-1# [...] #00:32:06-3# Weil der Einzelne, wenn der jetzt viel Zeit in Recruitment investiert, tut der natürlich für <kanzlei> einen Riesendienst – sich selber gefährdet er aber ehrlicherweise damit. #00:32:18-6# Weil [...] sein Tag hat ja auch nur 24 Stunden, und wenn ich jetzt viel im Bereich Recruitment mache, das zeigt sich in meinen persönlichen Zahlen nicht, oder nur eingeschränkt. #00:32:29-1#

Tabelle A-190: Herausforderungen der Incentivierung von Professionals bezüglich Kooperation und

Cross-Selling

(Quelle: Interviews)

Umsetzung der Incentivierung von Professionals bezüglich Kooperation und Cross-Selling in der Leistungsbeurteilung

Extra-I1-Teil1 "#00:08:39-4# Und sinnvoll wäre dann ein nachhaltigeres Bewertungssystem, wo [...] [es] dann wirklich eingefordert bzw. auch so gelebt wird. #00:08:50-6# Wo es heißt, '[...] ihr habt einen großen Beitrag geleistet kooperativ, [...] mit anderen Kollegen zusammenzuarbeiten, auch wenn jetzt für dich kein Umsatz rausgesprungen ist'. #00:09:00-9# Das stärkt dazu diesem Netzwerkgedanken, wie trete ich bei Kunden auf, welche Innovation habe ich geleistet, wie zufrieden sind meine Teams. #00:09:09-9#"

Extra-I1-Teil1 "#00:10:20-2# [...] #00:10:33-6# Aber die andere Frage wäre dann eher, es ins eigene Ziel-Bewertungssystem einfließen zu lassen, eine gewisse Zufriedenheit, eine gewisse cross-functionale Aktivität, die man dann auch ganz gut bemessen kann [...]. #00:10:44-6#"

Case-1-I3-Teil1 "#00:15:00-9# An den Standorten sind wir auf das interdisziplinäre Zusammenarbeiten angewiesen. Deswegen diese beiden Komponenten, die auch nachher wieder in der Entlohnung bzw. in der Incentivierung eine Rolle spielen. #00:15:10-8#"

Case-2-I6 "#00:25:22-7# Allein der [neue] Schritt, in Richtung Total Engagement Revenue zu gehen, sprich, heute bewerte ich nach Total Net Revenue, Revenue follows People. #00:25:33-3# Das heißt ganz simpel, wenn ich ausländische Mitarbeiter auf meinem Engagement einsetze, dann habe ich eine Situation, die mir persönlich im ersten Schritt nichts bringt. #00:25:45-0# Dann habe ich zwar einen hohen Face-Erfolg erreicht, aber das, was auf der <function> Deutschland oder der <function> <länderübergreifende> Ebene hängen bleibt, das ist eben nur ein Teil davon. #00:25:54-0# In dem Moment, wo ich den Net Revenue an der Stelle betrachte, [...] [zählt] die Zeit, die ich von anderen eingekauft habe [...] da nicht rein – und das wird zukünftig anders. #00:26:07-3#"

Case-2-I6 "#00:26:31-8# [...] wir werden das [...] in Richtung eines Profit Sharings auch weiter ausweiten. Um ganz klar auch zu machen, da hängt diese Messgröße [...] dran, weil das ist der Gesamttopf, das ist der Total Engagement Revenue, der Umsatz, den ich miteinander gesamt erziele. #00:26:45-2# Und nicht der Umsatz, den ich mit einem Mandanten in einem Land erziele. #00:26:48-2# Das ist gerade wichtig, wenn ich, Beispiel, die Schweizer Kollegen angucke, die eine ganze Reihe von Headquarter-Accounts haben, große Accounts. #00:26:56-5# Und die Projekte, die man bei diesen Accounts macht, sind sehr häufig irgendwo in den Ländern. Die Projekte mache ich aber nur, wenn ich auf Headquarter-Ebene vernetzt bin. #00:27:05-9# Von daher es ist eine ganz große Herausforderung, weil natürlich, [für] Vernetzung brauche ich in der Regel ein relativ seniors Team. Der Revenue und damit auch der Profit entstehen aber erstmal woanders. #00:27:14-3# Und da steuere ich genau mit so einer Incentivierung über einen Total Engagement Revenue des Accounts entgegen. #00:27:21-1#"

Case-3-I15 "#00:07:21-7# [...] aber es ist entscheidend, dass derjenige auch das Gefühl hat, er wird daran gemessen, nicht nur an seinem persönlich erwirtschafteten Umsatz, sondern auch dem Umsatz, den er dadurch generiert, dass er andere Kollegen an dem Standort integriert und mitnimmt. #00:07:38-4# Das hat etwas mit übergeordneter Zielstellung zu tun, und das wird sehr konkret auch eingearbeitet in den Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsprozess. #00:07:47-2#"

Case-3-I20 "#00:24:09-4# [...] dass bei der Partnerbeurteilung es ein Zweier-Feedback gibt, so dass der Vorgesetzte aus meinem Geschäftsbereich mich beurteilt, aber [auch] jemand aus <marktbereich> cross-functional eine Beurteilung vornimmt. #00:24:23-3# Sodass ich weiß, meine eigene Tantieme hängt nicht nur davon ab, was ich in meinem Silo bewegt habe, sondern sie hängt auch davon ab, wie ich in der Breite cross-functional wahrgenommen worden bin. #00:24:33-4# [...] Da kann es sinnvoll sein, dass ich als Partner mich mal in ein Thema reinhänge, obwohl das für meine eigene Function gar nicht so viel bringt, aber für <firma> in der Breite was bringt. #00:24:44-5# [...] #00:24:59-8# [...] Natürlich gibt es sowas wie 360 Grad Beurtei-

lung und Feedback insgesamt, aber das Maßgebliche ist eben eine Matrix-Sichtweise innerhalb der Function und in der Breite. #00:25:09-7#"

Case-5-I32 "#00:42:06-7# Und das ist [ein] ganz wesentlicher Punkt, das wird auch bei unserem Partner-Promotions immer ganz stark gewichtet, eben dieses Verbreitern von bestehendem Geschäft in andere Practice Groups. #00:42:21-7#"

Tabelle A-191: Umsetzung der Incentivierung von Professionals bezüglich Kooperation und Cross-Selling in der Leistungsbeurteilung

(Quelle: Interviews)

Herausbildung von Spezialistenrollen bei den Professionals

Case-2-I6 "#00:16:06-4# [Eine Spezialisierung] wird es stärker geben, gibt es heute schon. Das wird stark deutlich gemacht in der Art und Weise, wie wir Executive Director Positionen besetzen. #00:16:16-4# Wo wir wirklich Leute haben, die [...] ein entsprechend hohes Sales-Ziel haben, vielleicht sogar auf dem Niveau eines Partners. #00:16:23-2# Die dann aber in den anderen Teams viel unterstützen. Wo wir Leute haben, die ein sehr hohes Delivery-Ziel haben, oder Leute, die ein Knowledge-Ziel haben. #00:16:29-2# Und dort einfach eine andere Gewichtung haben, als man das jetzt vielleicht von einem Partner erwarten würde. #00:16:34-4# [...] ob es das auf den unteren Ebenen geben wird? Meine persönliche Meinung ist ja. #00:16:42-1#"

Case-2-I6 "#00:16:58-3# [...] wenn ich jetzt mal reflektiere, wie wir dieses Jahr durch die Manager-Kandidaten durchgegangen sind, dann hatten die alle neben einer Basis auch irgendwo einen Schwerpunkt. #00:17:09-4# [...] der eine hat einen ganz klaren Schwerpunkt im HR-Umfeld gehabt, hat eine super Case Study mitentwickelt, aufgebaut, koordiniert, die wir in ganz vielen Themen verwenden. #00:17:17-2# Ein anderer hat sehr viel bei Sales-Themen mitgearbeitet. Ein Dritter hat Knowledge entwickelt. Ein Vierter hatte einfach eine extrem hohe Auslastung und war operativ bei den Mandanten einfach extrem vernetzt. #00:17:27-9# Und da merkt man das schon, und das wird auch anerkannt. #00:17:31-2#"

Case-4-I23 "#00:07:30-1# [...] bei den Partnern insbesondere muss das Gesamtpaket stimmen, aber es gilt eigentlich auch für die Associates. #00:07:42-0# Wir haben sicherlich Leute, die in erster Linie herausstechen durch besonders hohe Umsätze, indem sie besonders viel arbeiten, besonders viel akquirieren und abarbeiten. #00:07:53-9# Wir haben andere, die natürlich besonders gut akquirieren, aber nicht selber so viel abarbeiten, sondern andere mit 'durchfüttern'. #00:08:00-2# Leute, die sehr, sehr viele billable hours haben, aber wenig akquirieren [...] #00:08:08-5# Wir haben Leute die [...] einen Teil ihrer Zeit in Management-Aufgaben stecken, in Personalthemen stecken. #00:08:16-0# Wir haben Leute, die sich sehr um die [...] Wissenserhaltung, Knowledge Management etc. kümmern. #00:08:24-5# Wir haben Leute, die kümmern sich um Recruiting-Themen, und das gilt natürlich gerade bei den Jüngeren auch. #00:08:33-4# [...] das Gesamtpaket muss irgendwo stimmen, so dass man denjenigen, die weniger [...] Geld einspielen, letztendlich sagt, [...] dieser Mangel wird dadurch wettgemacht, dass die natürlich in anderen Gebieten besondere Stärken haben und einen besonderen Beitrag liefern können. #00:08:52-4#"

Case-4-I25 "#00:05:04-1# Ich teile jeden Anwalt in einer Kanzlei wie unserer in drei Kategorien ein: Jurist, Anwalt und Unternehmer. #00:05:12-3# Jurist ist klar, das [...] [sind] vor allem, die technischen Fähigkeiten, Jura gut zu machen. #00:05:17-5# Anwalt ist die Frage, überzeugt er Mandanten, trifft er die richtigen Entscheidungen, ist er vorsichtig, ist er dynamisch, geht er voran – das, was ein Mandant im Grunde wissen will. #00:05:30-2# Unternehmer ist dann die Frage, erstens das Unternehmerische – aber wenn man mal ganz ehrlich ist, das Unternehmerische bei einem Anwalt ist vor allem die Frage, ob er Mandate akquiriert. #00:05:41-6#"

Case-5-I30 "#00:10:01-8# [...] wir messen vier Rollen der Partner. #00:10:04-8# Das eine ist [...] der [...] Team-Umsatz. #00:10:07-3# [...] #00:10:08-3# Der Meta-Manager-Umsatz, das ist die Projektsteuerung. #00:10:12-2# Dann gibt es den Client-Relationship-Manager, [...] das ist derjenige, den der Mandant als ersten aus der Sozietät anrufen würde [...]. #00:10:26-0# Und viertens [...] die Introducing Person, das ist derjenige, der den Mandanten heranzuführt, also der Vertriebsmann. #00:10:34-9#"

Case-5-I30 "#00:10:42-5# Derjenige, der bestimmte [...] interne unternehmerische Werte nicht erreicht, muss [damit] rechnen, [...] heruntergestuft zu werden im Lock-Step. #00:10:54-6# [...] #00:10:58-7# Und damit, im Rahmen dieses Partnerbildes, spielt es natürlich eine Rolle, welchen Beitrag er sonst, jenseits der Dinge, die sich hier auswirken, [leistet]. #00:11:06-6# Und jemand der [...] Prozessinnovationen schafft,

die von allen genutzt werden, und dafür weniger Schreibtischumsatz macht [...], dann liegt es eben zunächst mal im Blickfeld des Managing Partners, was er daraus macht. #00:11:18-8#"

Case-5-I33 "#00:05:20-2# Sondern es gibt ja verschiedene Typen Mensch, und auch verschiedene Typen Anwalt, und einige arbeiten [...] lieber wissenschaftlich im stillen Kämmerlein, was aber nicht besonders unternehmerisch ist, und andere entwickeln an neuen Produkten und gehen eher raus und sind Spezialist für dieses neue Produkt, vermarkten aber dann dadurch [...] sehr stark die Tätigkeit des vielleicht einzelnen, in seinem stillen Kämmerlein Arbeitenden, und der bekommt dadurch auch mehr Arbeit. #00:05:50-0# Und deswegen hat das einen Effekt auf die Gesamtkanzlei. #00:05:54-8#"

Tabelle A-192: Herausbildung von Spezialistenrollen bei den Professionals

(Quelle: Interviews)

Incentivierung von Professionals bezüglich Kooperation und Cross-Selling in fachbereichsübergreifenden Sitzungen

Case-5-I32 "#00:41:16-6# Ein Hintergrund dieses Sektoransatzes, den wir haben, ist es, dass man in diesen Treffen dann eben nicht nur in meinem Fall mit <rechtsbereich>-Rechtlern zusammensitzt, sondern [...] mit Anwälten aus allen Disziplinen. #00:41:30-8# Wo man sich ganz gezielt überlegt, welche Dienstleistungen könnte denn hier die Branche XY interessieren, und das dann [...] querbeet. #00:41:40-2# [...] #00:41:53-4# Auf der anderen Seite ist [...] das [...] auch ein wesentlicher Bestandteil des unternehmerischen Ansatzes, dass man [...] nicht nur auf sich schaut und aufs eigene Geschäft, sondern [...] auch schaut, dass der Gesamtkanzleigewinn möglichst steigt. #00:42:06-7#"

Case-5-I34 "#00:20:03-6# Wir haben einmal im Monat ein Treffen aller Praxisgruppenleiter, und einmal im Monat ein Treffen aller Sektorleiter. #00:20:13-8# Und da findet das statt, da werden diese Diskussionen geführt. #00:20:16-4#"

Case-6-I37 "#00:47:47-9# Cross-Selling innerhalb der Praxis [...] #00:47:53-3# Jede Praxisgruppe trifft sich regelmäßig, idealerweise einmal die Woche, um über gewisse Sachen zu sprechen, und man würde dann so ein Treffen besuchen und dieser Praxisgruppe davon erzählen. #00:48:03-4# Oder persönlicher Kontakt mit anderen Partnern. #00:48:06-3#"

Case-6-I42 "#00:23:23-4# [...] ich glaube, der Anreiz ist dahingehend zu sehen, [...] dass man auch überlegt, wie man andere, und nicht nur sich selbst nach vorne bringen kann. Diesen Cross-Selling-Gedanken, den kann man ja auch abfragen. #00:23:53-6# Das heißt, wir treffen uns jetzt alle <n> Wochen mit allen Partnern hier [...] für den Bereich <bereich>. #00:24:01-2# Und bislang war es vielleicht so, dass man gefragt hat, was die Einzelnen gerade machen. #00:24:07-6# [...] #00:24:16-3# Das ist aber im Kern häufig auf die eigene Person gemünzt. #00:24:23-9# Wir schaffen das nicht ab, aber was wir jetzt tun, ist, dass wir in diesen Treffen sagen, 'lasst uns das bitte kurz halten, dieses Thema, was jeder selbst macht, und lasst uns bitte jetzt darauf fokussieren, dass der Einzelne berichtet, wo er Andere mit ins Spiel gebracht hat, wo er [...] an einer gemeinschaftlichen Akquisition teilgenommen hat'. #00:24:46-4# Weil, wenn ich als einer von mehreren Partnern hier weiß, dass das alle zwei Wochen ein Thema ist, dann habe ich natürlich einen ganz anderen Anreiz [...] darauf zu achten, damit ich mich das nächste Mal gut positionieren kann. #00:25:03-0#"

Tabelle A-193: Incentivierung von Professionals bezüglich Kooperation und Cross-Selling in fachbereichsübergreifenden Sitzungen

(Quelle: Interviews)

Anpassung der Größe der fachlichen Einheiten zur Förderung der Kooperation

Case-1-I3-Teil1 "#00:58:42-2# Denen [talentierten Professionals] Freiräume aufmachen, die mitnehmen in gewisse Dialoge, denen Chancen eröffnen. #00:58:49-2# [...] #00:58:59-8# Weil wir auch alle kennen, wir sind jetzt noch demnächst <dreistellige zahl> Leute, da wissen Sie von jedem, wie rum der die Pommes isst. #00:59:09-3#"

Case-2-I7-Teil1 "#00:11:54-0# Die Einheiten werden größer und auch die Steuerung unserer Geschäftsergebnisse, die natürlich immer noch jeden einzelnen Partner sieht logischerweise als Keimzelle, die wird [...] dann auf deutlich größeren Einheiten erst wieder stattfinden. Also oberhalb des Partners, der sozusagen das kleinste Profitcenter ist, gibt es dann nicht Einheiten, die [...] vielleicht fünfzig, sechzig, oder hundert Menschen [...] insgesamt bilden, sondern gleich viele, viele hundert, oder möglicherweise gleich ein paar tausend. #00:12:23-9# [...] [so dass sich] zwangsweise relativ viele Partner addieren zu einer größeren Ge-

<p>schäftsbereichseinheit, und die wird controlled und gesteuert. #00:12:31-3# Damit ist klar, dass Sie die Menschen mehr oder weniger zwingen, dass sie vielleicht noch mehr kooperieren, als sie das bisher getan haben. #00:12:38-3#"</p> <p>Case-3-I21 "#00:38:58-2# [...] Cross-Selling zwischen <vierstellige zahl> Leuten wird nicht funktionieren – aber zwischen 30. #00:39:05-5# Also muss ich im Prinzip kleinere Einheiten machen, wo sich die Leute wieder kennen, [...] die dann [...] ein Baustein des großen Ganzen sind. #00:39:15-7# Aber dadurch, dass ich diese Megasilos habe wie <function 1>, <function 2>, <function 3>, wo ein paar tausend Leute jeweils drin sind – das kann nicht funktionieren. #00:39:23-0# [...] #00:53:51-8# Denn [...] ich nehme doch nur Leute mit zu einem Kunden, oder empfehle einem Kunden Kollegen, wenn ich weiß, dass der es kann. #00:54:00-1# Und dieses Wissen ist schlichtweg nicht möglich für <vierstellige zahl> Kollegen aufrechtzuerhalten. #00:54:04-9# [...] #00:54:09-9# [...] darum müssen wir Einheiten bauen von Leuten, wo ich eine Chance habe, dass die sich kennen. #00:54:16-2#"</p> <p>Case-5-I31 "#00:15:35-9# [...] wir sind schon groß, aber nicht so groß, dass man nicht weiß, wer für was steht. #00:15:43-0#"</p>
--

Tabelle A-194: Anpassung der Größe der fachlichen Einheiten zur Förderung der Kooperation

(Quelle: Interviews)

<p>Notwendigkeit zur laufenden Anpassung des Incentivierungssystems</p> <p>Case-2-I6 "#00:27:38-8# [...] Das ist dann in den großen Organisationen ein bisschen schwieriger umzusetzen, weil [...] ein anderes Incentivierungssystem löst ein anderes Verhalten bei den Kollegen aus – und das sind auch Prozesse, die Zeit brauchen. #00:27:54-6#"</p> <p>Case-2-I6 "#00:27:54-6# [...] [Man kann] strategisch argumentieren, dass man eigentlich alle zwei, drei Jahre mal das Incentivierungssystem umschmeißen muss. Dass man sagt, es müsste alle drei Jahre mal sein, 'jetzt mache ich wirklich nur noch den Gesamterfolg'. #00:28:04-6# [...] #00:28:08-9# Und dann kann ich irgendwann umdrehen und sagen, 'so, jetzt ist mir <geschäftsbereich länderübergreifend> [...] [egal], [...] das habt ihr lange genug gemacht, jetzt muss ich mal wieder die Performance des Einzelnen sehen'. #00:28:18-3# [...] #00:28:20-7# Wenn ich das variere zwischendurch, [...] dass ich [...] durch diese Umstellung und auch durch die Flexibilität im Mindset erreiche, dass die Leute zusammenarbeiten und dann insgesamt erfolgreicher sind. #00:28:31-1#"</p> <p>Case-2-I6 "#00:56:28-6# Am Ende ist die Herausforderung, das langfristig Sinnvolle zu machen, ohne das kurzfristig Nötige, nämlich unsere operativen Ziele, damit zu gefährden. #00:56:40-9# Und das ist glaube ich in allen Professional Service Firms eine Diskussion, die uns da auch nicht so schnell verlässt. #00:56:49-1#"</p> <p>Case-2-I8 "#00:17:08-8# [...] Anreize, das ist schwierig in so einem großen Unternehmen mit so vielen unterschiedlichen Aufgaben. #00:17:16-7# Wir versuchen immer wieder mal, die Anreize zu harmonisieren, das klappt aber wieder nicht, weil zu viele Einzelaspekte dann unberücksichtigt bleiben. #00:17:23-8# Dann lassen wir es wieder ein bisschen laufen, geben jedem Partner die Möglichkeit, seine eigenen Ziele mehr oder weniger selbst zu formulieren. Das gerät dann aus den Fugen, weil jeder sagt, [...] 'ich habe doch meine Ziele eingehalten', aber in Wirklichkeit ist das Unternehmen nicht wirklich besser geworden. #00:17:40-0# Also die einfache Antwort heißt, Sie müssen die Anreize entsprechend ändern. #00:18:02-5#"</p>

Tabelle A-195: Notwendigkeit zur laufenden Anpassung des Incentivierungssystems

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.8.3.1:

<p>Ähnlichkeiten und Differenzierungsmöglichkeiten der PSFs</p> <p>Case-2-I9 "#01:28:33-3# [...] speziell im Wirtschaftsprüfungsbereich bei den Big Four, da arbeitet man teilweise auch zusammen. #01:28:42-8# Und wenn man ehrlich ist, das tut sich nicht viel, da sind wir alle gleich. #01:28:48-9# [...] da gibt es hier und da bestimmte Schwerpunkte, die man setzt, aber oft ist es im Markt so, [...] die Awareness, [...] die Big Four [...], die können alle das Gleiche, die haben alle die Manpower. #01:29:05-4# Da zählt dann im Wesentlichen die Beziehung, die ich zum Kunden habe. #01:29:11-2#"</p>
--

Case-2-I10 "#00:38:00-5# Wie setzen wir uns gegen andere durch? [...] bevor ich angefangen habe, [...] auf einer Jobmesse wurden wir vorgestellt, und der Partner stellte sich vor und sagte 'Super Vortrag von der anderen Firma. Sie werden jetzt die gleiche Präsentation nochmal sehen, nur in anderen Farben.' #00:38:18-9# Also ich glaube, das ist reines People Business. #00:38:21-6# [...] #00:38:46-9# [...] die richtigen Leute auf dem Projekt zu haben, die so etwas schon gemacht haben. #00:38:50-9# Aber ansonsten glaube ich nicht, dass man sich da so großartig, auch inhaltlich unterscheidet. #00:38:58-6#"
Case-3-I21 "#01:16:08-2# [...] die Hochdruck-Antwort ist jetzt natürlich qualitativ [Durchsetzung gegen andere Big Four]. #01:16:14-9# In Realität würde ich sagen, [...] wenig bis gar nicht. #01:16:20-2# [...] #01:16:28-9# Der Laden ist genauso gut oder schlecht wie unser eigener. #01:16:33-7# Der Unterschied ist doch einfach, Sie können Glück oder Pech haben – das ist People Business. #01:16:36-6#"
Case-4-I25 "#00:33:44-1# [...] für Anwälte ist es extrem schwer, das zu finden, was alle Berater ihnen immer nahe legen, nämlich eine[n] USP zu entwickeln. #00:33:51-9# Viele versuchen es gar nicht erst. #00:33:55-0# Manche versuchen es, sind aber nicht wirklich glaubwürdig dabei. #00:33:59-1# Häufig interessiert es die Mandanten auch nicht, die das gar nicht wirklich erwarten. #00:34:03-9# Es ist außerordentlich schwer zu sagen, 'wir sind die Kanzlei für das und genau diesen Punkt findest du bei uns, so wie bei keinem anderen'. #00:34:12-1# Das ist fast nicht möglich. #00:34:13-8# [...] wir haben es mal versucht zu formulieren und zu entwickeln, das ist sehr schwierig. #00:34:20-3#"
Case-5-I30 "#00:53:36-7# Das, was wir machen, ist im Grunde genommen, wir beraten Unternehmen rechtlich und steuerlich. #00:53:40-4# [...] #00:53:41-3# In verschiedenen Bereichen. #00:53:43-8# [...] #00:53:45-5# Von dem 'was' wir machen, unterscheidet sich das nicht großartig von dem, was andere wirtschaftsberatende Unternehmen tun. #00:53:51-2# Sondern es unterscheidet sich in der Art und Weise, 'wie' wir das tun. #00:53:55-4#"

Tabelle A-196: Ähnlichkeiten und Differenzierungsmöglichkeiten der PSFs

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.8.3.2:

Bedeutung der Persönlichkeit von Professionals für die Durchsetzung am Mandantenmarkt
Case-1-I3-Teil1 "#00:40:35-3# Die persönliche Beziehung aus dem Netzwerk heraus, dass man [...] dort Vertrauen hat. #00:40:43-6# Als Ansprechpartner geschätzt wird, auch in den Kompetenzen geschätzt wird. #00:40:49-5# Das kann durch bereits gemeinsame Projekterfahrungen sein, oder durch persönliche Empfehlungen. Das ist die eine Seite. #00:40:58-6#"
Case-2-I7-Teil2 "#00:33:13-2# [...] Sie setzen sich stärker durch, indem Sie es schaffen, [...] die vielleicht etwas besseren Talente an sich zu binden und einen Rahmen schaffen, der etwas [...] intelligenter die PS auf die Straße kriegt. #00:33:30-3# People Business gewinnen Sie mit überdurchschnittlichen People. #00:33:33-4# Fertig. So simpel und banal das klingt, das ist meine <zweistellige zahl>-jährige Erfahrung. #00:33:38-2#"
Case-2-I11 "#00:51:28-7# Am Ende kauft der Kunde die Nase der Leute, die ihm gefallen. Und insofern müssen wir dann dafür sorgen, dass wir die richtigen – nicht unbedingt die besten, aber die richtigen – Nasen zum Kunden bringen, wo er sagt, 'ok, die lösen mein Problem.' #00:51:45-8# [...] wenn man das jetzt mal langfristig und nachhaltig betrachtet, dann ist bei uns das Credo nicht [das] der best-funktionierenden oder besten Person, sondern [das] des best-funktionierenden oder best-performenden Teams. #00:52:01-4#"
Case-3-I14 "#01:06:54-4# Die Kunden sagen [...], sie kaufen immer die Kompetenten, egal, ob sie sympathisch oder unsympathisch sind. #01:06:59-1# Die Wahrheit ist: die Kunden kaufen die Sympathischen, egal, ob sie kompetent oder inkompetent sind. #01:07:04-7# Das ist der Punkt. So kaufen Unternehmen Berater ein. #01:07:09-4#"
Case-3-I15 "#00:45:44-7# Das ist das Team, das ist der Team-Aspekt, und das ist natürlich – Menschen arbeiten mit Menschen. #00:45:50-2# Und am Ende müssen sie, wenn sie ein großes Projekt machen, und sie wissen, dass sie das nächste Jahr mit denen zusammenarbeiten sollen, auch das Gefühl haben, [...] mit denen kann ich es auch mal aushalten und auch mal ein Bier trinken, und auch mal nebenher was quatschen. #00:46:01-4# Weil am Ende ist ein Projekt immer anstrengend und hat auch immer damit zu tun, dass man miteinander zurechtkommt. Und auch in schwierigen Situationen zurechtkommt. #00:46:10-4#"
Case-3-I21 "#01:16:36-6# [...] Das hängt von dem eigenen Mitarbeiter ab. #01:16:38-4# Wenn der morgen zu <big four gesellschaft 1> wechseln würde, dann hätten die [...] einen Vorteil da, für irgendein Thema, was dieser Typ besonders gut kann. #01:16:48-8#"

Case-4-I23 "#00:47:14-3# Es geht auch oft um softe Themen, dass man sagt, man kann mit den Leuten besser, die wollen den und den Anwaltstyp haben. Die wollen den unternehmerischeren, die wollen den kommerzielleren, oder [...] einen, der wirklich mit Netz und doppeltem Boden keinen Fehler macht. #00:47:26-4# Das [...] ist von Mandat zu Mandat verschieden. #00:47:32-0#"
Case-4-I26 "#00:51:26-5# Und das schlägt sich durchaus auch nieder. #00:51:29-3# [...] ich zum Beispiel habe viele Mandanten, die sagen, was sie an uns so schätzen, ist die Zusammenarbeit, wie wir miteinander umgehen, [...] im Team. #00:51:41-3# Das würden sie als ganz anders empfinden, als bei anderen Kanzleien. #00:51:45-4# Ist natürlich schön, wenn ein Mandant so etwas sagt, das möchte man auch gerne, aber das ist natürlich ein Faktor, der sehr, sehr schwierig [...] irgendwo zu gewichten ist. #00:51:55-0#"
Case-4-I27 "#00:57:47-7# [...] wir sehen das bei vielen Mandanten mittlerweile, wo jedes einzelne Mandat über den Tisch der Einkaufsabteilung läuft. #00:57:56-0# [...] man will hier einfach versuchen, genau diesen Chemistry-Gedanken etwas zu unterbinden. #00:58:04-2# Was aber nicht heißt, dass es nicht dennoch stattfindet. #00:58:07-7# Natürlich, [...] bei wirklich komplexen, schwierigen Mandaten, wo Sie auch als Auftraggeber – also [...] Rechtsabteilungsleiter – unter Beobachtung stehen und einen gewissen Delivery-Druck auch haben von oben, wollen Sie mit jemandem zusammenarbeiten, von dem Sie überzeugt sind von seiner fachlichen Kompetenz, mit dem Sie auch offen reden können. #00:58:36-6# Also ich glaube dieses Thema Chemie werden [Sie] [...] – so sehr es eine Einkaufsabteilung auch versuchen wird – [...] nie abstellen können. #00:58:44-6#"
Case-5-I30 "#00:14:22-0# Und wir gewinnen [...] auch [gegen Wettbewerber] [...], weil diese Mandanten sehr schnell spüren, sobald wir im Pitch sind: [...] die verstehen sich wirklich gut untereinander, die kriegen das gut hin, und mit denen glaube ich, kriegen wir diese Probleme auch gut gelöst'. #00:14:39-0# Das ist auch eine Sache des Trainings, das kann man lernen. #00:14:44-0# [...] #01:18:28-4# [...] Folglich ist es [...] das Team, das überzeugen muss, aber auch jeder Einzelne [...]. #01:18:33-9#"
Case-6-I42 "#00:22:30-1# [...] wenn jetzt Mandate akquiriert werden, dass dort diejenigen hingehen, die dort von der fachlichen Seite her am kompetentesten sind, und gleichzeitig vom Personal Fit aber auch am kompatibelsten sind. #00:22:49-2# [...] es gibt [...] bestimmte Menschen, die passen [...] gut zusammen, und andere die passen halt nicht so gut zusammen [...]. #00:22:57-4# Man kennt ja teilweise diejenigen so ein bisschen, mit denen man es da zu tun hat, und man weiß dann auch, wer da zusammenpassen könnte, und wer nicht. #00:23:04-6#"

Tabelle A-197: Bedeutung der Persönlichkeit von Professionals für die Durchsetzung am Mandantenmarkt

(Quelle: Interviews)

Bedeutung der Person des Professionals und der Marke der PSF für die Mandantenbeziehung
Extra-I1-Teil1 "#00:07:01-6# Der eine sagt, ich kenne den Kunden, das ist mein Kunde, ich bestimme was läuft, hat aber keine Ahnung von der ganzen Thematik, weil er vielleicht aus der Prüfung heraus mal kam. #00:07:10-4#"
Case-1-I3-Teil1 "#00:05:23-5# Gerade wenn jemand von einer Big Four kommt und sagt 'ich habe aber einen eigenen Business Case', ist doch häufig sehr zweifelhaft, ob er den transferieren kann. #00:05:31-0# Weil viel Geschäft hängt an Marken und weniger an Personen. #00:05:33-4# Bei den Beratern wieder mehr an Personen, bei den Prüfern regelmäßig an Marken. #00:05:37-8#"
Case-3-I14 "#01:07:09-4# Der zweite Punkt, den man dann einfach auch sehen muss: viele unserer Kollegen, gerade auch solche, die vielleicht Paketdeals mit Wettbewerbern machen, gehen raus und sagen, [...] 'wir sind so eine tolle Gruppe, und wir sind so tolle Typen, wir haben kein Thema mit Brands, sondern es ist ja pures People Business, das Brand ist egal'. #01:07:36-4# Die fallen auf die Nase – es ist eine Kombination aus beidem. #01:07:39-1# Das Brand stellt die Kompetenzvermutung dar, das People Business [...] [ist] der [...] Nachweis, das sind auch tatsächlich sympathische, nette Leute. #01:07:52-8#"
Case-3-I15 "#00:08:41-3# Das ist zunächst mal nicht der Mandant des einzelnen Partners, sondern es ist immer ein Mandant von <firma>. #00:08:49-1# Und das ist ein bisschen [...] die 'Denke', die manchmal noch vorherrscht, 'das ist mein Mandant'. #00:08:55-8# Aber am Ende ist es immer die Kombination aus dem verantwortlichen Partner oder [...] Mitarbeiter – [...] ohne <firma> wäre es dann schon schwierig. #00:09:03-6# [...] insofern ist es immer <firma>-Mandant. #00:09:06-4# [...] #00:10:10-9# Aber natürlich hat es immer etwas mit persönlichen Beziehungen auch zu tun, und da spielt [...] der Einzelne und das Individuum eine Riesenrolle, das ist gar keine Frage. #00:10:20-1#"
Case-4-I24 "#00:30:00-8# [...] fachlich müssen Sie gut sein, wobei wir da natürlich als renommierte

Kanzlei schon einen Bonus haben. #00:30:10-7# Weil die Leute uns kennen, und einfach davon ausgehen, dass wir gut sind. #00:30:14-8#"
Case-4-I25 "#00:28:52-3# Weil wir den Associates die Möglichkeit bieten wollen, nicht nur Sachbearbeiter zu werden, sondern richtige Anwälte mit Mandantenkontakt. #00:29:01-9# Das setzt aber voraus, dass sich da gewisse Beziehungen entwickeln. #00:29:05-2#"
Case-5-I31 "#00:03:13-0# [...] ich bin ja als Associate zu <kanzlei> gekommen und hatte gleich zwei Mandanten, die ich mitbringen konnte von meinem vorherigen Arbeitgeber. #00:03:26-5#"
Case-5-I33 "#00:19:52-2# Für mich war ganz entscheidend zunächst mal, dass ich meine Mandanten behalten kann, mitnehmen kann, und die wieder in eine Struktur hineintrage, in der ich denen auch eine internationale Beratung bieten kann. #00:20:04-7# Die ich natürlich nicht selber leisten kann, sondern die ich nur vermitteln kann letztlich. #00:20:08-4# Aber bei der ich eben sicherstellen muss, weil ich da meinen Mandanten gegenüber auch in der Verantwortung bin, dass ich die mit einer bestimmten Mindestqualität [...] erbringen lassen kann [...]. #00:20:19-1# [...] das war für mich ein ganz entscheidender Faktor. Also ich hätte aus der alten internationalen Struktur, aus der ich herauskam, nicht in eine deutsche Struktur gehen können, weil ich dann Mandanten verloren hätte, die sich die internationale Struktur dann [...] woanders gesucht hätten. #00:20:32-7#"
Case-6-I39 "#00:43:09-7# Die weiteren Herausforderungen sind sicher das Branding. #00:43:17-7# Ich glaube, wir haben noch viele [...] Reibungsverluste an der Schnittstelle Autonomie und gemeines Kanzleiinteresse. #00:43:29-9# Ich glaube, wir haben immer noch – jetzt mal rein systemisch betrachtet, nicht nur bei <kanzlei> – die zu starke Bindung der Mandanten an einzelne Anwälte, was Sie daran sehen, wenn ein Anwalt die Kanzlei verlässt, gehen die Mandanten in aller Regel mit. #00:43:47-2# Diese Institutionalisierung der Mandatsbeziehung können Sie nur über Branding und Cross-Selling erreichen, das ist immer noch eine große Herausforderung. #00:43:56-2#"

Tabelle A-198: Bedeutung der Person des Professionals und der Marke der PSF für die Mandantenbeziehung

(Quelle: Interviews)

Bedeutung der Struktur der PSF für die Durchsetzung am Markt
Case-1-I4 "#00:24:27-1# Von unserer Peer [...] versuchen wir uns deutlich abzugrenzen, dass wir zum einen unsere Internationalität stark ausspielen, die bei uns enger ist, weil wir [...] eine One-Firm sind über die <hohe zweistellige zahl> Länder. #00:24:47-8# [...] #00:25:06-7# Das ist [...] eine[r] der USPs, die wir versuchen, im internationalen deutschen Mittelstand dann auszuspielen. #00:25:11-3#"
Case-2-I8 "#00:40:14-9# [...] ich glaube, wir setzen unser Netzwerk [...] noch nahtloser ein als die Wettbewerber. #00:40:21-7# Ich glaube, wir schaffen es besser als andere [...] die Disziplin fachlich, aber auch geographisch unter einheitlicher Leitung anzubieten. #00:40:30-7# Während bei unseren Wettbewerbern die Kunden sehr schnell merken, dass es drei, vier Silos sind, die parallel marschieren und nicht so nahtlos integriert sind vom Aufsetzen des Projektes bis hin zur Erfüllung der Aufgaben. #00:40:48-2#"
Case-2-I11 "#00:50:15-8# Einfach: [...] zum einen dadurch, wie wir den Markt bearbeiten, also mit welcher Breite wir den Markt bearbeiten, [...] in der Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Bereichen. #00:50:32-3# [...] #00:50:47-1# Die Konzepte der Big Four sind nicht gravierend unterschiedlich, aber im Detail dann doch unterschiedlich. #00:50:53-9# [...] die Internationalität, mit der wir agieren, [...] das heißt, die Möglichkeit, innerhalb des internationalen Netzwerks auf die richtigen Leute zuzugreifen, die halte ich für uns am weitesten ausgeprägt. #00:51:17-5#"
Case-3-I15 "#00:44:35-4# [...] wir setzen darauf, dass wir gegenüber den klassischen Management-Beratungen [...] einen integrierten Ansatz haben. #00:44:42-7# [...] nicht nur, dass sie Management-Consulting-Dienstleistungen erbringen können, das integrieren können mit Rechtsberatungsdienstleistungen, Steuerdienstleistungen und anderen Dingen. #00:44:52-3# Ich glaube, dass <firma> insbesondere davon lebt, dass sie einerseits heterogen ist, also unterschiedliche Menschen zulässt mit unterschiedlichen Profilen, unterschiedlichen Fähigkeiten. #00:45:03-3# Und damit auch Mandanten überzeugen kann, [...] sie kriegen nicht die Lösung von der Stange, sondern sie kriegen individuell[e] Dienstleistungen [...]. #00:45:19-4#"
Case-4-I27 "#00:54:02-9# [...] Wettbewerber, müssen Sie sich vorstellen, die Headquarter [...] in <stadt im ausland> [haben], haben bestimmte Vorgaben. #00:54:12-4# Diese Kanzleien sind typischerweise viel viel strikter gemanagt, als wir es sind. #00:54:18-0# Das heißt, dort gibt es ganz klare Vorgaben an die Profitabilität einzelner Mandate und auch ganz generell an die Stundensätze. #00:54:27-3# Und wenn Sie diese unterschreiten wollen, müssen Sie erstmal in ein Committee gehen, das typischerweise [...] den Mandan-

ten, den Sie beraten wollen, überhaupt nicht kennt, den Hintergrund nicht kennt und auch nicht kennen will. #00:54:40-0# [...] insoweit sind wir da wesentlich flexibler. #00:54:42-9# [...] #00:54:45-1# Die zweite Seite ist, wir sind auch flexibler, gerade jetzt was internationale Mandate betrifft, mit wem wir im Ausland zusammenarbeiten. #00:54:55-9#"
Case-5-I31 "#00:22:30-1# Viele andere Kanzleien sind da anders aufgestellt. #00:22:31-8# [Es] sind [...] viele viel durchorganisierter und strukturierter und haben da wirklich Vorgaben, dass man bestimmte Stundensätze nicht unterschreiten darf. #00:22:37-8# [...] #00:22:43-3# Aber das müssen wir erst gar nicht. Wir können das wirklich so machen, wie wir glauben. #00:22:46-7# [...] #00:22:53-7# Da muss ich mir nicht in <ausland1> oder irgendwo anders in <ausland2> irgendeine Freigabe geben lassen. #00:22:57-2#"
Case-6-I37 "#00:49:36-9# Die Positionierung [...] setzt an dem Punkt der internationalen Integration [an] [...]. #00:49:55-7# [...] wir positionieren uns nur in bestimmten Bereichen, und haben besonders großen Erfolg, wenn es darum geht, das internationale Netzwerk von <kanzlei> zu verkaufen. #00:50:06-6# [...] #00:50:11-2# Da gelingt es uns sehr gut, uns am Markt gegen Konkurrenten zu positionieren. #00:50:21-2#"

Tabelle A-199: Bedeutung der Struktur der PSF für die Durchsetzung am Markt

(Quelle: Interviews)

Tabellen zu Abschnitt 6.8.3.3:

Bedeutung der Qualität der Leistung für die Durchsetzung am Markt
Case-1-I3-Teil1 "#00:42:09-0# [...] die Qualität der eigenen Arbeit. #00:42:17-3# Dass man wirklich irgendwo eine Referenz hat oder einen Startpunkt, und den dann auch weiter ausbaut, Kollegen mit reinbringen kann, wieder über Vertrauen spielt. #00:42:26-2# Das ist aber eher ein langfristig angelegter Ansatz, und da kommt man sehr, sehr zäh nur vorwärts – aber nachhaltig. #00:42:34-3#"
Case-3-I14 "#01:04:32-5# [...] warum kauft jemand <firma>? #01:04:38-3# Bei <firma> unterstellt man per se eine gewisse Fachkompetenz. #01:04:43-0# Weil wir so technokratisch sind, wie wir sind. #01:04:47-7# [...] Qualität – das kriegen wir sogar als Kritikpunkt gebracht. #01:04:51-3# Wenn die Leute sagen 'Menschenskinder, ihr wollt immer die 110 % Lösung'. #01:04:54-7# Und das ist nicht wirklich gut, da sind wir häufig dann nämlich zu teuer und zu aufwendig und ineffizient. #01:05:01-2# Also wenn wir nur auf Qualität gucken, werden wir sogar teilweise, behaupte ich mal, schlecht. #01:05:06-0# Weil welcher Kunde will denn die 110 % Lösung? Die will doch eigentlich keiner. #01:05:09-8# Das ist doch Pareto-Prinzip, die letzten 20 % kosten 80 % vom Projekt. #01:05:15-7# Das wissen die Kunden auch und deswegen wollen die eine sehr gute Lösung, die wollen nicht die beste Lösung am Markt. #01:05:20-7# Also es gibt nur wenige Kunden, die die absolut beste top tollste Lösung haben wollen. #01:05:26-3# Die meisten [Kunden] sagen, sie wollen Industry Good-Practice haben – nicht Industry Best-Practice. #01:05:31-9# [...] #01:05:40-8# Und [...] wenn Sie ein innovatives Produkt haben, wie definieren Sie denn dann Qualität? #01:05:48-0# Das ist doch ein Produkt, das haben Sie nicht schon tausendmal geliefert beim Kunden, sondern das liefern Sie möglicherweise das erste Mal. #01:05:54-5# [...] dann kann es auch sein, dass Sie ein qualitatives Defizit haben und der Kunde trotzdem total happy ist, weil er so viel Neues dazu bekommen hat, was ihm einen Wettbewerbsvorteil verschafft. #01:06:06-6# Die Qualität ist es nicht. #01:06:07-8#"
Case-3-I21 "#01:17:47-8# [...] wir sind gut dran beraten, wir sollten schon Qualität adressieren. #01:17:55-9# [...] #01:18:15-2# Das ist aber nicht nur bei <firma> so, das ist auch bei <beratung 1>, oder auch bei <beratung 2> [...] so, die kochen alle nur mit Wasser. #01:18:23-0#"
Case-4-I26 "#00:48:52-3# [...] differenzieren tun wir uns vor allen Dingen [...] durch Qualität. #00:48:58-5# [...] das klingt dann immer erstmal natürlich, 'ha ha', so nach dem Motto, [...] erstens das sagen alle, und nun sind die anderen natürlich auch gut, das ist überhaupt keine Frage. #00:49:10-4# Trotzdem ist ein Fakt, dass bei allen Mandantenumfragen wir, wenn die Frage nur nach der juristischen Qualität und der anwaltlichen Qualität gestellt wird, wir Nummer <n> sind. #00:49:21-2# [...] Insofern scheint es offensichtlich eben doch Unterschiede zu geben. #00:49:24-6#"
Case-6-I36 "#00:38:40-8# Wir [...] sind einfach fachlich gesehen Tier 1 in ganz vielen [...] Bereichen. #00:38:55-3# Und zeichnen uns [...] durch eine hohe fachliche Expertise aus, und nehmen das auch als Differenzierungsmerkmal. #00:39:06-8#"

Tabelle A-200: Bedeutung der Qualität der Leistung für die Durchsetzung am Markt

(Quelle: Interviews)

Bedeutung des Preises der Leistung für die Durchsetzung am Markt
Extra-I1-Teil1 "#01:14:37-5# Kompetenzanmutung und Preis in Kombination. #01:14:40-8#"
<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:40:58-6# Und die andere ist, indem wir bewusst darauf schauen, bei wem wir unterwegs sind. #00:41:05-3# [...] da, wo unser Wertansatz am besten greift. #00:41:07-9# [...] Da machen wir uns wirklich Gedanken darüber, was wir ihnen auch bieten können. #00:41:10-2# [...] Dass Sie wirklich ganz stark darüber nachdenken, was hat denn jetzt der Entscheidungsträger davon, wieso sollte der sich genau für uns entscheiden. #00:41:22-2# [...] #00:41:30-4# Da kommt man manchmal in sehr zähe Gespräche, jetzt geht es darum in den Kopf einzusteigen, zu verstehen, was ist die Schwäche eines bestehenden Dienstleisters, was schätzt der Mandant sehr stark. #00:41:41-8#"</p>
<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:41:45-6# Wenn wir eine solche Value Proposition nicht finden, dann ist das meist der Preis. #00:41:50-6# Weil dann gibt es kein anderes Differenzierungsmerkmal. #00:41:55-2# Und mein Wunsch und mein Ziel ist es, [...] gerade von diesen Weg wegzukommen, und die individuelle und die Unternehmens-Value Proposition für uns zu finden. #00:42:02-2# Wenn wir keine haben, sollten wir eigentlich die Finger von so einem Auftrag lassen, weil das macht uns nachher auch keinen Spaß. #00:42:06-9# Und dem Kunden übrigens auch nicht. #00:42:09-0#"</p>
<p>Case-1-I3-Teil1 "#00:43:02-6# [Die Differenzierung über den Preis erfolgt] im Prüfungsbereich am stärksten. #00:43:03-6# [...] bei den Commodities [...], die ersetzbar sind aus Sicht des Kunden. #00:43:08-8# [...] #00:43:12-5# Da gibt es gewisse Richtpreise im Markt, und es gibt immer Wettbewerbsangebote. #00:43:17-3# Fast alle haben über die Governance, [...] über die Aufsicht der Unternehmen, mittlerweile Angebotsprozesse liegen. #00:43:23-0# Viele unserer Leistungen werden mittlerweile über den Einkauf eingekauft, dann haben Sie immer Vergleichsangebote, wenigstens zwei weitere. Das heißt Mindestanzahl drei, manchmal sogar sechs. #00:43:29-9# Da gibt es ein Primat für den Preis, auch wenn es nicht expliziert wird. #00:43:37-0# Selbst wenn Sie dann den Auftrag kriegen sollen, am Ende müssen Sie einen bestimmten Mindestpreis – oder Maximalpreis aus unserer Sicht – anbieten. #00:43:47-5# Sonst fallen Sie raus. [...] #00:44:06-6# In all den Bereichen, die weniger ein Commodity oder kommodisiert sind, spielt der Preis eine geringere Rolle. #00:44:17-1# Der Preis spielt dann überhaupt keine Rolle, wenn etwas unter extremem Zeitdruck gemacht werden soll, mit großen Schmerzen. #00:44:24-4#"</p>
<p>Case-2-I9 "#01:29:13-2# [...] Das kommt auf die Dienstleistung [...] an. #01:29:19-3# Es gibt Dienstleistungen, da spielt der Preis keine Rolle, es gibt Dienstleistungen, da spielt er eine Rolle. #01:29:25-6# [...] #01:29:32-4# Genau, ja [bei Wirtschaftsprüfungsleistungen spielt der Preis eher eine Rolle]. #01:29:34-3#"</p>
<p>Case-3-I21 "#01:17:15-6# [...] es gibt Läden, da entscheidet nur Preis, bei <großer Konzern>. #01:17:19-3# Da muss man dann fragen, ob wir da überhaupt richtig sind. #01:17:22-8# Wir sind ja nicht 'Geiz ist geil', sondern wir sind ja 'Qualität ist geil'. #01:17:27-3# Und von daher [...] sollte man bei so einem Kunden eigentlich gar nicht anbieten. #01:17:32-6# Würde ich sagen, 'ok, du bist der Billig-Jupp, dann geh zu <nicht-big four-prüfungsgesellschaft>, und nicht zu uns, bist bei uns falsch'. #01:17:38-8# [...] #01:18:37-5# Ja, das [Preis] ist klar bei Audit würde ich sagen. #01:18:42-3# Das ist doch wie [...] 'diesen TÜV-Stempel will ich nicht, also soll er möglichst wenig kosten'. #01:18:48-6# [...] #01:18:53-8# [...] [Die] Dienstleistung, die wir verkaufen, Advisory, die kaufen die Leute ja nicht, weil sie sie kaufen müssen, sondern [...] freiwillig. #01:19:01-8# Die sehen da also schon einen gewissen Nutzen [...]. #01:19:04-5# [...] dann macht natürlich diese Qualitätsschiene auch Sinn. #01:19:08-9#"</p>
<p>Case-4-I27 "#00:56:10-3# Natürlich gibt es eine Entscheidung über den Preis. #00:56:13-5# Aber [...] das ist schon das, was ich vorher sagte mit dem Feedback, das Mandanten geben, nach welchen Kriterien sie Anwaltskanzleien auswählen. #00:56:21-6# Im ersten Schritt entscheidet natürlich die Qualität und die fachliche Kompetenz [...]. #00:56:28-0# Sie würden ja nichts einkaufen, bloß weil es billig ist. #00:56:30-8# Also wenn Sie [...] Ihr Unternehmen umstrukturieren, dann würden Sie nicht den billigen Jakob nehmen, sondern Sie würden eine Kanzlei auswählen, die das auch definitiv machen kann. #00:56:41-0# Wenn Sie drei Kanzleien haben, von denen Sie [...] überzeugt sind, dass es alle gleich gut machen, dann [...] kann der Preis entscheiden [...]. #00:56:52-1#"</p>
<p>Case-5-I31 "#00:26:18-9# Da hat der Mandant mir die – wie er glaubt – notwendigen Prozessschritte aufgeschrieben, hat mich gebeten, das zu verifizieren und hinter jeden Prozessschritt einen Preis zu schreiben. #00:26:30-1# [...] der macht das im Zweifel bei drei bis vier Kanzleien. #00:26:32-8# Und natürlich wird dadurch, weil ich seine Prozessschritte mir anschau und ihm sage 'nein, so wie du das machst, ist es zwar richtig, aber es ist nicht der effizienteste Weg – der beste Weg wäre wie folgt' [...] die Effizienz beim Mandanten immer höher [...]. [So dass ich] nicht nur im Preis die anderen Kanzleien ausstechen kann, das ist natürlich das erste und einfachste, sondern auch, indem ich [...] ihnen zeige durch meine Prozessoptimierung: das ist viel schlanker, viel besser. #00:27:01-7# [...] #00:27:42-3# [...] wenn andere Kanzleien einfach nur das abbil-</p>

den, und sagen Schritt 1, 2, 3, 4, 5 kostet XYZ, dann wird natürlich der Mandant irgendwann sagen, 'vielleicht machen wir es doch lieber mit <kanzlei>, weil die [...] in dem Thema anscheinend doch ein bisschen tiefer drin sind'. #00:27:53-1#"

Case-5-I35 "#00:14:09-2# [...] wir haben natürlich Entwicklungen, nehmen wir mal an im Transaktionsbereich, wo man einfach sieht, dass klassische Mandanten, große und mittelständische Unternehmen, sich derart Inhouse verstärken, dass sie Themen intern abbilden, die früher klassischerweise von Kanzleien erledigt wurden, von externen Kanzleien. #00:14:27-6# Wir haben einen unaufhaltsam fortschreitenden Trend in das Erfordernis der Spezialisierung. #00:14:39-3# Es werden [...] – jedenfalls [von] Unternehmen einer gewissen Größe – auf Mandantenseite Leistungen viel spezifischer bei verschiedenen Kanzleien nach Kompetenzen eingekauft, als sozusagen über das klassische Bild von Haus- und Hofkanzleien. #00:14:59-5# [...] #00:15:55-8# Wir sehen auch eine deutliche Entwicklung dahin, dass [...] Standard-Leistungen, also banale übliche, handelsübliche Verträge zu erstellen, sich im Markt eigentlich nicht mehr für Honorare verkaufen lassen, die wir anstreben. #00:16:17-9# Ich will jetzt gar nicht mutmaßen, welche Rolle das Internet dabei gespielt hat, aber es ist einfach ein deutliches Auseinanderfallen. Es tauchen ja auch Dienstleister am Markt auf, die sogenannte Commodity Work abdecken. #00:16:33-0# Aber das ist etwas, was sicherlich auch zunehmende Spezialisierung bei uns erforderlich macht. #00:16:39-5#"

Tabelle A-201: Bedeutung des Preises der Leistung für die Durchsetzung am Markt

(Quelle: Interviews)

Bedeutung der Schnelligkeit der Umsetzung neuer Leistungen für die Durchsetzung am Markt

Extra-I2 "#00:22:19-7# Das ist schon ein zentraler Erfolgsfaktor auch, [...] wir fordern das auch ein, Innovation, neue Ansätze. #00:22:27-5# Ein zentraler Erfolgspunkt. #00:22:31-7# Aber nicht nur der, sondern auch [...] das Thema Innovation-to-Market, also auch die Geschwindigkeit, mit der man neue Beratungsansätze an den Markt bringt. #00:22:46-1# Es nützt wenig, tolle Tools zu entwickeln, wenn es der mögliche Kunde nicht erfährt. #00:22:53-1#"

Case-1-I4 "#00:24:09-0# Im Grundsatz bieten wir zu 90 % ja ein ähnliches Dienstleistungsspektrum an, das heißt, durch Innovation muss ich schon sehr schnell sein, um da einen Vorsprung zu haben. #00:24:17-9# Das glückt uns manchmal, aber nicht immer – manchmal hinken wir auch hinterher hinter den Big Four ein halbes Jahr, das ist so. #00:24:27-1# [...] #00:25:11-3# [...] wir versuchen natürlich etwas schneller zu sein als ein größeres Schiff. #00:25:14-9#"

Case-2-I10 "#00:38:21-6# Vielleicht Expertise. #00:38:25-9# Einfach dadurch, dass wir jetzt schon an diversen Standards arbeiten, und dann [...] dem Mandanten sagen können, wir wissen, wie der Standard nächstes Jahr aussehen wird. #00:38:33-3#"

Case-3-I15 "#00:28:54-9# [...] bestimmte Themen haben auch immer ihre Zeit – und wenn wir es nicht machen, macht es die Konkurrenz. #00:29:01-4# Und das ist dann immer die Frage, Stichwort Time-to-Market. #00:29:04-8# [...] #00:45:23-9# Dann geht es nicht darum, tausend Meilen voran zu sein, sondern immer einen Schritt voran zu sein, was Qualität, was Innovation und was Preis angeht. #00:45:31-0#"

Case-4-I25 "#00:24:40-2# [...] Sie müssen eigentlich immer da sein, wo die interessanten, schwierigsten und neuesten Mandate sind. #00:24:47-7# [...] #00:25:05-4# Weil da [bei neuen Rechtsentwicklungen] ist auch das Geld zu verdienen, das sind die Sachen, die nicht jeder kann, sondern die nur die guten Kanzleien können. #00:25:12-5# Nach fünf oder acht Jahren kann so ein Produkt jeder. #00:25:16-3#"

Case-5-I33 "#00:40:27-6# [...] Wenn man [sich] früh mit dem Thema auseinandersetzt, hat man sich einerseits seinen Namen schon gebildet in dem Moment, wo Anwender anfangen, das mal ernsthaft nachzufragen und kaufen zu wollen und gilt eben schon als Experte. #00:40:46-1# [...] #00:40:53-6# [...] Bei der Produktstrukturierung wiederum ist es auch wichtig, tatsächlich früh dabei zu sein, denn ansonsten sind die Produkte [...] fertig strukturiert und [...] der Rechtsberatungsbedarf [...] [ist] auch erledigt. #00:41:08-6#"

Case-5-I35 "#00:01:59-0# Sie können meines Erachtens heute im Markt sich auch nur noch von anderen Wettbewerbern abgrenzen und vorne mitspielen, wenn Sie selber vordenken und Produkte entwickeln, von denen Sie annehmen, oder schon Erkenntnisse haben, dass sie für Mandanten interessant sind und dort praktisch auch dazu führen, dass Sie im Markt als innovative Kanzlei wahrgenommen werden. #00:02:30-5#"

Tabelle A-202: Bedeutung der Schnelligkeit der Umsetzung neuer Leistungen für die Durchsetzung am Markt

(Quelle: Interviews)

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