

Teil I Inhaltliche Grundorientierung Inhouse Consulting und theoretischer Bezugsrahmen Strategy as Practice

In diesem ersten Teil wird in einem ersten Schritt der *Forschungsgegenstand Inhouse Consulting (IC)* konkretisiert. Einerseits wird die Organisation IC in die Gruppe der *Professional Service Firms* eingeordnet. Andererseits wird u.a. anhand von Funktionen und Rollen der Bezug von IC zur bereits im Namen enthaltenen Bezugsgröße *Consulting* hergestellt sowie IC präzisiert. In einem zweiten Schritt wird das Konzept *Strategy as Practice (SAP)* eingeführt. Damit wird der Bezugsrahmen eingeführt, der die Ausgangsbasis für einen Erklärungsansatz für IC im späteren Teil III dieser Arbeit darstellt. SAP wird im Rahmen der Organisations- und Sozialwissenschaften sowie der Praxistheorien verortet. Und der Bezugsrahmen per se mitsamt seiner Analyseebenen wird vorgestellt. Im dritten Kapitel wird der Stand der Forschung anhand der Schwerpunkte IC und SAP thematisiert. Mit den Forschungszielen - Theorieentwicklung des SAP-Ansatzes und als Nebeneffekt Implikationen für IC - wird durch ein viertes Kapitel der erste Teil abgeschlossen.

1.2 Forschungsgegenstand Inhouse Consulting

In diesem Abschnitt wird IC in einem ersten Schritt innerhalb der *Professional Service Firms (PSF)* verortet. Zu diesem Zweck werden im ersten Abschnitt PSF i.A. thematisiert. Anschließend befasst sich ein zweiter Unterabschnitt mit der spezifischen PSF Consulting.

Die PSF i.A. werden anfangs im Rahmen allgemeiner Professionskonzepte und -charakteristika eingeführt im ersten Unterabschnitt eingeführt. Im zweiten Unterabschnitt werden dann PSF aus Perspektive der Management- und Organisationswissenschaften fokussiert. Welche strategischen Ressourcen PSF aufweisen, ist Gegenstand des dritten Unterabschnitts, bevor im vierten Unterabschnitt Organisationsformen von PSF konkretisiert werden. Der fünfte Unterabschnitt des ersten Kapitels fasst dann als Zwischenfazit zusammen, warum IC eine PSF darstellt.

Der spezifischen PSF Consulting gilt der zweite Abschnitt des ersten Kapitels. In diesem Rahmen wird erläutert, welche Perspektiven auf Unternehmensberatung existieren und wie der Markt durch Kennzahlen beschrieben werden kann. IC wird anhand eines Begriffsverständnisses präzisiert. Wo Beratungsschwerpunkte liegen, welche -ansätze und -formen vorherrschen, folgt. Mit Funktionen und Rollen von Consultants und insbesondere IC wird das erste Kapitel abgeschlossen.

1.2.1 Einordnung in Professional Service Firms

1.2.1.1 Allgemeine Professionskonzepte und -charakteristika

Erste Arbeiten zu den Professionen und Professionalisierung werden in den USA in den 1920er und 1930er Jahren im Umfeld der *Chicagoer Schule*⁶⁸ publiziert.⁶⁹ Im deutschsprachigen Raum hingegen beginnt die wissenschaftliche Auseinandersetzung erst Ende der 1960er Jahre.⁷⁰ Heute lassen sich je nach Professionskonzept unterschiedliche Charakteristika von Profession, Professional Services oder auch Professional Service Firms (PSF) festhalten.⁷¹ Für die *Berufssoziologie* können fünf theoretische Ansätze als wesentlich betrachtet werden: drei *klassische* - (1) (Struktur-)funktionalismus, (2) symbolischer Interaktionismus und (3) machtheoretischer Ansatz - und daneben (4) struktur- und (5) systemtheoretische Positionen.⁷² Eine solche Systematisierung stellt sich als historisch und theoretisch stringente Herleitung heraus, da sie im Einklang mit wesentlichen soziologischen Theorierichtungen (Paradigmen) steht.⁷³ Andere Systematisierungen beziehen beispielsweise zusätzlich eine institutionalistische Perspektive ein.⁷⁴ Oder es werden lediglich zwei soziologische⁷⁵ Konzepte - funktionalistische einerseits und Theorien zu Macht und sozialer Schließung andererseits -⁷⁶ als vorherrschend eingeordnet und diskutiert.⁷⁷

Im Folgenden werden die drei *klassischen* Ansätze obiger Systematisierung anhand des Konstruktes der Profession vorgestellt, da diese Ansätze in späteren Diskussions- und Arbeitszusammenhängen dieser Arbeit wiederkehren.⁷⁸ Diese werden um einen vierten, den *kritischen*, Ansatz ergänzt, der insbesondere im Rahmen von *Consulting-Beiträgen* diskutiert wird.⁷⁹ Für die weitere Diskussion werden darüberhinaus Professional Services und PSF konkretisiert.

⁶⁸ Zu der *Chicagoer Schule* (1920/-30er Jahre, in Chicago, USA) kann man den amerikanischen philosophischen *Pragmatismus* und *symbolischen Interaktionismus* zählen. Im Vordergrund steht die Auffassung der Wandelbarkeit sozialer Phänomene und eine Akteursorientierung. Als wesentliche Vertreter gelten Dewey, Mead oder Blumer. Vgl. Hildenbrand (1991: 15f.), Legewie und Schervier-Legewie (2004: 4f.), Schubert (2007: 160f.), McAuley et al. (2007: 287f.) oder Przyborski und Wohlrab-Sahr (2008: 49, 192f.).

⁶⁹ Vgl. Kurtz (2002: 22, 49f.) und Przyborski und Wohlrab-Sahr (2008: 49).

⁷⁰ Vgl. Kurtz (2002: 49f.).

⁷¹ Vgl. Kurtz (2002: 49-57).

⁷² Vgl. Kurtz (2002: 50).

⁷³ Vgl. Kurtz (2002) in Verbindung mit Junge und Brock (2009: 11).

⁷⁴ Vgl. Scherf (2010: 38-48).

⁷⁵ Diese Forschungsarbeit versteht Wirtschaftswissenschaften als sozialwissenschaftliche Disziplin. Damit wird einerseits „Mark Granovetters These der sozialen Einbettung wirtschaftlichen Handelns“ (Blättel-Mink, 1997: 20) aufgegriffen, welche dieser auf Max Webers Verständnis von wirtschaftlichem als ein (spezielles) soziales Handeln zurückführt (Granovetter, 1985: 507f.). Zudem befindet sie sich damit im Einklang mit der SAP-Agenda (Vaara und Whittington, 2012: 26).

⁷⁶ Vgl. Groß und Kieser (2006: 73-78).

⁷⁷ Vgl. Groß und Kieser (2006: 73).

⁷⁸ Vgl. Junge und Brock (2009: 11).

⁷⁹ Vgl. Alvesson und Johansson (2002: 222f.).

Bei der folgenden Vorstellung der klassischen Ansätze von Profession sei auf Besonderheiten der deutschen Übersetzung des englischen Wortes *profession*, dem deutschen Begriff *Beruf*, hingewiesen.⁸⁰ Abweichend von anderen Sprachräumen nimmt der deutsche Begriff Bezug zu ersten Diskussionen bei Plato oder Aristoteles:⁸¹ *Beruf* kann demnach einerseits als *Profession* - als „eine dem Lebensunterhalt dienende Tätigkeit“ - und andererseits als *Vokation*, d.h. „persönliche Berufung“ betrachtet werden.⁸² Um Mißverständnisse zu vermeiden, wird der Begriff *Profession* angewandt.

(1) Den *funktionalistischen* Ansätzen gemein ist die Annahme, dass eine *Profession* ein *komplexes Set an Charakteristika* aufweist: *common identity, life-long calling, association, shared self-conception, style of behaviour towards non-members* oder *specific language* stellen exemplarische Beispiele für solche Charakteristika dar.⁸³

(2) Der *symbolische Interaktionismus* betrachtet *Professionen* als *hoch qualifizierte akademische Berufe*, die auf Basis einer *professionellen inneren Einstellung* und mit einer *Gewinnerzielungsabsicht* ausgeübt werden.⁸⁴

(3) *Machttheorien* - und *Theorien sozialer Schließung* - beziehen sich auf die *Prozesse, Kriterien und Konsequenzen*, die mit einer Gruppenzugehörigkeit oder einem Gruppenausschluss, der *In- oder Exklusion*, einhergehen.⁸⁵ Zentral ist dabei, dass eine Gruppenzugehörigkeit - z.B. zu einer *Profession* - mit *Privilegien, Ressourcen, Rechten, Macht* und *Prestige* verbunden ist.⁸⁶ *Machttheorien* beschreiben *Professionen* als Gruppen, deren zentrales Anliegen darin besteht, ihre *Stellung* als Experten in der Gesellschaft zu *verteidigen*.⁸⁷ In diesem Sinne werden sie also *gesellschaftlich legitimiert* und *sanktioniert*.⁸⁸ *Theorien sozialer Schließung* betrachten *Professionen* als Gruppen, die *aktiv Maßnahmen* vorantreiben, die den *Status* ihrer Gruppenmitglieder *verbessern*.⁸⁹

(4) *Kritische Ansätze* wiederum diskutieren das Thema *Profession* im Zusammenhang mit *Consulting* nicht, da sie *Consultants* den Status einer *Profession* per se absprechen.⁹⁰

⁸⁰ Vgl. Kurtz (2002: 11).

⁸¹ Vgl. Kurtz (2002: 9-15) für eine kurze „Geschichte des Berufs“.

⁸² Vgl. Kurtz (2002: 11).

⁸³ Vgl. Groß und Kieser (2006: 74).

⁸⁴ Vgl. Kurtz (2002: 22).

⁸⁵ Vgl. Mackert (2004: 13).

⁸⁶ Vgl. Mackert (2004: 13).

⁸⁷ Vgl. Groß und Kieser (2006: 74f.).

⁸⁸ Vgl. Kurtz (2002: 17).

⁸⁹ Vgl. Groß und Kieser (2006: 74f.), Collins (2004: 75-84) und Murphy (2004: 89-108).

⁹⁰ Vgl. Alvesson und Johansson (2002: 222f.).

Mit diesem Überblick über Professionskonzepte und erste -charakteristika ist die Basis gelegt, um im folgenden Abschnitt das organisatorische Phänomen *Professional Service Firms (PSF)* zu konkretisieren und seine Relevanz für die *Consulting-Forschung* herauszustreichen.

1.2.1.2 Professional Service Firms aus Perspektive der Management- und Organisationsforschung

Die Betriebswirtschaftslehre greift in der Management- und Organisationsforschung PSF auf.⁹¹ In Anlehnung an die drei *klassischen* Professionsansätze des vorigen Unterabschnitts werden folgende Charakteristika von *Professional Services* hervorgehoben, die als *konstituierende Merkmale* von PSF, d.h. „prägende Eigenschaft[en], die den Wesenskern einer Dienstleistung grundlegend beschreib[en]“⁹², betrachtet werden können:⁹³

(1) *Wissensintensiv*⁹⁴: Zum einen bezieht sich die Wissensintensität darauf, dass Personen mit höheren Bildungsabschlüssen diese Dienstleistungen erbringen - häufig mit dem Anspruch, einen wissenschaftlichen Beitrag zum Wissensstand der jeweiligen Profession zu leisten. Zum anderen werden PSF von ihren Kunden in Anspruch genommen, damit diese *komplexe und unstrukturierte Probleme* der Kundenorganisation lösen. Die PSF wiederum muss über organisationales und individuelles Wissen verfügen, um solche Problem lösen zu können.⁹⁵

(2) *Kundenspezifische Leistungserstellung*: Kundenspezifische Leistungserstellung ist im Rahmen von PSF gleichzusetzen mit *unternehmensspezifischer* Leistungserstellung, da die Kunden Unternehmen sind. Dies hat zwei Implikationen: erstens handelt es sich um eine komplexe Leistungserstellung, da der Empfänger der Dienstleistung nicht in einer Einzel-, sondern in einer Vielzahl von Personen besteht. Insofern bezieht sich zum zweiten der Wirkungskreis der Problemlösungen nicht auf eine Einzelperson, sondern das Unternehmen des Kunden als Ganzes. Damit ist es erforderlich, dass die PSF über unternehmensspezifische Kenntnisse verfügt.⁹⁶

⁹¹ Vgl. Kaiser und Loscher (2015a: 1) und Kaiser und Loscher (2015b: 1).

⁹² Vgl. Burr und Stephan (2006: 19).

⁹³ Vgl. Löwendahl (2005: 22), Ringlstetter et al. (2004: 12f.) sowie Kaiser und Ringlstetter (2011: 27). Kaiser und Loscher (2015: 2f.) reduzieren diese fünf Charakteristika auf drei (*Dienstleistungscharakter, Unternehmensbezogenheit* sowie *Professionalität und Wissensintensität*) und schreiben ihnen die Bedeutung *konstituierender Merkmale* von PSF zu.

⁹⁴ Mit Beginn des 20. Jahrhunderts hat die Bedeutung von *Wissen* zugenommen: die strategische Management-Forschung hat diese Entwicklung mit der Konzeption des *knowledge worker* und der *knowledge-based organization* aufgegriffen (Bowman et al., 2006: 34).

⁹⁵ Vgl. Löwendahl (2005: 22), Kaiser und Ringlstetter (2011: 27) sowie Kaiser und Loscher (2015: 2f.).

⁹⁶ Vgl. Löwendahl (2005: 22), Kaiser und Ringlstetter (2011: 27) sowie Kaiser und Loscher (2015a: 2f.).

(3) *Ermessenspielraum* und *persönliche Einschätzung* der Experten einer PSF: Gerade weil die Mitarbeiter einer PSF durch ihr Wissen als Experten gelten, ist die Leistungserbringung durch die in hohem Maße von Autonomie geprägt.⁹⁷

(4) Hoher Grad an *Interaktion* mit dem Kunden: Problemlösungen können die Mitarbeiter der PSF nur im Zusammenspiel mit den Mitarbeitern der Kundenorganisation als *externen Faktor*⁹⁸ herbeiführen. Dies setzt entsprechende Kommunikation und Interaktion zwischen den beiden Akteursgruppen voraus. Diese Kommunikation und Interaktion ist durch Unsicherheit auf Seiten des Kunden geprägt: Die Kundenorganisation kauft eine *immaterielle* nicht standardisierte *Leistung* ein, an deren Erstellung die eigenen Mitarbeiter beteiligt sind. Aufgrund des Einflusses der Kundenmitarbeiter in den Erstellungsprozess und die Nicht-Standardisierbarkeit der Dienstleistung ist die *Dienstleistungsqualität* *ex ante*, intertemporal und *ex post* *schwer zu bewerten*. Daher orientiert sich der Kunde beim Einkauf von Professional Services an der *Reputation* einer PSF. Der hohe Grad an Interaktion mit dem Kunden gilt zudem als einer der Beweggründe für die Institutionalisierung interner Beratungen.⁹⁹

(5) Einhaltung von *professionellen Verhaltensregeln*. Darunter sind Werte zu verstehen, wie z.B. den Gewinn aus der Leistungserbringung den *Kundenanforderungen* unterzuordnen oder auch die *Grenzen der eigenen Expertise* anzuerkennen.¹⁰⁰

PSF kann man folglich als Unternehmen begreifen, die *Professional Services, wissensintensive Dienstleistungen, für andere Unternehmen* anbieten.¹⁰¹ Diese Konzeption von PSF setzt an der *Art der Dienstleistungen* auf.¹⁰²

Als das wesentliche Merkmal von PSF gilt jedoch in erster Linie die *hohe Bedeutung von Mitarbeitern, den Professionals, in der Leistungserstellung*. Diese Besonderheit ist auf das *Wissen der Professionals* zurückzuführen, hat weitgehende *Freiheitsgrade* in der Leistungser-

⁹⁷ Vgl. Kaiser und Ringlstetter (2011: 3ff.) sowie Kaiser und Loscher (2015a: 2f.).

⁹⁸ Als *externer Faktor* ist der Kunde ein unabdingbarer Produktionsfaktor für die Erstellung der Dienstleistung, der von außen einzubringen ist und nicht von der PSF selbst bereitgestellt werden kann (vgl. Burr und Stephan, 2006: 21).

⁹⁹ Vgl. Mohe (2002: 324), Ringlstetter et al. (2004: 13), Löwendahl (2005: 22), Burr und Stephan (2006: 21), Schultze-Borges (2011: 103, 106), Kaiser und Ringlstetter (2011: 27) sowie Kaiser und Loscher (2015: 2f.).

¹⁰⁰ Vgl. Löwendahl (2005: 22).

¹⁰¹ Vgl. Greenwood et al. (2006: 5-7) oder Kaiser und Ringlstetter (2011: 3).

¹⁰² Vgl. Löwendahl (2005: 20).

stellung zur Folge und verleiht ihnen große *Verhandlungsmacht* gegenüber dem Management der PSF.¹⁰³

Alternativ könnte man daher PSF auf Ebene der Leistungserbringer konzeptionieren: PSF würden demnach solche Unternehmen repräsentieren, die Dienstleistungen *durch Professionals* erbringen.¹⁰⁴ Damit wäre zu klären, welche Bedingungen für die Anerkennung einer Person als Professional gelten. Als archetypische Professionen gelten z.B. die Rechtswissenschaften oder Medizin, die auf eine lange historische Tradition¹⁰⁵ zurückblicken können und in Deutschland zu den *geschützten Berufsbezeichnungen*¹⁰⁶ zählen.¹⁰⁷ Allerdings birgt dieses Verständnis Probleme: So würden Unternehmen, die zwar Professional Services anbieten, allein schon deshalb nicht zu PSF zählen, weil sie nicht durch den Staat oder eine Interessenorganisation bzw. einen Verband anerkannt sind.¹⁰⁸ Für diese Arbeit kann eine solche Konzeption folglich nicht zielführend sein.

In Deutschland berücksichtigt zwar die Bundesagentur für Arbeit (BA) in ihrer im Jahr 2010 aktualisierten Berufsklassifikation „Consulter, oder „Berater in (...)“ oder/in (HS) Unternehmensberatung“, die Ausprägung „Inhouse“ findet sich jedoch nicht wieder.¹⁰⁹ Auch der Zweck der Klassifikation ist primär statistischer Natur und impliziert keine staatliche Anerkennung im Sinne einer *geschützten Berufsbezeichnung*¹¹⁰ oder regulatorischer Konsequenzen.¹¹¹ Prognosen zufolge zeichnen sich in der deutschen Consulting-Branche in naher Zukunft auch keine Professionalisierungstendenzen in Form staatlicher Anerkennung oder Regulierung - z.B. Konsequenzen im Falle beruflichen Versagens - ab.¹¹² Anhand der historischen Entwicklung in den USA lassen sich exemplarisch Gründe einzelner Akteure gegen eine Professionalisierung herausarbeiten:¹¹³ Dort scheiterten die Bemühungen um eine Zertifizierung bzw. staatliche Regulierung Ende der 1960er Jahre.¹¹⁴ Die Ursachen für das Scheitern werden in erster Linie bei den damals führenden Consulting-Unternehmen gesucht.¹¹⁵ Sie

¹⁰³ Vgl. Kaiser und Loscher (2015a:).

¹⁰⁴ Vgl. Löwendahl (2005: 20).

¹⁰⁵ Vgl. Löwendahl (2005: 20) oder Groß und Kieser (2006: 72). Als Beispiel für den deutschen Kulturraum mag Goethes 1808 veröffentlichte Tragödie „Faust“ dienen: „Habe nun, ach! Philosophie, Juristerei und Medizin, Und leider auch Theologie Durchaus studiert, mit heißem Bemühn.“ (Goethe, 1998: Vv. 354-357).

¹⁰⁶ Vgl. § 132a StGB.

¹⁰⁷ Vgl. Groß und Kieser (2006: 72).

¹⁰⁸ Vgl. Löwendahl (2005: 20f.).

¹⁰⁹ Vgl. BA (2011).

¹¹⁰ Vgl. § 132a StGB.

¹¹¹ Vgl. Paulus et al. (2010: 4f.).

¹¹² Vgl. McKenna (2006:195-203) oder Löwendahl (2005: 20f.).

¹¹³ Vgl. McKenna (2006:195-203).

¹¹⁴ Vgl. McKenna (2006: 195-203).

¹¹⁵ Vgl. McKenna (2006: 203).

hätten eine allgemeine Zertifizierung als Herabsetzung der wahrgenommenen Qualität ihrer Mitarbeiter betrachten müssen und sich daher dem Vorhaben entgegengestellt.¹¹⁶ Abstrahierend von einem länderbezogenen Fokus wird das Verfehlen einer Professionalisierung aus *funktionalistischer Perspektive* auch mit der Fokussierung von Unternehmenberatung auf Organisationen - und nicht Menschen - begründet.¹¹⁷ Zentral für die erfolgreiche Etablierung von Professionen sei jedoch immer die gesellschaftliche Verantwortung gewesen, die mit der Tätigkeitsausübung einherging.¹¹⁸ Wenig vielversprechend sind auch in Deutschland Professionalisierungstendenzen in Form einer Verbandszugehörigkeit: von den 40 größten Management-Beratungen sind nur wenige im BDU vertreten.¹¹⁹

Eine andere Einordnung auf Basis der *Professionals*, die dem Gegenstand dieser Arbeit, IC, Rechnung trägt, repräsentiert hingegen die Unterscheidung in *klassische PSF* gegenüber *Neo-PSF*. Das bestimmende Merkmal einer *klassischen PSF* ist ihre Organisation über *berufsständige Körperschaften (Kammern)*. Diese Kammern kontrollieren, dass die Professionals die Zugangsvoraussetzungen zum Beruf erfüllen, Rechte und Pflichten geregelt sind und sie sorgen für die Einhaltung von Mindeststandards hinsichtlich der Qualität der Dienstleistung. Als Beispiele für klassische PSF gelten Steuerberatungen, Anwaltskanzleien und Wirtschaftsprüfungen. Von *Neo-PSF* hingegen spricht man dann, wenn der Berufsstand einer PSF sich zwar nicht in einer Kammer organisiert, aber die Charakteristika der Dienstleistungen als *Professional Services* (wissensintensiv, kundenspezifisch, Ermessensspielraum/persönliches Einschätzung eines Experten, Interaktion mit Kunden und professionelle Verhaltensregeln) zu betrachten sind. Beispielhafte Neo-PSF stellen Unternehmensberatungen, Werbeagenturen oder Ingenieurdienstleister dar.¹²⁰ Der Status einer *Profession*, die sich an der Anerkennung als *Professional* festmachen läßt, ist damit für (Inhouse) Consulting im deutschen¹²¹ Raum nicht gegeben: „(...) consulting is not yet a profession, at least not in a classical sense.“¹²²

Sehr wohl aber erfüllt (Inhouse) Consulting die eingangs erwähnten Charakteristika einer *PSF*, die an der *Art der Dienstleistung*, den *Professional Services*, aufsetzt, die daher für diese Arbeit maßgeblich ist.¹²³ Beispielhafte Unternehmen für PSF sind demnach Großkanzleien,

¹¹⁶ Vgl. McKenna (2006: 203).

¹¹⁷ Vgl. Bohn und Kühl (2004: 74f).

¹¹⁸ Vgl. Bohn und Kühl (2004: 75).

¹¹⁹ Vgl. Bohn und Kühl (2004: 72).

¹²⁰ Vgl. Nordenflycht (2010: 165ff.) und Kaiser und Loscher (2015a: 1f.).

¹²¹ Ausnahmen bilden Österreich und Kanada: in ersterem gilt eine *Unternehmensberatungs-Verordnung*, welche die Berufsbezeichnung *Unternehmensberater* rechtlich schützt sowie Zugang und Ausübung qua Prüfungsanfordernis beschränkt (BGBl. II Nr. 94/2003: 94; Bohn und Kühl, 2004: 70f., Kaiser und Ringlstetter, 2011: 29).

¹²² Vgl. Kieser und Groß (2006: 71).

¹²³ Vgl. Löwendahl (2005: 21).

Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Management-, IT- und weitere Beratungen.¹²⁴ Die im vorangegangenen Abschnitt eingeführten Charakteristika von *Professional Services* bedeuten im Falle von Consulting-Dienstleistungen eine gesteigerte Komplexität für die Kunden:¹²⁵

- Die Ergebnisse der Beratung sind *intangible results*, die *schwer zu bewerten* sind.
- Es herrschen *Informations-Asymmetrien* zwischen Berater und Kunde.
- *Unsicherheit* existiert hinsichtlich der *Qualität der Beratungsleistungen*, dem *Verhalten der beteiligten Akteure* und der *gesamten Geschäftsbeziehung*.
- Hoher Grad an *Interaktion* mit dem Kunden: Gerade für den Erfolg von Beratungsdienstleistungen ist es erforderlich, dass Mitarbeiter des Kundenunternehmens sich stark in den Leistungserstellungsprozess einbringen. So werden im Regelfall eigens Mitarbeiter des Kundenunternehmens benannt, die als Ansprechpartner für die Consulting Firm fungieren.¹²⁶

IC unterscheidet sich an dieser Stelle von dem Gros der PSF - und insbesondere externem Consulting - durch seine Einbettung in große bürokratische Strukturen von Konzernen.¹²⁷

Für den Gegenstand IC bietet sich in einem ersten Schritt im Folgenden an, analog zu der *Neo-PSF* Unternehmensberatung PSF an der *Art der Dienstleistung* festzumachen und die *Abgrenzung zu klassischen PSF* aufzugreifen.

1.2.1.3 Strategische Ressourcen von Professional Service Firms

Im vorangegangenen Unterabschnitt wurde IC als Neo-PSF verortet und damit konstitutive Merkmale zugeschrieben. Um im späteren Verlauf, konkreter zu untersuchen, was einen Erklärungsansatz für IC darstellen kann, ist im Folgenden herauszustellen, welche Ressourcen für eine PSF erfolgskritisch sind.

*Strategische - oder kritische*¹²⁸ - Ressourcen von PSF stehen in engem Bezug zu den konstitutiven Merkmalen von PSF begründen Implikationen für das Management. Gemeinhin werden

¹²⁴ Vgl. Löwendahl (2005: 22, 24).

¹²⁵ Vgl. Clark (1995: 42), Burr und Stephan (2006: 21) sowie Armbrüster (2006: xiii).

¹²⁶ Vgl. Burr und Stephan (2006: 21).

¹²⁷ Vgl. Ejenäs und Werr (2011: o.S.).

¹²⁸ Kaiser und Loscher (2015a: 3f.) sowie Ringlstetter et al. (2007: 180-182) sprechen von *kritischen Ressourcen*, Bürger (2005: 49f.) geht auf Teilaspekte wie z.B. Reputation unter dem Begriff *strategische Ressourcen* ein.

als strategische Ressourcen *professionelles Wissen*, *Beziehungskompetenz* und *Reputation* angeführt.¹²⁹

Professionelles Wissen: Das professionelle Wissen ist Voraussetzung für die Lösung komplexer Probleme der Kundenorganisation. Es umfasst einerseits Fach- und Methodenwissen (*technisches Wissen*) sowie andererseits kundenspezifische Kenntnisse zu Branche, Unternehmen und relevanten Entscheidungsträgern (*Kundenwissen*). Das professionelle Wissen ist auf Individual- und Organisationsebene verankert: Die einzelnen Professionals bringen eine entsprechende Ausbildung in die PSF ein und nehmen das gesamthaft durch alle Organisationsmitglieder vorgehaltene Wissen der PSF auf.¹³⁰

Beziehungskompetenz: Die Beziehungskompetenz der Professionals kann sich auf einen konkreten Kundenauftrag beziehen oder auftragsübergreifend betrachtet werden. Beziehungskompetenz auf einen *konkreten Auftrag* bezogen äußert sich darin, dass der Kunde in die Leistungserstellung so integriert wird, dass er den (subjektiven) Eindruck gewinnt, einen Einblick in die Qualität der Leistung zu erhalten. Die *auftragsübergreifende Beziehungskompetenz* spiegelt sich in denjenigen Interaktionen auf Managementebene der PSF und Kundenorganisation wider, die auf die langfristige Etablierung bzw. Pflege einer Kundenbeziehung abzielen. Durch die Ressource Beziehungskompetenz soll die Unsicherheit des Kunden in Bezug auf die Qualität der Dienstleistungen der PSF reduziert und ihre Problemlösungsfähigkeiten glaubwürdig vermittelt werden.¹³¹

Reputation: Die Dienstleistungen einer PSF sind Vertrauensgüter und damit für den Kunden in ihrer Qualität schwer zu ermessen. Um Fehlentscheidungen im Kauf von PSF-Dienstleistungen zu vermeiden, greift der Kunde von PSF auf die Reputation von PSF in ihrem Wettbewerbsumfeld zurück. Denn in der Reputation einer PSF kommen die Erfahrungen von Wettbewerbern hinsichtlich der Dienstleistungsqualität und den Problemlösungsfähigkeiten zum Ausdruck. Insofern ist die Reputation gleichsam grundlegend für die Erfolgsaussichten der PSF auf zukünftige Aufträge mit bestehenden und neuen Kunden.¹³² Der Aufbau der Reputation als unabhängiger und objektiver Experte wird als besondere Herausforderung für

¹²⁹ Vgl. Schultze-Borges (2011: 92-94) sowie Kaiser und Loscher (2015a: 4).

¹³⁰ Vgl. Tordoir (1995: 20ff.), Bürger (2005: 38ff.), Schultze-Borges (2011: 95-99), Ringlstetter et al. (2007: 180f.) sowie Kaiser und Loscher (2015a: 4).

¹³¹ Vgl. Bürger (2005: 43ff.), Löwendahl (2005: 88f.), Schultze-Borges (2011: 100-104), Ringlstetter et al. (2007: 181) sowie Kaiser und Loscher (2015a: 4).

¹³² Vgl. Schultze-Borges (2011: 105-110), Ringlstetter et al. (2007: 182) sowie Kaiser und Loscher (2015a: 4).

ICs betrachtet, weil sie in die Strukturen und Abhängigkeiten der Kundenorganisation eingebettet sind.¹³³

Es läßt sich festhalten, dass alle drei strategischen Ressourcen wesentlich auf die *Mitarbeiter der PSF*, die *Professionals*, zurückzuführen sind und den Erfolg von PSF-Dienstleistungen determinieren. Ein Erklärungsansatz für eine PSF und damit auch für IC sollte daher diese Professionals in den Vordergrund seiner Analyse stellen und insbesondere die Rolle der strategischen Ressourcen analysieren.

1.2.1.4 Organisationsformen von Professional Service Firms

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die strategischen Ressourcen von PSF herausgestellt. Nunmehr stellt sich die Frage, welche Organisationsformen die konstituiven Merkmale von PSF, ihre strategischen Ressourcen und damit verbundenen strategischen und organisationalen Herausforderungen berücksichtigen.

In der Organisationsforschung wird zwischen zwei zentralen idealtypischen Organisationsformen, Archetypen, unterschieden:¹³⁴ Professional Partnership (P²) einerseits - als berufsständisch orientierte Organisation mit den Professionals als Eigentümern - und Managed Professional Business (MPB) andererseits - als profitorientierte Unternehmen. Zwischen diesen Extremformen haben sich allerdings eine Vielzahl an Mischformen entwickelt, die der Größe und Strategie der jeweiligen PSF Rechnung tragen.¹³⁵

In diese Mischformen ordnet sich auch die PSF IC ein. Um die Mischformen zu verstehen, erweist es sich als hilfreich, die Elemente eines Archetypen zu detaillieren. Ein jeder Archetyp läßt sich nach der Archetypentheorie durch drei Elemente beschreiben:¹³⁶ (1) Sogenannte *Interpretative Schemata* spiegeln die Werten und Normen der Akteure eines Archetypen wider und ermöglichen ihnen ein einheitliches Verständnis über Ereignisse, ihre Umwelt und legitime Organisationsformen.¹³⁷ (2) Die *Organisationsstrukturen* lassen sich einerseits danach unterscheiden, wie spezialisiert die Aufgaben der Akteure sind und inwiefern spezifische Aufgaben Stellen und Organisationseinheiten zugeordnet werden.¹³⁸ Andererseits spiegelt

¹³³ Vgl. Johri et al. (1998: o.S.), sowie Ejenäs und Werr (2011: o.S.).

¹³⁴ Vgl. Greenwood et al. (1990: 749) und Kaiser und Loscher (2015b: 1).

¹³⁵ Vgl. Brock (2006: 159ff.) sowie Kaiser und Loscher (2015b: 1f.).

¹³⁶ Vgl. Greenwood und Hinings (1993: 1054) und Kaiser und Loscher (2015b: 3f.).

¹³⁷ Vgl. Bartunek (1984: 355) und Kaiser und Loscher (2015b: 3f.).

¹³⁸ Vgl. Greenwood und Hinings (1993: 1054f.) und Kaiser und Loscher (2015b: 3f.).

sich in der Organisationsstruktur wider, wie hierarchisch die Aufbauorganisation gestaltet ist.¹³⁹ (3) Unter dem *Managementsystem* eines Archetypen wird verstanden, wie die Organisation finanziell, operativ und strategisch gesteuert wird. Die angeführten drei Elemente eines Archetypen beeinflussen und bedingen sich gegenseitig. Ein konsistenter Archetyp basiert daher auf seinen schlüssig ineinandergreifenden Elementen.¹⁴⁰

Um IC im späteren Verlauf zu verorten, werden die jeweiligen Elemente der beiden extremen Archetypen P² und MPB exemplarisch angeführt. Das *Interpretative Schema* der P² fußt auf dem professionellen Werteschema, durch ihren Berufsstand einen Beitrag zum Allgemeinwohl zu leisten sowie der Betonung der Organisation als Partnerschaft unter Gleichrangigen. Die *Organisationsstruktur* zeichnet sich durch wenig Hierarchie oder formale Regeln aus, sondern ist von den Stärken und Interessen des Professionals geprägt, die in abteilungsübergreifenden Teams Probleme der Kundenorganisation lösen. Das *Managementsystem* sieht wenig Vorgaben für die Partner der P² vor, sondern läßt ihnen im Einklang mit dem Selbstverständnis lt. interpretativem Schema viel Spielraum für eine individuelle Ausgestaltung der Managementsysteme ihres Verantwortungsbereiches.¹⁴¹

Das *Interpretative Schema* eines MPB ist geprägt durch das Verständnis der Organisation als Unternehmen, dessen primäres Ziel es ist, mit den angebotenen Dienstleistungen Gewinn zu erzielen. Damit einhergehend rückt einerseits die Nachfrageseite, der Kunde, in den Fokus des professionellen Werteschemas. Andererseits gewinnt das Management eine zentrale Rolle, indem es die Effizienz und Effektivität der Dienstleistungen zu gewährleisten hat. Die *Organisationsstruktur* berücksichtigt durch eine hierarchische Struktur die Rolle des Managements sowie Fokussierung des MPB nach Kundenanforderungen und damit Spezialisierung der Professionals nach Branchen und Funktionen. Die Aufstellung gleicht einem Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht, das Dienstleistungen anbietet. Das *Managementsystem* des Unternehmen MPB ist durch Professionalisierung der Steuerung und Prozesse geprägt, die mit einheitlichen und zentrale vorgegebenen Zielen auf Effizienz und Effektivität ausgelegt ist.¹⁴²

Bestehende Literatur zu IC nimmt Bezug zum Archetypen P² und schildert die Herausforderungen von IC. Die Standardisierung von Skills - über *berufsständische Körperschaften*

¹³⁹ Vgl. Greenwood und Hinings (1993: 1054f.) und Kaiser und Loscher (2015b: 3f.).

¹⁴⁰ Vgl. Greenwood und Hinings (1993: 1054f.), Hill (1988: 404f.) und Kaiser und Loscher (2015b: 3f.).

¹⁴¹ Vgl. Cooper et al. (1996: 626ff.), Greenwood et al. (1990: 729ff.) sowie Kaiser und Loscher (2015b: 5f.).

¹⁴² Vgl. Cooper et al. (1996: 629ff.) sowie Kaiser und Loscher (2015b: 6-9).

(Kammern) - oder eine gemeinsame Identität - die z.B. über ein Up-or-Out-System ein gemeinsames Werteschema etabliert und durchsetzt - stellen vorherrschende Kontrollmechanismen dar, die zu Motivation und Performance der Professionals beitragen.¹⁴³ Für ein IC besteht dann eine Herausforderung, wenn das IC Kontrollmechanismen, Prozesse und Vorgehensweisen zu Identität der Organisation, Karrierewegen, Vergütungssystemen, Marketing oder z.B. Kommunikation etabliert, die von seiner Mutterorganisation abweichen.¹⁴⁴

Aus Perspektive dieser Arbeit wird dabei vernachlässigt, dass es nicht einen vorherrschenden Archetypen P² gibt, sondern eine Vielzahl an Archetypen, insbesondere die an die Logiken großer Organisationen anknüpfende MBP. Diese wird insofern als ein naheliegender Bezugspunkt für die Analyse von IC im Verlauf dieser Arbeit aufgegriffen.

Im folgenden Abschnitt wird erläutert, auf welche Ursachen die Archetypen-Vielfalt zurückgeführt werden kann. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei darauf, ob die angeführten Gründe auch von PSF im Allgemeinen auf IC im Konkreten übertragen werden können.

1.2.1.5 Zwischenfazit: Inhouse Consulting als Professional Service Firm

Im vorgangegangenen Kapitel wurde erläutert, dass PSF durch die beiden extremen Archetypen P² und MPB gekennzeichnet werden. IC steht durch die Verankerung in „industriellen“ Führungsstrukturen und -vorgehensweisen von Konzernen einerseits und den spezifischen Herausforderungen von Professionals in einem besonderen Spannungsfeld.¹⁴⁵

Geht man auf die Gründe dafür ein, sind zentrale Treiber für den Wandel von Archetypen zu betrachten. Als der zentrale Treiber gilt die Veränderung des *Interpretativen Schemas*. Auf PSF bezogen gelten vier Kontextfaktoren als Ursachen für einen solchen Wandel: die Deregulierung des Marktes, ein verändertes technologisches Umfeld, die Globalisierung professioneller Dienstleistungen und die sogenannte „Client-capture“.^{146 147}

Deregulierung des Marktes: Die Begründung dahinter ist, dass die damit einhergehende Zunahme der Wettbewerbsintensität zu einem stärkeren Fokus auf Effizienz führte. Betrachtet man als Markt Consulting-Dienstleistungen, so kann dies nicht als Argument für das Auf-

¹⁴³ Vgl. Greenwood et al. (1990: 749) und Alvesson (2004: 188f.).

¹⁴⁴ Vgl. Johri et al. (1998: o.S.) und Ejenäs und Werr (2011: o.S.).

¹⁴⁵ Vgl. Ejenäs und Werr (2011: o.S.).

¹⁴⁶ Diesen Terminus verwenden Suddaby et al. (2007: 343) für das Verhältnis zwischen Kunden und Professionals, das geprägt ist von der Übertragung

¹⁴⁷ Vgl. Brock (2006: 161ff.) sowie Kaiser und Loscher (2015b: 9).

kommen von IC gelten. Consulting-Dienstleistungen bewegen sich seit jeher in einem deregulierten Markt.¹⁴⁸

Verändertes technologisches Umfeld: Damit sei einerseits zuvor exklusives Wissen leichter verfügbar geworden und andererseits eine höhere Standardisierbarkeit in der Dienstleistungserstellung ermöglicht worden.

Globalisierung professioneller Dienstleistungen: Dieses Argument besagt, dass weltweit tätige Klienten der PSF eine ebensolche Vertretung mit einem einheitlichen Dienstleistungsversprechen von den Professionals erwartet hätten, was zu entsprechenden Organisationsstrukturen geführt habe.¹⁴⁹

„*Client-capture*“: Damit ist das Verhältnis zwischen Kunden und Professionals als ein solches beschrieben, das den Kunden in der Rolle desjenigen sieht, der sein Interpretatives Schema auf den des Professional überträgt.¹⁵⁰

Forschungsarbeiten fassen zusammen, dass Dienstleistungen in IC unter anderen Rahmenbedingungen erbracht werden als dies in der archetypischen P² vorgesehen ist.¹⁵¹ Um wettbewerbsfähige Leistungen erbringen zu können, muss ein IC einerseits Strukturen und Prozesse der Konzernmutter annehmen, um innerhalb des Konzern Synergien zu erlangen.¹⁵² Andererseits darf dieses nicht in einem zu starken Maße geschehen, damit das IC wettbewerbsfähige Leistungen anbieten kann.¹⁵³ Damit befindet sich das IC in einem Spannungsfeld, das einerseits von der Konzernmutter und andererseits von den externen Wettbewerbern eingegrenzt wird.

Abschließend läßt sich zusammenfassen, dass Kontextfaktoren, die den Wandel von Archtypen von PSF erklären können, nur teilweise geeignet erscheinen, um das Aufkommen der PSF IC zu begründen. Diese Kontextfaktoren werden von Forschungsarbeiten zu IC aufgegriffen und sehen darin einen Beweggrund für IC. IC ver helfe Organisationen zur Reduktion von Komplexität, indem es organisationale Phänomene für die Organisation verständlich mache. Aus dieser Perspektive ist IC sowohl ein Stadium als auch ein Professionalisierungsprozess, der der Organisation eine Selbstreflexion ermöglicht. IC ist in diesem Verständnis eine Etablierung bzw. Institutionalisierung der Fähigkeit einer Organisation, sich selbst zu analysieren.

¹⁴⁸ Vgl. Brock (2006: 161ff.) sowie Kaiser und Loscher (2015b: 9).

¹⁴⁹ Vgl. Brock (2006: 161ff.) sowie Kaiser und Loscher (2015b: 10).

¹⁵⁰ Vgl. Suddaby et al. (2007: 343) sowie Kaiser und Loscher (2015b: 10).

¹⁵¹ Vgl. Ejenäs und Werr (2011: o.S.).

¹⁵² Vgl. Ejenäs und Werr (2011: o.S.).

¹⁵³ Vgl. Ejenäs und Werr (2011: o.S.).

Allerdings bleibt in dieser Auslegung von IC die Frage offen, welche spezifischen Selbstbeobachtungsfähigkeiten die Existenz von IC begründen bzw. ihren Sinn erläutern. Stattdessen wird die Funktion eines IC (Professionalisierung der Organisationsentwicklung) angegeben.¹⁵⁴ Im Allgemeinen mag an der so erläuterten Existenz, die auf Selbsterkenntnis referiert, doch vor allem die mikropolitische bzw. handlungs- und akteurszentrierte Perspektive fehlen, ist doch Selbsterkenntnis gerade ein Prozess, der eng an Akteure gekoppelt ist. Diese Lücke soll im Verlauf dieser Arbeit der Bezugsrahmen SAP schließen. Zudem stellt sich die Frage, als welcher Archetyp IC im Rahmen der bestehenden zu verorten ist.

IC wurde zum Zwecke der Einordnung als PSF betrachtet. Allerdings wird festgehalten, dass in Hinblick auf Fragen der Organisationsstruktur und Eigentumsverhältnisse eine *traditionelle Definition*¹⁵⁵ von PSFs problembehaftet ist:¹⁵⁶ eine solche Definition würde z.B. aufgrund unternehmensspezifischer historischer Entwicklungen, z.B. bezüglich Firmengröße, in der Praxis auf zahlreiche Ausnahmen stoßen.¹⁵⁷

In diesem Kapitel wurde gezeigt, dass IC insbesondere durch seine Nähe zu Consulting innerhalb der PSF zu verorten ist. Mehr noch konnte IC in einer archetypentheoretischen Betrachtung als Weiterentwicklung von Consulting begriffen werden. Als zentral konnte dabei die subjektive Bewertung der Akteure für die Organisationsgestaltung herausgestellt werden.¹⁵⁸ Allerdings konnte die Archetypentheorie nicht erklären, wie das Handeln der Akteure - abseits des zweckorientierten Handelns - zum Entstehen und der Etablierung von Organisationen beiträgt.¹⁵⁹ Dem Ruf nach einer stärkeren Mikrofundierung, d.h. die Berücksichtigung des Handelns der Akteure,¹⁶⁰ wird im Folgenden dadurch gefolgt, dass ein Erklärungsansatz für IC auf einem geeigneten Bezugsrahmen, SAP, aufbaut.

¹⁵⁴ Vgl. Klein (2007: 129, 140).

¹⁵⁵ Vgl. Zardkoohi et al. (2011: 184).

¹⁵⁶ Vgl. Malhotra und Morris (2009: 917), von Nordenflycht (2010: 170f.) und Zardkoohi et al. (2011: 180, 184).

¹⁵⁷ Vgl. Malhotra und Morris (2009: 917f.) und Zardkoohi et al. (2011: 184).

¹⁵⁸ Vgl. Kirkpatrick und Ackroyd (2003: 737f.) sowie Kaiser und Loscher (2015b: 12f.).

¹⁵⁹ Vgl. Kirkpatrick und Ackroyd (2003: 737f.) sowie Kaiser und Loscher (2015b: 12f.).

¹⁶⁰ Vgl. Kaiser und Loscher (2015b: 15).

1.2.2 Bezug zu Consulting und Präzisierung Inhouse Consulting

1.2.2.1 Perspektiven auf Unternehmensberatung

(Strategische) Unternehmensberatung¹⁶¹ wird aus verschiedenen Forschungsperspektiven diskutiert, über die im Folgenden ein Überblick verschafft werden soll.¹⁶²

Die vorliegende Arbeit greift die Systematisierung nach Buono und Pouffelt (2009) auf. Dies ist auf folgende Gründe zurückzuführen: Buono und Pouffelt (2009) fassen verschiedene Forschungsbeiträge unter dem Gesichtspunkt der *Client-Consultant-Relationship* zusammen. Und diese Beziehung, konkret die *Interaktion zwischen Kunde und Berater*, ist im Rahmen des SAP-Ansatzes dieser Forschungsarbeit relevant. Im Wesentlichen unterscheiden Buono und Pouffelt (2009) vier miteinander konkurrierende Perspektiven auf Consulting:¹⁶³ *funktionale, verhaltenswissenschaftliche, kritische* und *erfahrungsbasierte*.

Die Unterschiede zwischen diesen Perspektiven betreffen im Wesentlichen fünf Charakteristika: (1) Ideologie, (2) Wissensbasis, (3) Rolle des Consultants, (3) Problemlösungsprozess und (5) Ergebnisse/Lösungen.

Prozessbezogene Sichtweisen betrachten Unternehmensberatung als Beratung in den Fragestellungen der *strategischen Unternehmensführung*¹⁶⁴.¹⁶⁵ Damit bezieht sich Consulting auf die Beratung eines Unternehmens¹⁶⁶ - als Gesamtheit oder seiner Teilbereiche - hinsichtlich derjenigen Entscheidungen, Handlungen und Interaktionen, die auf die Entwicklung von Erfolgspotentialen abzielen.¹⁶⁷ Diese Ziele beinhalten die Entwicklung von Instrumenten und Schaffung von Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung.¹⁶⁸ Strategische Fragestellungen sind aus dieser Perspektive komplexe Probleme, die unter Einbeziehung zahlreicher Einflussfaktoren Entscheidungen unter Unsicherheit erfordern.¹⁶⁹

Wesentlich für die vorliegende Arbeit ist die *erfahrungsbasierte* Perspektive. Sie zielt auf Reflexion und Introspektion ab. Dies ist insofern wesentlich, als dass die Verfasserin als Mit-

¹⁶¹ Diese Forschungsarbeit versteht die Begriffe (*strategische*) *Unternehmensberatung* und *Consulting* synonym. Aufgrund der längeren und umfangreicheren englischsprachigen Forschungstradition in diesem Forschungsgebiet sowie zum Zwecke der Einheitlichkeit verwendet diese Forschungsarbeit im Folgenden den Begriff *Consulting*.

¹⁶² Vgl. für forschungstheoretische Systematisierungen von Unternehmensberatung Buono und Pouffelt (2009: vi-xi), Höner (2008) oder Nissen (2007: 21-31).

¹⁶³ Vgl. Buono und Pouffelt (2009: vi-xi).

¹⁶⁴ Vgl. für die Diskussion unternehmensorientierter Führungstheorien Macharzina (2003: 45-69).

¹⁶⁵ Vgl. Bamberger und Wrona (2012b: 3).

¹⁶⁶ Vgl. für die Diskussion des Begriffes „Unternehmen“ Macharzina (2003:13-16).

¹⁶⁷ Vgl. Bamberger und Wrona (2012b: 3).

¹⁶⁸ Vgl. Bamberger und Wrona (2012b: 3f.).

¹⁶⁹ Vgl. Bamberger und Wrona (2012b: 4).

arbeiterin eines IC Praktikerin im Feld der Unternehmensberatung ist. Durch den Einbezug von Reflexion und Introspektion wird (a) ein Mehrwert im Sinne zusätzlicher Erkenntnisse für die Forschung generiert und (b) die qualitativ-empirische Arbeit vor Verzerrungen behütet.¹⁷⁰ Folglich basiert das Wissen auf dem aufgesetzt wird, auf vergangener Erfahrung. Die Rolle des Consultants wird in dieser Perspektive vertrauensvoller Ratgeber/Advisor wahrgenommen. Der zugrundeliegende Problemlösungsprozess wird als handlungsorientiert beschrieben und führt zu angeleiteten Verbesserungen beim Kunden. Das Stichwort „handlungsorientiert“ („Action Orientation“) interpretiert diese Arbeit als Hinweis auf eine Vereinbarkeit mit der theoretischen Perspektive SAP.¹⁷¹

Damit ist die Perspektive dieser Arbeit transparent gemacht worden.

1.2.2.2 Marktkennzahlen und Trends

International unterschiedliche Foki der Beratungsunternehmen, divergierende Marktdefinitionen und -intransparenz erschweren einen internationalen Vergleich.^{172, 173} Eine Einordnung in den Markt konzentriert sich daher auf Kennzahlen zu Deutschland.

Branchenumsatz: Der Umsatz der Consulting-Branche hat sich bezogen auf das Jahr 2002 (12,3 Mrd. EUR) - bzw. 2004 (12,3 Mrd. EUR) - bis zum Jahr 2011 (20,6 Mrd. EUR) nahezu verdoppelt. Muss man in den Jahren 2002 und 2003 unter Berücksichtigung der Inflation von einem realen Rückgang sprechen, so ist ab dem Jahr 2004 bis 2011 eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) i.H.v. 7,6%¹⁷⁴ zu verzeichnen. Ausnahme bildet ein deutlicher Einbruch im Jahr 2009 (-3,1% ggü. dem Vorjahreswert) - als Reaktion auf die im September 2008 mit dem Zusammenbruch der Investmentbank Lehmann Brothers weltweit offen zu Tage tretenden Finanz- und Wirtschaftskrise.^{175 176}

Kennzahlen: Nahezu die Hälfte (43,5%) des Gesamtumsatzes von 20,6 Mrd. Euro konnten die nach Umsatz 70 größten Unternehmensberatungsgesellschaften (ab 45 Mio. EUR Jahresum-

¹⁷⁰ Vgl. für Merkmale unterschiedlicher Perspektiven von Forschern mit akademisch vs. praktisch orientiertem Hintergrund Behr und White (2007: 251, 254).

¹⁷¹ Vgl. Buono und Poulfelt (2009: x).

¹⁷² Als Randnotiz läßt sich allerdings festhalten, dass der tonangebende US-amerikanische Consulting-Markt seit Beginn der 1980er Jahren erheblich wuchs (Sturdy, 1997a: 521; Fincham, 1999: 335-336).

¹⁷³ Vgl. Kaiser und Ringlstetter (2011: 27).

¹⁷⁴ Eigene Berechnung auf Basis von Muhrmann (2012: 4).

¹⁷⁵ Vgl. für eine Kurzdarstellung mit deutschem Bezug Beck und Wienert (2009: 7-12); für Verflechtungen zu deutschen Kreditinstituten das Beispiel des Versicherungskonzerns AIG FCIC (2011: 377); für eine detaillierte Analyse von Ursachen und Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise mit Fokus USA den Abschlussbericht der Untersuchungskommission des US-Kongresses FCIC (2011).

¹⁷⁶ Als Datenquelle dient Muhrmann (2012: 5-9).

satz) für sich beanspruchen. In der Bandbreite 5 bis 45 Mio. EUR finden sich 280 Unternehmen wieder, die - mit deutlichem Abstand zu der ersten Gruppe - 16,5% des Marktes einnehmen. Die verbleibenden 13.750 der 14.100 Consultancies (97,5% der Anbieter) begnügen sich mit Anteilen zwischen 6,4 und 11,2 %. D.h. ca. 2,5% (97,5%) der Unternehmensberatungen stehen für 60% (40%) des Gesamtumsatzes. Man kann daher von einem zweigeteilten Markt sprechen.¹⁷⁷ Insgesamt waren 14.100 Personen im Consulting tätig. Die 70 größten Gesellschaften verfügten über eine durchschnittliche Mitarbeiterzahl von über 500 Mitarbeitern. Die untere Grenze repräsentierten 1- bis 3-Personengesellschaften mit einem durchschnittlichen Jahresumsatz bis max. 500.000 EUR.¹⁷⁸

Gesamtmarkt nach Klientenbranchen: Auch eine aktuelle¹⁷⁹ Betrachtung des Marktes für Unternehmensberatungsdienstleistungen in Deutschland nach *Klientenbranchen* im Jahr 2011 ergibt ein zweigeteiltes Bild, folgt man der Verbandseinteilung des BDU in Anlehnung an die Klassifikation nach Wirtschaftszweigen¹⁸⁰ des StBA.¹⁸¹ So nahmen die zwei *Branchen* - bzw. synonym *Abschnitte*¹⁸² - Verarbeitendes Gewerbe (insgesamt) und Finanzdienstleister (insgesamt) nahezu 60% des Gesamtmarktes ein. Weitere Branchen wie der öffentliche Sektor (9,3%) oder Energie- und Wasserversorger (7,6%) folgen mit großem Abstand. Bricht man die beiden erstgenannten dominanten Branchen entsprechend der Klassifikation herunter und bezieht die *Unterabschnitte* einer jeweiligen Branche ein, erhält man über nachfolgende Rangfolge ein Gefühl für die Größenordnung der Unterschiede. Dies ermöglicht es, einen Eindruck davon zu gewinnen, welche Branchen aus Beraterperspektive - unabhängig ihrer gesamtwirtschaftlichen Marktanteile - entweder groß und/oder beratungsaffin sind. Die größten *Unterabschnitte* der beiden obengenannten dominanten Branchen lauten (1) Fahrzeugbau (12,7%), (2) Kreditinstitute (12,4%) und (3) Versicherungen (11,7%). Nächstgrößere *Unterabschnitte* dieser beiden Branchen weisen einen deutlichen Abstand auf: (4) der Maschinenbau (6,7%) ist nahezu nur noch halb so groß wie seine die ersten drei Rangnummern. Bemerkenswert ist auch, dass die drei größten genannten *Unterabschnitte* sogar allen verbleibenden *Branchen* - als größte der öffentliche Sektor (9,4%) - überlegen sind. Aussagen der Consul-

¹⁷⁷ Vgl. Bohn und Kühl (2004: 72).

¹⁷⁸ Eigene Berechnungen auf Basis von Muhrmann (2012: 4).

¹⁷⁹ Zum Abgabzeitpunkt dieser Arbeit bezogen sich jüngst vom dt./europ. Verband BDU/FEACO ausgewertete Daten zum dt./europ. Unternehmensberatungsmarkt auf die Jahre 2011/2012 (Murmman, 2012; Póor et al., 2012).

¹⁸⁰ Diese Arbeit bezieht sich auf die Klassifikation nach Wirtschaftszweigen, welche das Statistische Bundesamt erstellt, um „wirtschaftliche Tätigkeiten statistischer Einheiten in allen amtlichen Statistiken einheitlich zu erfassen.“ (StBA, 2003: 3, 5f.).

¹⁸¹ Vgl. StBA (2003: 5f.) und Murmann (2012: 9).

¹⁸² Vgl. StBA (2003: 5f.).

ting-Verbände BDU und FEACO, die Industrie in Deutschland stelle den größten Nachfrager nach Beratungsleistungen dar,¹⁸³ mögen angesichts der Branchenunterteilung in Hinblick auf das Gewicht von Kreditwirtschaft und Versicherungen hinterfragt werden.¹⁸⁴ Die *Wachstumszahlen* rangieren branchenübergreifend im positiven Bereich - mit den höchsten Wachstumsraten primär im unteren zweistelligen Bereich (zwischen 9,5% und 19%) in den dominanten *Branchen* und *Unterabschnitten*. Eine Ausnahme bildet der öffentliche Sektor, der die geringste Wachstumsrate (2,4%) aufweist.¹⁸⁵

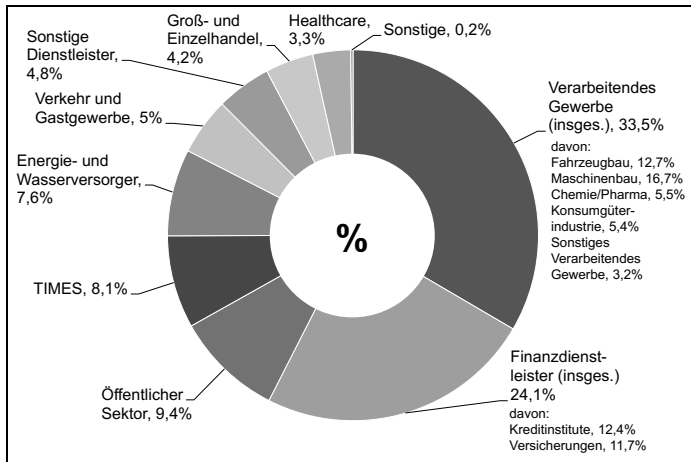


Abb. 2: Gesamtmarkt Deutschland nach Klientenbranchen (2011) (Quelle: Eigene Darstellung nach Murmann, 2012: 9)

Die Brancheneinordnung ist für diese Arbeit insofern von Relevanz, als dass diese Arbeit als Case Study ein großes deutsches Kreditinstitut verwendet. Somit ist zu berücksichtigen, dass ggf. eine *strukturelle branchenweite Beratungsaffinität*¹⁸⁶ auf Klientenseite vorliegen könnte.

¹⁸³ Vgl. Murmann (2012: 9) und Poór et al. (2012: 22).

¹⁸⁴ Für einen realiter anders gelagerten Schwerpunkt sprechen z.B. die Brancheneinteilungen der Angebotsseite, der Unternehmensberatungen (vgl. BCG, 2013: o.S.).

¹⁸⁵ Vgl. Murmann (2012: 9).

¹⁸⁶ Für das konkrete Fallbeispiel lässt sich eine ggf. vorhandene *Beratungsaffinität* approximieren (Quelle: intern): Auf eine Mitarbeiteranzahl von ca. 37.000 (Deutschland ohne Ausland) kamen bis Q3/2013 1.200 externe Mitarbeiter (MA-Anteil extern/intern = 3,2%). Der historisch maximale - fusionsbedingte - Wert belief sich in den Vorjahren auf 4.000 Externe ggü. ca. 44.000 inländischen Mitarbeitern (MA-Anteil extern/intern = 9,1%).

Klientenbranche	Umsatzwachstum
Verarbeitendes Gewerbe (inges.)	13,3%
Konsumgüterindustrie	14,3%
Fahrzeugbau	19,0%
Chemie/Pharma	4,0%
Maschinenbau	10,1%
Sonstige Verarbeitendes Gewerbe	14,6%
Finanzdienstleister (inges.)	11,3%
Kreditinstitute	12,8%
Versicherungen	9,5%
TIMES	7,6%
Versorger	10,0%
Verkehr und Gastgewerbe	3,5%
Groß- und Einzelhandel	7,9%
Gesundheitswesen	4,0%
Sonstige Dienstleister	4,6%
Public Sector	2,4%
Sonstige Branchen	9,5%

Abb. 3: Umsatzwachstum nach Klientenbranchen (2011) (Quelle: Murmann, 2012: 9)

1.2.2.3 Begriffsverständnis Inhouse Consulting

Die Auseinandersetzung mit dem inhaltlichen Gegenstand Consulting bzw. IC im besonderen beginnt mit der Analyse des adäquaten Begriffs: (strategische) Unternehmensberatung, Consulting oder vergleichbare Termini bilden Bestandteil der Diskussion des zugrundeliegenden Gegenstandes.¹⁸⁷ Denn „Begriffe leiten uns zu Untersuchungen. Sie sind der Ausdruck unseres Interesses, und lenken unser Interesse.“¹⁸⁸ Durch einen Begriff wird die *Anwendung* eines Wortes erläutert.¹⁸⁹ Einerseits wird auf eine vorherrschende Meinung von Consulting als „Institutionalisierung“ in Form einer externen Beratung¹⁹⁰ verwiesen.¹⁹¹ Andererseits wird ein solcher „Konsens“¹⁹² explizit in Frage gestellt. Peripher wird darauf hingewiesen, dass diese Institutionalisierung gleichermaßen intern - an unterschiedlichen Stellen einer Organisation -

¹⁸⁷ Vgl. den internationalen Diskurs zur Begrifflichkeit Consulting in Fincham et al. (2013: 4-6). Eine ausführliche auf die deutsche Forschung zentrierte Diskussion liegt mit Mohe (2003: 23-40) vor.

¹⁸⁸ Vgl. Wittgenstein (2011: 244).

¹⁸⁹ Vgl. Wittgenstein (2011: 191).

¹⁹⁰ Vgl. Bamberger und Wrona (2012b: 8).

¹⁹¹ Vgl. Bamberger und Wrona (2012b: 8).

¹⁹² Vgl. Mohe (2003: 34).

¹⁹³ erfolgen kann. ¹⁹⁴ Bei genauer Betrachtung ist die Konkretisierung von Consulting als „Institutionalisierung in Form einer externen Beratung“¹⁹⁵ semantisch ein Pleonasmus, der sich hinter der Übersetzung eines englischen Begriffs ins Deutsche versteckt. Ein solcher *Nominalismus* deutet IC als *Namen*, beschreibt aber nicht die tatsächliche Verwendung des Begriffs und kann dementsprechend nicht zur inhaltlichen Klärung beitragen.¹⁹⁶

Eine zielführende *inhaltliche Begriffsklärung* tangiert nicht nur den Begriff selbst, sondern auch analog verwandte Begriffe. *Inhouse Consulting* bzw. *Interne Unternehmensberatung* repräsentieren synonym angewandte Begriffe, die sich im Rahmen einer Begriffsvielfalt im deutschen Sprachraum etablieren konnten.¹⁹⁷ Für den englischen Raum ist weniger klar, welche Begriffe vorherrschend sind: Im englischen Sprachgebrauch scheint das Adjektiv *Internal* ggü. *Inhouse* vorgezogen zu werden; *Consultancy* konkurriert mit *Consulting*.¹⁹⁸

Ein Begriffsverständnis für Inhouse Consulting soll auf Basis zweier Aufsatzzpunkte gebildet werden: Erstens, der Zugehörigkeit von IC zu den *PSF* und zweitens der Stellung von IC zu *Consulting*. Für dieses Vorgehen spricht, dass die Forschungsliteratur Inhouse Consultants und externe Berater unter dem Begriff „strategy ,professionals“¹⁹⁹ zusammenfasst. Darunter sind solche Akteure zu verstehen, die einen Beitrag zur Strategie einer Organisation leisten.²⁰⁰

Our primary focus is on strategy ,professionals', those in-house strategic planners and external strategy consultants whose whole purpose is to assist with organizational strategy. (Whittington et al., 531)

Ein weiterer Grund, der für dieses Vorgehen spricht, ist, dass das Aufkommen interner Beratung als eine *Weiterentwicklung der Consulting-Branche* - z.B. als Alternative oder Konkurrenz zu externem Consulting -²⁰¹ betrachtet wird.²⁰² Schließt man an dieser Stelle den Kreis zum vorherigen Abschnitt, der sich mit PSF befasst hat, so sollten sich diese Weiterentwicklungen in den Elementen des Archetypen IC, also im *Interpretativen Schema*, den *Managementsystemen* und in der *Organisationsstruktur* niederschlagen.

¹⁹³ Vgl. Kubr (2002: 50).

¹⁹⁴ Vgl. Bamberger und Wrona (2012b: 8).

¹⁹⁵ Vgl. Bamberger und Wrona (2012b: 8).

¹⁹⁶ Vgl. Wittgenstein (2011: 191f.)

¹⁹⁷ Vgl. Mohe (2002: 320).

¹⁹⁸ Vgl. exemplarisch Sturdy (2013: 60, 63).

¹⁹⁹ Vgl. Whittington et al. (2011: 531).

²⁰⁰ Whittington et al. (2011: 532) legen „strategy ,professionals“ allerdings sehr eng aus. Sie fassen nicht ICs und ECs unter diesen Begriff, sondern nur diejenigen mit strategiebezogenen Aufgabenstellungen. Explizit schließen sie Berater mit Tätigkeiten aus dem Bereich des allgemeinen Management Consulting aus.

²⁰¹ Vgl. Armbrüster (2006: 101) und Ejenäs und Werr (2011: 6).

²⁰² Vgl. Fincham et al. (2013: 4).

Auch eine *semantische Herleitung* legt eine Näherung des Begriffs Inhouse Consulting durch Consulting nahe. So besteht der terminus technicus *Inhouse Consulting* aus zwei Bestandteilen, deren Verhältnis zueinander zu untersuchen ist:²⁰³ dem adjektivischen Wort *Inhouse* sowie dem substantivischem Wort *Consulting*. Auf einen ersten Blick scheint dem fundamentalen Substantiv *Consulting* die Funktion zuzukommen, eine *Entität* zu begründen, die das Adjektiv *Inhouse* durch seine kategorielle Funktion mit *Eigenschaften* belegen kann.²⁰⁴ Tatsächlich ist es bei Komposita dieser semantischen Konstruktion häufig so, dass sie ein *neues komplexes Konzept* einführen, das über das Verständnis „Substanz + Eigenschaft“²⁰⁵ hinausgeht.²⁰⁶

Unterschiede zwischen IC und EC wurden *hervorgehoben*, um eine (Ein-)Ordnung zu ermöglichen. Sie zielten auf ein Verständnis der Terminologie im praktischen Gebrauch, nicht aber auf eine Reform ab.²⁰⁷ Diese Arbeit stellt in Frage, ob die Verständnismultifunktionalität - und partiell die bestehenden Erklärungsansätze - nicht in ihrem Ursprung „erfahrungsmäßige Begleiterscheinungen des Phänomens A [sind, die] zur Definition von A benützt“²⁰⁸ werden und damit nicht tatsächlich analytisch fundiert sind. In diesem Sinne möchte diese Arbeit kein weiteres Begriffsverständnis hinzufügen. Auch wenn Begriffsverständnis und die Abgrenzung von IC gemeinhin als schwierig gilt,²⁰⁹ so kann doch festgehalten werden, was unter IC inhaltlich zu verstehen ist: IC meint im Regelfall Einheiten einer Organisation, die Consulting-Dienstleistungen für andere Einheiten dieser Organisation anbietet.²¹⁰

Was sich hinter den synonym verwandten Begriffen an inhaltlichen Gemeinsamkeiten verbirgt, soll in den folgenden Abschnitten geklärt werden.

1.2.2.4 Beratungsschwerpunkte, -ansätze und -formen

Aus theoretischer Perspektive versteht diese Arbeit unter Consulting *Managementberatung*. In diesem Verständnis von Consulting sind daher nicht in der Praxis vertretende weitere Beratungen inbegriffen, die ihren Fokus auf Personalberatung, Software-

²⁰³ Vgl. Radatz (2001: 47).

²⁰⁴ Vgl. Radatz (2001: 47-50).

²⁰⁵ Vgl. Radatz (2001: 50).

²⁰⁶ Vgl. Radatz (2001: 47-50).

²⁰⁷ Vgl. Wittgenstein (2003: 87) - wenngleich er betont, dass eine solche Reform vorstellbar ist, wenn sie auf die Vermeidung von Mißverständnissen abzielt.

²⁰⁸ Vgl. Wittgenstein (2003: 66).

²⁰⁹ Vgl. Kubr (2002: 50).

²¹⁰ Vgl. Kubr (2002: 50). Ein Gegenbeispiel für diesen Regelfall stellt in der Praxis z.B. die interne Beratungseinheit der Porsche AG dar, die heute mehrheitlich externe Beratungsprojekte durchführt (vgl. Porsche Consulting, 2015: o.S.).

Entwicklung/Systemintegration oder Outsourcing/Managed Services legen.²¹¹ *Managementberatung* wird in der Praxis gemäß BDU in folgende Beratungsschwerpunkte untergliedert werden:²¹² (1) Strategieberatung, (2) Organisations-/Prozessberatung, (3) Human Resources Beratung sowie (4) IT-Beratung. Diese Art der Gliederung setzt an den *inhaltlichen Beratungsgegenständen* an.²¹³

Einen Einfluss auf die Problembetrachtung, Kundenbeziehung und den Beitrag zur Strategieentwicklung,²¹⁴ misst man den verschiedenen *Beratungsansätzen* zu, an denen sich Unternehmensberatungen orientieren. Den beiden wesentlichen Beratungsansätzen lassen sich vier als idealtypisch²¹⁵ geltende Formen der Beratung zuordnen:²¹⁶ (1) *Inhaltsberatung* zielt auf die Lösung des Kundenproblems ab und tritt in Form *gutachterlicher* oder *Expertenberatung* in Erscheinung; (2) *Prozessberatung* konzentriert sich auf die schrittweise Begleitung des Kunden im Rahmen von *Organisationsentwicklung* oder *systemischer Beratung*. Mittlerweile abstrahiert die Forschungsliteratur von der bipolaren Perspektive zweier vorherrschender Beratungsansätze und sieht stattdessen im Einklang mit der Beratungspraxis ein Kontinuum an unterschiedlichen Ansätzen.²¹⁷ Die vorgestellten Beratungsansätze und -formen sowie diverse Mischformen sieht die Forschungsliteratur analog bei IC vertreten.²¹⁸ Daher werden im Folgenden die beiden Ansätze und darunter zu subsumierende *Beratungsselbstverständnisse* mit ihren unterschiedlichen Annahmen und Beraterrollen skizziert:

Inhaltsberatung in Form *gutachterlicher Beratung*: Eine gutachterliche Beratung soll den Kunden in der Entscheidungsfindung bei strategischen Fragestellungen unterstützen - insbesondere bei Informationsdefiziten. Der Gutachter gilt dabei als neutraler Sachverständiger, der durch die Anwendung wissenschaftlicher Methoden und Erkenntnisse eine objektiven Darstellung des zugrundeliegenden Problems erarbeitet. Sein Beratungseinsatz ist durch wenig Interaktion mit dem Kunden gekennzeichnet und auf die Abgabe eines objektiven Gutachtens fokussiert; weder an Entscheidung noch Umsetzung ist er beteiligt.²¹⁹

²¹¹ Vgl. Murmann (2012: 20).

²¹² Vgl. Kaiser und Ringlstetter (2011: 27) und Murmann (2012: 8, 21).

²¹³ Vgl. Höner (2008: 42).

²¹⁴ Vgl. Walger und Neise (2005: 98f.), Nissen (2007: 5) und Höner (2008: 42).

²¹⁵ Webers (1980: 4) *Idealtypus* dient der deutenden Erfassung, dem Verstehen, eines reinen Typus einer häufigen Erscheinung. Er soll einen *wissenschaftlich konstruierten (idealtypischen)* Sinn und Sinnzusammenhang herstellen. Realität und reales Handeln weichen allerdings häufig vom konstruierten Idealtypus ab.

²¹⁶ Vgl. Mohe (2002: 335f.), Walger und Neise (2005: 98-106), Nissen (2007: 4-6) und Höner (2008: 41-46); Bohn und Kühl (2004: 58) konzentrieren sich auf die drei Beratungsformen abseits der gutachterlichen Beratung.

²¹⁷ Vgl. Walger und Neise (2005: 98-106) und Höner (2008: 46-48).

²¹⁸ Vgl. Mohe (2002: 335f.).

²¹⁹ Vgl. Mohe (2002: 335), Walger und Neise (2005: 99f.), Nissen (2007: 5) und Höner (2008: 42).

Inhaltsberatung als *Expertenberatung*: Synonym für Expertenberatung werden die Begriffe *Management-* und *Unternehmensberatung (Consulting)* verwandt.²²⁰ Expertenberatung US-amerikanischer Provenienz repräsentiert die älteste, am deutschen Markt seit den 1960er Jahren präsente und wirtschaftlich bedeutendste Beratungsform, in die auch die international führenden Strategieberatungen einzuordnen sind.²²¹ In der Expertenberatung spielt das *inhaltliche Wissen*, das die Berater im Beratungsprozess in das Kundenunternehmen einbringen und als Problemlöser in Interaktion mit dem Kunden erarbeiten eine zentrale Rolle.²²² Das *inhaltliche Wissen* - auch als *Berateransätze* oder *-konzeptionen*²²³ bezeichnet - dient den Beratern zur Problemlösung gegenüber dem Kunden und äußert sich u.a. in Technologien wie Problemlösungsansätzen, Methoden und Wissensmanagementsystemen.²²⁴

Wissenschaftliche Kritik an der vorgestellten Charakteristika der Inhaltsberatung übt vor allem die *Critical Perspective*.²²⁵ Sie bezweifelt, dass die Berater durch *Wissen* überzeugen. Vielmehr übten diese sogenanntes *Impression Management* aus.²²⁶

In der *Prozessberatung* in Form von *Organisationsentwicklung (OE)* versucht der Berater als prozessual unterstützender Begleiter dem Kundenunternehmen zu einer eigenständigen Problemlösung zu verhelfen.²²⁷ Die OE geht also von einem lernfähigen Menschen aus und versteht unter dem Kunden alle vom Problem betroffenen Akteure.²²⁸ Folglich kennzeichnet die OE ein hoher Grad an Interaktion zwischen Kunden und Berater.²²⁹

Prozessberatung im Sinne von *systemischer Beratung* hingegen geht davon aus, dass eine gezielte Beeinflussung des Kundenunternehmens durch Außenstehende unmöglich ist, da dieses ein auf sich selbst beziehendes geschlossenes System sei.²³⁰ Die einzige Möglichkeit des Beraters, eine Änderung im Klientensystem auszulösen, besteht in ihrer gezielten Irritati-

²²⁰ Vgl. Bohn und Kühl (2004: 58, 70).

²²¹ Vgl. Bohn und Kühl (2004: 70), Walger und Neise (2005: 101) und Höner (2008: 42f.).

²²² Vgl. Walger und Neise (2005: 101f.), Nissen (2007: 5), Höner (2008: 43) und Bamberger und Wrona (2012: 9).

²²³ Beispielhafte Konzeptionen stellen das Erfahrungskurvenkonzept der Unternehmenberatung BCG oder Shareholder-Value-Ansätze von Stern Stewart & Co. dar (Walger und Neise, 2005: 102; Bamberger und Wrona, 2012: 10; BCG, 2014: o.S.; Pettit, 2014: 4; Fußnote 1).

²²⁴ Vgl. Walger und Neise (2005: 101f.) und Bamberger und Wrona (2012: 9).

²²⁵ Vgl. Clark und Salaman (1998: 20), Clark und Fincham (2002: 5-7) und Schwarz und Clark (2009: 4-6).

²²⁶ Vgl. für eine tiefergehende Darstellung der *Critical Perspective* das Kapitel „Stand der Forschung“.

²²⁷ Vgl. Mohe (2002: 335) und Walger und Neise (2005: 103).

²²⁸ Vgl. Walger und Neise (2005: 105), Nissen (2007: 5) und Höner (2008: 45).

²²⁹ Vgl. Walger und Neise (2005: 105) und Nissen (2007: 5).

²³⁰ Vgl. Walger und Neise (2005: 106) und Nissen (2007: 5).

on.²³¹ Über die damit verbundene Selbstwahrnehmung des Kunden können strategische Veränderungen ausgelöst werden.²³²

Die Inhalts- oder Expertenberatung kann - im Einklang mit bestehender Forschungsliteratur - abschließend als diejenige Form betrachtet werden, die als Bezugspunkt für IC in der weiteren Untersuchung dienen soll.²³³

1.2.2.5 Funktionen und Rollen

Consulting firms are sources and champions of ideas about management and significant influences on how corporations are managed. (Greenwood et al., 2006: 5)

Die Sichtweise obigen Zitats spiegelt eine *inhaltsbezogene Perspektive* auf Unternehmensberatung²³⁴ wider. Danach werden Unternehmensberatungen zum einen objektiv als Entstehungsort von Managementkonzepten dargestellt. Zweitens, wird bewertend ergänzt, dass dies ihre unstreitige Kernkompetenz ist.²³⁵ Und in einem dritten Schritt werden die Konsequenzen ihrer Tätigkeit als „(...) wesentlicher Einfluß auf die Art und Weise, welche konkrete Gestalt das Management von Unternehmen annimmt[.]“ ausgeführt.²³⁶

Dieser Einfluß findet über Funktionen und Rollen von Consultants statt, die im Folgenden thematisiert werden sollen.²³⁷ Es können fünf Funktionen von Consulting-Dienstleistungen genannt werden, auf die ein Einkauf von Kunden abzielt.²³⁸

(1) *Erreichen von organisatorischen Zielen*, indem Professionals den Kunden dabei helfen, einen Mehrwert für die Kundenorganisation zu schaffen. Solche Ziele können das Erreichen eines Wettbewerbsvorteils, die Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Profitabilität, Wachstum etc. sein. Dieses generische Ziel kann als übergeordnetes Ziel betrachtet werden, dass jedem Consulting-Einsatz zugrunde liegt.²³⁹

²³¹ Vgl. Walger und Neise (2005: 106) und Nissen (2007: 6).

²³² Vgl. Walger und Neise (2005: 106) und Nissen (2007: 6).

²³³ Dies wird bereits an den verschiedenen Begriffsverständnissen deutlich, die IC ggü. EC abgrenzen (vgl. Kapitel Begriffsverständnis).

²³⁴ Vgl. Bamberger und Wrona (2012: 9-14) hinsichtlich inhaltsbezogener Perspektiven von Consulting.

²³⁵ Vgl. für eine kritische Diskussion der Entstehung und Verbreitung von Managementkonzepten durch Unternehmensberatungen bzw. Vertreter der Strategischen Management-Forschung Pettigrew et al. (2006b: 253f.).

²³⁶ Vgl. Greenwood et al. (2006: 5).

²³⁷ An dieser Stelle wird nicht zwischen EC und IC unterschieden, da die Funktionen sich mehrheitlich überschneiden. Auf IC-spezifische Quellen wird in den Fußnote verwiesen. Sollten IC-Spezifika vorhanden sein, so werden sie explizit separat diskutiert.

²³⁸ Vgl. Kubr (2002: 10) und Paust (2012: 76f.).

²³⁹ Vgl. Kubr (2002: 10-12) und Paust (2012: 76f.).

(2) *Problemlösung auf Managementebene oder im Tagesgeschäft*, indem der Consultant das Problem identifiziert, analysiert und löst. Die Probleme können dabei verschiedener Natur sein und z.B. Kundenbeschwerden, Verlust von Marktanteilen, eine hohe Fluktuation der Beschäftigten etc. betreffen. Um das Ziel Problemlösung zu erreichen, ist es erforderlich das Problem in seinen Kontext (z.B. Rahmenbedingungen der Kundenorganisation, unmittelbare und langfristige Ziele, die mit dem Consulting-Einsatz bezweckt werden) einzuordnen.²⁴⁰

(3) *Identifikation neuer Geschäftsmöglichkeiten*: In dieser Funktion werden Consultants als Wissens- und Ideenquelle betrachtet, die zudem imstande ist, mit diesem Wissen und den Ideen in der Kundenorganisation Maßnahmen und Verbesserungen anzuregen. Darunter fallen beispielsweise die Entwicklung neuer Märkte und Produkte, Beratung und Anwendung von state-of-the-art Technologien. Entwicklung und Motivation von Personal.²⁴¹

(4) *Weiterentwicklung der Lernfähigkeiten* der Kundenorganisation durch und im Rahmen des Consulting-Einsatzes: In diesem Zusammenhang spricht man auch von der „*learning organisation*“, zu der Consultants die Kundenorganisation machen, indem sie sowohl technisches Wissen (z.B. zu Restrukturierungen oder Qualitätsmanagement) wie Methoden zur Problemerkennung, -analyse und Implementierung von Veränderungen (sein es Interview- oder Überzeugungstechniken, Feedback, Bewertungslogiken u.v.m.) anwenden und in die Kundenorganisation einbringen. In der Funktion der Weiterentwicklung der Lernfähigkeiten der Kundenorganisation kann interne Beratung als institutionelle Möglichkeit betrachtet werden, das Wissen externer Berater zu akquirieren und eine entsprechende interne Beratungskompetenz aufzubauen. Eine solche Kompetenzweitergabe kann in der Praxis über gemischte Teams von internen und externen Beratern stattfinden.²⁴²

(5) *Umsetzung von Veränderungen*: In dieser Funktion befähigen Consultants die Kundenorganisation, Veränderungen zu verstehen, Antworten zu ihnen zu entwickeln und sie umzusetzen. Diese Funktion gewinnt in einer komplexer werdenden und durch Veränderungen gekennzeichneten Welt an Bedeutung. Überleitend zum Thema *Rollen von Consultants* werden

²⁴⁰ Vgl. Kubr (2002: 12-15) und Paust (2012: 76f.) für Consulting i.A., mit Fokus auf IC Leker et al. (2007: 148).

²⁴¹ Vgl. Kubr (2002: 15) und Paust (2012: 76f.). Für IC fassen Lehr et al. (2007: 148) diese Funktionen unter dem Begriff *Innovationsfunktion* zusammen.

²⁴² Vgl. Kubr (2002: 15f.), Mohe (2002: 324), Wurps und Musone Crispino (2002: 355f.) sowie Paust (2012: 76f.). Ein empirisches Beispiel gibt Werr (2002: 105-108). IC-Literatur greift diesen Aspekt unter dem Schlagwort *Kommunikationsfunktion* auf (vgl. Lehr et al., 2007: 148)

Consultants, die zur Umsetzung von Veränderungen eingesetzt werden auch als *Change Agents* bezeichnet.²⁴³

Zusätzlich zu den den fünf genannten Funktionen sollen explizit solche Funktionen aufgeführt werden, die Spezifika des IC konkretisieren.²⁴⁴

(6) *Koordinationsfunktion*: Über diese Funktion sorgen interne Consultants für miteinander in Einklang stehende Ziele in der gesamten Organisation über Hierarchie- und Funktionsgrenzen hinweg.

(7) *Kommunikationsfunktion*: Diese Funktion greift zwar Elemente der (4) *Weiterentwicklung der Lernfähigkeiten* und (5) *Umsetzung von Veränderungen* auf, soll aber an dieser Stelle wegen ihrer Zentralität separat erwähnt werden. Dadurch, dass interne Consultants Akteure bereichsübergreifend zusammenbringen, brechen sie Silostrukturen auf und regen zu einem - auch informalen - Austausch der Beteiligten an.

(8) *Wissensfunktion*: Diese Funktion lässt sich unter (3) *Identifikation neuer Geschäftsmöglichkeiten* subsumieren. Die Besonderheit des IC an dieser Stelle besteht darin, dass sie einerseits ein Wissenszentrum bilden, indem sie das Wissen der Organisation sammeln und dokumentieren und andererseits dieses Wissen innerhalb der Organisation weitergeben - damit wird wiederum die (4) *Weiterentwicklung der Lernfähigkeiten* bestätigt.

(9) *Personalentwicklungsfunktion*: Bleibt als letzte genuin IC-typische Funktion die Personalentwicklungsfunktion. Diese Funktion ist nicht direkt eine Funktion, die interne Consultants aktiv ausüben, sondern in deren Mittelpunkt sie stehen. Dabei besteht das Ziel darin, die Berater für entsprechende Positionen in der Linienorganisation zu qualifizieren.

Aus den angeführten Funktionen von Consulting lassen sich Rollen ableiten.²⁴⁵ Dabei ist die Forschungsliteratur jedoch geprägt von zwei wesentlichen Darstellungen: solchen, die die Realität des Beratungsalltags abbilden, *realtypische Darstellungen*, und solchen, die ein Ideal beschreibt, das jedoch als praxisfern einzuordnen ist, *idealtypische Konstruktionen*.²⁴⁶ We-

²⁴³ Vgl. Kubr (2002: 16) und Paust (2012: 76f.). IC-Literatur greift diesen Aspekt unter dem Schlagwort *Organisationsentwicklung* auf (vgl. Lehr et al., 2007: 148).

²⁴⁴ Vgl. Lehr et al. (2007: 148).

²⁴⁵ Vgl. Paust (2012: 79).

²⁴⁶ Vgl. Kraus und Mohe (2007: 246) sowie Paust (2012: 220).

sentlich ist diese Einordnung, da Funktionen und Rollen auch versteckter Natur sein können, jedoch schwer nachzuweisen sind.²⁴⁷

Mit den im vorigen Abschnitt vorgestellten Funktionen von Consulting verknüpft die Forschungsliteratur entsprechende Rollen.²⁴⁸ Im folgenden sollen diese Rollen exemplarisch vorgestellt werden. Allerdings bilden die vorherrschenden Rollensystematisierungen nur *offizielle Rollen* von Consultants ab.²⁴⁹ Aktuelle Forschungsarbeiten diskutieren zudem *latente, informelle* bzw. *versteckte*²⁵⁰ Rollen, welche ebenfalls thematisiert werden, da sie für eine *realtypischen Darstellung* des Beratungsalltags notwendig sind und ggf. den Begründungszusammenhang von IC bereichern können.²⁵¹

Offizielle Rollen: Auch wenn in die Forschungsliteratur Rollen von Consultants häufig Eingang finden - wie z.B. im vorigen Abschnitt mit der Rolle des Change Agents geschehen -, so mangelt es doch an einem systematischen *Überblick* über vorhandene Rollen.²⁵² Für einen Einblick in verschiedene Rollen dient nachfolgende Tabelle, die einer Forschungsarbeit entnommen ist, die sich explizit mit Rollen von Beratern auseinandersetzt, allerdings keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.²⁵³

²⁴⁷ Vgl. Paust (2012: 47f.).

²⁴⁸ Vgl. Paust (2012: 79).

²⁴⁹ Vgl. Paust (2012: 79).

²⁵⁰ Paust (2012: 23) versteht als *versteckte Rollen* ebensolche Rollen, die gerade *nicht offiziell* oder formal existieren, sondern *nicht kommunizierbar* sind.

²⁵¹ Vgl. Paust (2012: 46-48).

²⁵² Vgl. Paust (2012: 79f.).

²⁵³ Vgl. Abb. 4.

Rollen	Quelle
Durchsetzer, Katalysator, Konfirmator, neutraler Dritter, Objektivierer, Problemlöser, Promoter, Prozessberater	Althaus (1994)
Experte, Krisenmanager, neutraler Dritter, Problemlöser Promoter, Prozessberater	Bredl (2005)
Organizer, Relay Agent, Theoretician, Trainer	Creplet et al. (2001)
Adviser, Applied Theoretician, Architect, Facilitator, Teacher, Technician, Trainer	Druckman (2000)
Interventionist, Krisenmanager, neutraler Dritter, Problemlöser, Promoter, Prozessberater	Elfen und Klaile (1987)
Effiziente Informationsverarbeiter	Freudenberg (1999)
Kooperationspartner	Frey (1992)
Anwalt einer Partei, Durchsetzer, Informationslieferant, Katalysator, Krisenhelfer, Pannenhelfer, Problemlöser, Schubladierer, Trainer, Wiederentdecker von Lösungen	Grün (1984)
Interventionist, Krisenmanager, neutraler Dritter, Problemlöser, Promoter, Prozessberater	Hafner/Reineke (1992)
Coach, Informationslieferant, Katalysator, Moderator, Problemlöser, Prozesspromoter, Realisator	Hoffmann und Hlawacek (1991)
Entwicklungshelfer, Feuerwehrmann, Katalysator, Mentor, Partner, Zauberer	Hurtienne und Prümper (2007)
Coach, Informationsbeschaffer, Initiator, Konzeptarbeiter, Maßnahmenentwickler, Problemerkennung, Sparringspartner	Janz (1999)
Analytiker, Berater, Durchsetzer, Feuerwehrmann, Forscher, Kritiker, Lehrer, Prüfer, Umweltsensor	Kelley (1981)
Advokat, Erkennen von Alternativen, Erzieher, Experte, Faktenermittler, Mitarbeiter an Problemlösungen, objektiver Beobachter, Prozessberater, Trainer	Lippit und Lippit (1999)
Schamane	Margulies (1972)
Neutraler Außenstehender, Überbrücker kapazitiver Engpässe, Wissenslieferant	Mirow (2005)
Arzt, Co-Pilot, Experte, Sparringspartner	Mohe (2003)
Helfer beim Umgang mit Wissen/Nichtwissen	Mohe und Höner (2010)
Friendly Co-Pilot, Management Physician, Mental Adventurer, Strategic Navigator, System Architect	Nees und Greiner (1985)
Transmissionsriemen	Nicolai (2000)
Adviser, Applied Theoretician, Architect, Facilitator, Knowledge Provider, Management Breeder, Political Instrument, Task-focused Agent, Teacher, Technician, Trainer	Nippa und Petzold (2001)
Machtpromoter	Saam (2002)
Doctor, Expert, Process Consultator	Schein (1988)
Advocate, Barbarian, Clock, Detective, Monitor, Ritual Pig, Student, Talisman, Teacher	Steele (1975)
Analyst, Co-Pilot, Doctor, Project Engineer	Tordoir (1995)
Expertenberater, gutachterlicher Berater, Organisationsentwickler, systemischer Berater	Walger und Achatzi (1995)

Abb. 4: Offizielle Rollen externer Unternehmensberater (Quelle: Paust, 2012: 81)

Für eine Systematisierung oder *Typologie* von Beraterrollen wird eine Logik vorgestellt, die die Systematisierung der Beratungsschwerpunkte in Inhalts- und Prozessberatung aus dem vorangegangenen Abschnitt aufgreift.²⁵⁴ Diese Systematisierung setzt die Rolle des Consultant in Bezug zu der des Kunden:²⁵⁵ die Problemlösungsaktivitäten des Consultants können gegenüber dem Kunden von dem Extremum *nicht-direktiv* - der Consultant regt den Kunden

²⁵⁴ Vgl. Lippit und Lippit (1978: 31f.), Pellegrinelli (2002: 345) und Abb. 5.

²⁵⁵ Vgl. Paust (2012: 82f.) und Dougherty (2013: 36).

über Fragestellungen zur Selbstreflexion an - in einem Kontinuum bis zu dem Extremum *direktiv* bewegen - der Consultant gibt den Rahmen für die Problemlösung vor.²⁵⁶ Diesen Problemlösungsaktivitäten werden Rollen zugeordnet. Ein nicht-direktiv agierender Consultant wird beispielsweise als *Beobachter* wahrgenommen, während ein direkter Consultant als Advokat bezeichnet wird.²⁵⁷ In diesem Kontinuum befinden sich Rollen wie der *Prozessberater* oder *Experte*, die sehr eng an Beratungsschwerpunkte oder Charakteristika der Profession anknüpfen.²⁵⁸ Da diese Typologie die Rolle des Consultants aus seiner Beziehung zu seinem Kunden ableitet, erlaubt sie zudem, Verschiebungen in dieser Beziehung und damit einhergehende Rollenverschiebungen im Zeitablauf zu verorten. So hat z.B. eine zunehmende *Klientenprofessionalisierung* dazu geführt, dass die Forschungsliteratur eher Rollen von Consultants als Prozessberater denn als Experte diskutieren.²⁵⁹

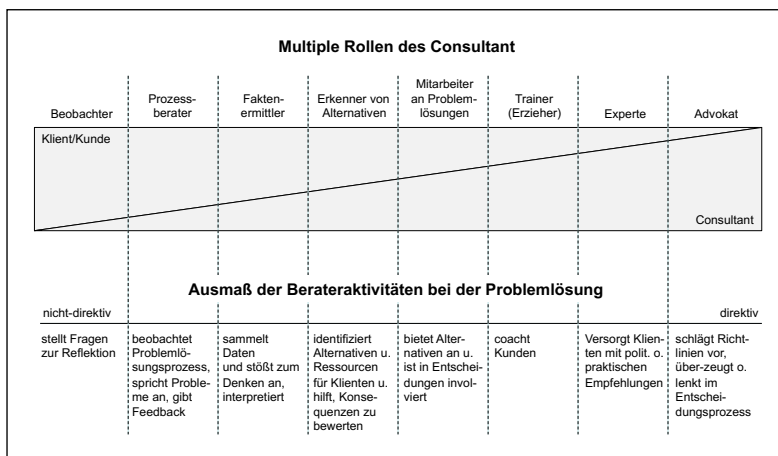


Abb. 5: Systematik von Beraterrollen und damit verbundenen -aktivitäten (Quelle: Eigene Darstellung nach Lippit und Lippit, 1978: 31f. und Pellegrinelli, 2002: 345)

Inoffizielle Rollen: Analog zum Abschnitt zu offiziellen Rollen lassen sich *inoffizielle* bzw. *versteckte Rollen* aus Funktionen, in diesem Fall *latenten Funktionen*, ableiten bzw. gehen mit diesen einher. Diese Rollen sind bisher wenig erforscht. Drei Rollen konnten jedoch in einer Forschungsarbeit mittels eines *interaktionstheoretischen Vorgehens*, basierend auf bisherigen

²⁵⁶ Vgl. Paust (2012: 82f.) und Dougherty (2013: 36).

²⁵⁷ Vgl. Paust (2012: 82f.) und Dougherty (2013: 36).

²⁵⁸ Vgl. Paust (2012: 83).

²⁵⁹ Vgl. Mohe (2003: 57ff., 76ff.) und Paust (2012: 83).

Rollen und empirischer Analyse als *Archetypen* herausgearbeitet werden: (1) *Souffleur*, (2) *Strohmann* und (3) *Sündenbock*. Allen drei Rollen des Consultants ist gemein, dass sie Einfluss auf das Image des beauftragenden Kundenmanagers nehmen.²⁶⁰

(1) Als *Souffleur* stellt der Consultant dem Manager der Kundenorganisation Wissen oder Informationen bereit, über die der Manager eine *Imageverbesserung* erlangen kann, indem er die Quelle seines Wissens bzw. seiner Informationen nicht offenlegt und als das seine ausgibt. Die Imageverbesserung tritt also durch das *Sammeln von Pluspunkten* ein.²⁶¹

(2) Als *Strohmann* kann der Manager der Kundenorganisation den Consultant zur *Imagebewahrung* einsetzen. In dieser Rolle schätzt der Consultant unter der Hand potentielle Bedrohungen für den Manager ab und währt diese ggf. ab. Die Imagebewahrung funktioniert im Sinne einer *Vermeidungsstrategie*.²⁶²

(3) Als *Sündenbock* kann der Consultant dem Manager die *Imagerettung* ermöglichen. Der Consultant *korrigiert* die negative Wahrnehmung Dritter vom Kundenmanager, indem er an dessen Stelle die Verantwortung für Ereignisse übernimmt, die zu einer solchen Wahrnehmung geführt haben.²⁶³

Es ist davon auszugehen, dass sowohl die offiziellen als auch inoffiziellen Rollen in der Praxis nicht wie skizziert stereotyp, sondern in Varianten auftreten.²⁶⁴ Die Darstellung der Rollen diente dazu, die in der Beratungspraxis des IC auftretenden Rollen verorten zu können. Welche Rollen im Fallbeispiel und dann in Verbindung mit dem Ansatz SAP auszumachen sind und welche Bedeutung ihnen für das Phänomen IC zukommt, wird Gegenstand der Analyse im dritten Teil dieser Arbeit sein.

Innerhalb der Veröffentlichungen zum Bereich Consulting lässt sich externes Consulting nur schwer von Inhouse-Consulting abgrenzen.²⁶⁵ Begreift man die Unterschiede zwischen Consulting als „(...) usually external to the organization (...)“²⁶⁶, do not take the place of staff in the client's structure (...)“²⁶⁷ und Inhouse Consulting als „interne Beratungsorganisationen,

²⁶⁰ Vgl. Paust (2012: 120-123) i.V.m. Goffman (1971: 10, 20-24, 30-34).

²⁶¹ Vgl. Paust (2012: 122).

²⁶² Vgl. Paust (2012: 122).

²⁶³ Vgl. Paust (2012: 122).

²⁶⁴ Vgl. Paust (2012: 122).

²⁶⁵ Vgl. Lacey (1995) oder Musone Crispino (2007: 129).

²⁶⁶ Vgl. Appelbaum und Steed (2005: 69), Bamberger und Wrona (2012b: 8) oder Sturdy (2013: 60).

²⁶⁷ Vgl. Appelbaum und Steed (2005: 69).

die im jeweiligen Konzern selber angesiedelt sind“²⁶⁸, so sollte eine Systematisierung der Literatur im dritten Abschnitt dieses Teil I allerdings anhand der Abgrenzung möglich sein.

Es wurde aufgezeigt, dass sich die angeführten Verständnisse - wie die Forschungsliteratur i.A. - auf Consulting im Sinne von EC beziehen. Diese Arbeit will das *Vorbild* Consulting als *Vergleichsobjekt*, als *Maßstab*, verwenden;²⁶⁹ „und nicht als Vorurteil, dem die Wirklichkeit entsprechen *müsse*.“²⁷⁰ Das bedeutet, dass (1) der in der Forschungsliteratur verbreitete Usus, IC durch die Merkmale zu begründen, die von EC abweichen, zu hinterfragen ist, (2) bei der Konzeption eines Erklärungsansatzes zu berücksichtigen ist, was *praktischer Gebrauch*, nicht gewünschter Usus ist.²⁷¹

²⁶⁸ Vgl. Galal et al. (2010: 12).

²⁶⁹ Vgl. Wittgenstein (2003: 86f.).

²⁷⁰ Vgl. Wittgenstein (2003: 87).

²⁷¹ Vgl. Wittgenstein (2003: 87).

1.3 Theoretischer Bezugsrahmen Strategy as Practice

Einer Vielzahl an Veröffentlichungen zu Consulting fehlt ein zugrundeliegendes theoretisches Konzept.²⁷² In den vergangenen beiden Abschnitten wurde deutlich, dass die Eigenschaften von PSF - wie z.B. der stete Wandel, dem sie unterliegen -, die Relevanz von IC als wachsende Organisationsform und die Spezifika von IC wie die Verankerung in Konzernen theoretische Konzepte erfordern, um systematisch bestehende Forschungslücken zu schließen, aber auch offene Forschungsfragen ergänzen zu können.

Im Folgenden wird ein konkreter theoretischer Ansatz, Strategy as Practice (SAP), aufgegriffen und auf IC angewandt. Dieser Ansatz wurde u. a. deshalb gewählt, weil er einen inhaltlichen Bezug zu IC aufweist. SAP befasst sich mit denjenigen Akteuren, die am Strategieprozess beteiligt sind.²⁷³ Das sind neben Managern oder externen Consultants auch interne Unternehmensberater.²⁷⁴ Bisherige SAP-Arbeiten widmen sich nach Kenntnis dieser Arbeit nicht explizit IC, sondern konzentrieren sich auf EC. Insofern wird SAP auf einen weiteren Forschungsgegenstand, IC, angewandt. Dadurch wird ein Beitrag zur Theorieentwicklung von SAP geleistet. Dabei ist aus wissenschaftstheoretischer Perspektive für die Eignung der Theorie SAP wesentlich, dass diese Theorie zur Erklärung von IC dient: „Weder ihre [gemeint ist die Theorie, Anm. d. Verf.] Komplexität noch ihre absolute Präzision sagen etwas über ihre Brauchbarkeit aus.“²⁷⁵

SAP-Forschung betreiben, bedeutet zweierlei:²⁷⁶ (1) nah an der Praxis, an den Praktikern und ihren Praktiken, zu forschen und (2) sich auf Praxisforschung als soziologische Theorie zu beziehen: „Um klarer zu sehen, müssen wir hier, (...), die Einzelheiten der Vorgänge ins Auge fassen; was vorgeht *aus der Nähe betrachten* [Hervorhebung im Original].“²⁷⁷ Damit grenzt sich SAP von der traditionellen Strategischen Management-Forschung ab, deren Agenda im Wesentlichen zwei Ziele verfolgt:²⁷⁸ (1) die Etablierung individualistischer Modelle zur Entscheidungsfindung,²⁷⁹ (2) die Untersuchung des Einflusses von Unternehmensfaktoren auf die

²⁷² Vgl. Mohe et al. (2009: 19).

²⁷³ Vgl. Balogun et al. (2007: 202) und Golsorkhi et al. (2010: 19f.).

²⁷⁴ Vgl. Balogun et al. (2007: 202), Jarzabkowski und Whittington (2008: 283) und Golsorkhi et al. (2010: 20).

²⁷⁵ Vgl. Fourçans (1998: 21).

²⁷⁶ Vgl. Vaara und Whittington (2012: 2).

²⁷⁷ Vgl. Wittgenstein (2003: 48).

²⁷⁸ Vgl. Jarzabkowski und Whittington (2012: 282).

²⁷⁹ Vgl. Vaara und Whittington (2012: 2).

Performance²⁸⁰. In der Praxis hingegen, ist Strategie aktives Werk aus Menschenhand: „in practice, strategy is something *people do*.“²⁸¹²⁸²

Im Folgenden ist es erforderlich, SAP als *gegenstandsbezogene Theorie* in den Kontext der *metatheoretischen* Praxistheorien einzubetten, da diese zusammenwirken und sich gegenseitig beeinflussen.²⁸³ Daher wird in einem ersten Schritt im ersten Abschnitt der wissenschaftstheoretische Hintergrund erläutert, vor dem Praxistheorien entstanden und in die BWL eingegangen sind. Anschließend werden im zweiten Abschnitt Gemeinsamkeiten und Unterschiede verschiedener praxistheoretischer Ansätze herausgearbeitet, um die Frage zu klären, „worüber reden wir, wenn wir über Praxistheorie reden und (...) sie betreiben?“²⁸⁴. Explizit ist dabei nicht Ziel, eine feststehende Definition zu etablieren und dogmatisch²⁸⁵ zu verteidigen.²⁸⁶ Vielmehr wird das Fundament für den abschließenden dritten Abschnitt gelegt, in dem der Bezugsrahmen dieser Arbeit, SAP, vorgestellt wird.

1.3.1 Wissenschaftstheoretischer Kontext und Grundzüge von Praxistheorien

Praxistheorien stellen eine Antwort auf Grenzen bestehender (Handlungs-)theorien dar.²⁸⁷ Damit berühren Praxistheorien Fragestellungen der „handlungswissenschaftlichen Disziplin (...) Betriebswirtschaftslehre“²⁸⁸. Ihr Aufkommen läßt sich einerseits vor dem Hintergrund des betriebswirtschaftlichen Wissenschaftsprogramms der Organisationsforschung und andererseits im Zusammenhang sozialwissenschaftlicher Theoriegeschichte erläutern.²⁸⁹

²⁸⁰ Vgl. Jarzabkowski und Whittington (2012: 282).

²⁸¹ Vgl. Jarzabkowski und Whittington (2012: 282).

²⁸² Vgl. Jarzabkowski und Whittington (2012: 282).

²⁸³ Erstere meinen Aussagengerüste über einen konkreten Gegenstandsbereich, zweitere zielen auf gesamtgesellschaftliche bzw. das allgemeine menschliche Handeln ab (Kassner und Wassermann, 2002: 97). Analog finden die Begriffe *materiale (bereichsbezogene)* oder *formale (allgemeine)* Theorie Anwendung (vgl. Strauss, 1991: 303-305; Glaser und Strauss, 2010: 50).

²⁸⁴ Vgl. Reckwitz (2004b: 41).

²⁸⁵ Pfister (2011: 285) legt Dogmatismus als das „(unbegründete) Festhalten an unbegründeten Behauptungen (Dogmen) auch dann, wenn sie auf starke Gegenargumente treffen“ aus.

²⁸⁶ Vgl. Reckwitz (2004b: 40ff.) und Raabe (2008: 366-371).

²⁸⁷ Vgl. Reckwitz (2004a: 306).

²⁸⁸ Vgl. Schreyögg (2012: 191).

²⁸⁹ Vgl. Reckwitz (2004a: 306).

I.3.1.1 Sozial- und organisationswissenschaftliche Theoriegeschichte als Bezugspunkt der Praxisforschung

Seit dem 18. Jahrhundert herrschte in den Sozialwissenschaften das angelsächsisch geprägte Bild des *homo oeconomicus* vor. In einer individualistisch bzw. zweckorientiert geprägten Handlungstheorie fand dieses Bild ihren Widerhall. Dieses Paradigma wurde im ausgehenden 19. Jahrhundert durch das des *homo sociologicus* abgelöst. Das damit einhergehende normorientierte Handlungsverständnis adressierte ein Defizit der individualistisch motivierten Handlungstheorie: intersubjektive Handlungskoordination konnte begründet werden. Seit Mitte des 20. Jahrhundert wiederum zeichnet sich ein kulturtheoretisches, wissensorientiertes Verständnis menschlichen Handelns ab, das durch das *animal symbolicum* repräsentiert wird. Aus Perspektive der Kulturtheorien blieb bei einem normativen Verständnis nämlich die Frage unbeantwortet, wie die Existenz der Normen ans sich zu begründen sei. Die Kulturtheorien versuchen auf diese Frage ein Antwort zu geben, indem sie sich auf „kognitive Wissensstrukturen - kulturelle Codes oder kollektive Sinnhorizonte“²⁹⁰ berufen.²⁹¹

Ende der 1970er Jahre kommen erste *praxistheoretische* Arbeiten im sozialwissenschaftlichen europäischen Kontext auf.²⁹² Soziologische Handlungs- und Praxistheorien werden z.T. kontrovers diskutiert.²⁹³ Dies ist auf ihren ähnlich gelagerten Ausgangspunkt, nämlich das sinnhafte menschliche Verhalten, aber unterschiedlichen Auffassungen zurückzuführen.²⁹⁴ so steht z.B. die „Einzelhandlung als kleinste Einheit des Sozialen“ (Handlungstheorie) der „Praxis als Bündel von Aktivitäten“ (Praxistheorie) gegenüber.²⁹⁵ Aktuell repräsentieren Praxistheorien eine wesentliche Perspektive in der Sozialforschung.²⁹⁶

Bei der *deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung* handelt es sich im Vergleich zu den übergreifenden Sozialwissenschaften um eine „verhältnismäßig junge“ Wissenschaft, die auf die Gründung erster Handelshochschulen im Jahr 1898 zurückgeht.²⁹⁷ Insbesondere seit den

²⁹⁰ Vgl. Reckwitz (2004a: 314).

²⁹¹ Vgl. Bourdieu (1972: 203-227) und Reckwitz (2004a: 314).

²⁹² Vgl. Ortner (1984: 146) und Nicolini (2012: 41): Ortner (1984) verortet Kontext und Strömungen praxistheoretischer Beiträge im Rahmen anthropologischer Theorien, Nicolini (2012) begründet, dass in den USA die Auseinandersetzung zwischen *Pragmatisten* und *symbolischen Interaktionisten* gegenüber *Funktionalisten* bereits ab den 1920er Jahren zu einer praxisorientierten Diskussion geführt hatte.

²⁹³ Vgl. Ortner (1984: 146) und Nicolini (2012: 41).

²⁹⁴ Vgl. Schulz-Schoeffel (2010: 319).

²⁹⁵ Vgl. Schulz-Schoeffel (2010: 319).

²⁹⁶ Vgl. Schatzki (2001: 22).

²⁹⁷ Vgl. Walger und Neise (2005: 90-94), Köhler (2012: 162f.), Schreyögg (2012: 191) und Macharzina (2012: 244).

1970er Jahren treffen vier Fragestellungen auf wiederkehrendes Interesse:²⁹⁸ Die BWL (1) im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis, (2) als normative vs. werturteilsfreie Wissenschaft und (3) als empirische gegenüber modelltheoretischer Forschung und (4) im geschlossenen oder offenen Verhältnis zu Nachbardisziplinen.²⁹⁹

Unabhängig von dem konkreten inhaltlichen Gegenstand haben sich seit Mitte der 1950er Jahre verschiedene *programmatische Grundorientierungen* in der deutschen BWL herausgebildet:³⁰⁰ Beginnend mit einem Bezugsrahmen der *Faktorkombinationen und Produktivbeziehungen* folgten Ende der 1960er Jahre einerseits der system- und andererseits der entscheidungsorientierte Ansatz. Gegenüber der Faktorkombination bezieht die *Systemforschung* nun auch den Faktor Mensch mit seinen Eigenschaften, Rollen und Interaktionen ein. Damit öffnet sich die BWL gegenüber den Nachbardisziplinen. Der *entscheidungsorientierte Ansatz* andererseits bedient sich zwar formal-mathematischer Werkzeuge, bezieht aber gleichzeitig die beschränkte Rationalität der Menschen ein. Dies bedeutet eine Abwendung von der an der VWL orientierten neoklassischen Annahme des *homo oeconomicus*. Anfang der 1970er Jahre prägen *verhaltenswissenschaftliche* und ab Beginn der 1990er Jahre *institutionsökonomische Ansätze* die betriebswirtschaftliche Forschungslandschaft. Durch den Einbezug von Erkenntnissen aus der Psychologie und Soziologie zur Erklärung individueller und organisationaler Entscheidungsprozesse haben verhaltenswissenschaftliche Ansätze insbesondere für die *Organisationforschung* einen Beitrag leisten können. Institutionsökonomische Ansätze (Theorie der Verfügungsrechte, Transaktionskostentheorie, Principal-Agent-Theorie, Informationsökonomik) rücken einerseits die institutionellen Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns - wie Verträge und Anreizsysteme - in den Vordergrund. Andererseits werden unvollkommene Information und Unsicherheit, mit denen Akteure konfrontiert sind, berücksichtigt.³⁰¹

In der *Organisationsforschung* konkurrieren verschiedene Ansätze miteinander: Transaktionskosten- und Prinzipal-Agenten-Modelle beispielweise stehen Systemtheorie, Konstruktivismus oder Mikropolitik gegenüber.³⁰² Die Praxisverankerung eines betriebswirtschaftlichen Untersuchungsgegenstandes und die damit verbundenen Fragestellungen implizieren eine

²⁹⁸ Vgl. Walger und Neise (2005: 90-94), Köhler (2012: 163) und Schreyögg (2012: 192).

²⁹⁹ Vgl. Walger und Neise (2005: 90-94), Köhler (2012: 162f.) und Schreyögg (2012: 191-193).

³⁰⁰ Vgl. für eine internationale Übersicht des Forschungsfeldes mit Fokus Strategisches Management Pettigrew et al. (2006b: 4-9).

³⁰¹ Vgl. Walger und Neise (2005: 90-94), Köhler (2012: 168-173) und Thom (2012: 227).

³⁰² Vgl. von der Oelsnitz (2012: 210).

Vielzahl und ein Nebeneinander an Perspektiven. Als Stärke betriebswirtschaftlicher Forschung gilt ihr Aufgreifen neuer Fragestellungen und Entwicklung neuer Perspektiven.³⁰³

Praxistheoretische Arbeiten haben in den letzten drei Jahrzehnten zunehmend in der Organisations- und strategischen Management-Forschung Eingang gefunden.³⁰⁴ SAP wird in diesem Rahmen in die *verhaltenswissenschaftliche Perspektive* eingeordnet. Damit zählt SAP - neben dem institutionalistischen und ökonomischen Ansatz - zu einer der drei wesentlichen Orientierungen des strategischen Managements der vergangenen 40 Jahre.

Insofern wird SAP sowohl aus Perspektive der betriebswirtschaftlichen Forschung i.A. als auch der Organisations- und strategischen Managementforschung im Speziellen als geeigneter Ansatz betrachtet, um einen Forschungsbeitrag zur IC-Forschung zu leisten.

1.3.1.2 Praxistheoretische Schulen, Vertreter und Grundzüge

Es existieren zahlreiche praxistheoretische Strömungen, so dass man nicht von *einer* allgemeinumfänglichen Praxistheorie, sondern vielmehr von einer *praxistheoretischen Wende*, dem *practice turn*³⁰⁵ - bzw. alternativ *return*³⁰⁶ -, sprechen kann.³⁰⁷ Aus historischer Perspektive lassen sich *sechs Schulen* ausmachen.³⁰⁸ Wesentliche Vertreter von Praxistheorien - z.B. Bourdieu, Giddens, Garfinkel oder Schatzki -³⁰⁹ können sich bei aller Unterschiedlichkeit in ihren Ausführungen auf einen ähnlichen *Zugang* einigen, indem sie:³¹⁰

- „die gesellschaftliche Wirklichkeit (...) [nicht als] (...) ‚objektive Tatsache‘, sondern eine ‚interaktive Sache‘ des Tuns begreifen“,³¹¹
- die Rolle von Akteuren und Individuen (z.B. Managern) überdenken,
- die Bedeutung von Objekten in sozialen Beziehungen berücksichtigen,
- Wissen und Diskurs neu bewerten und

³⁰³ Vgl. Schreyögg (2012: 192, 199).

³⁰⁴ Vgl. Nicolini (2012: 1f.).

³⁰⁵ Die Begriffsbildung *practice turn* wird auf Schatzki et al. (2001) zurückgeführt (Bongaerts, 2007: 247; Nicolini, 2012: 1). Bongaerts (2007: 247, Fußnote 1, 257) versteht unter *turn* „revolutionäre Umwälzungen des gesamten fachdisziplinären Kategorienapparates und der damit verbundenen Denkstile“, die er in der Praxisforschung nicht vertreten sieht.

³⁰⁶ Der Begriff *return* wird dem Factum gerecht, dass Praxistheorien auf ein reiches historisches Erbe - von Platon und Aristoteles bis zu Heidegger und Wittgenstein - zurückgreifen (Schatzki, 2001: 10, 14f., Nicolini, 2012: 15, 23-43).

³⁰⁷ Vgl. Ortner (1984: 146), Schatzki (2001: 11) und Nicolini (2012: 9).

³⁰⁸ Vgl. Nicolini (2012: 15)

³⁰⁹ Bongaerts (2007: 254) bezweifelt die Zugehörigkeit von Bourdieu und Giddens zu den Praxistheoretikern, hätten sie sich doch nie selbst entsprechend geäußert.

³¹⁰ Vgl. Reckwitz (2004a: 320), Schatzki (2001: 11f.) und Nicolini (2012: 15).

³¹¹ Vgl. Hörning und Reuter (2004: 10).

- Interessen und Machtverhältnisse beim Tun als zentral behandeln.³¹²

Auf Ebene der *Forschungsobjekte* weichen Praxistheorien von traditionellen Perspektiven der Sozial- und Organisationsforschung ab, indem sie:³¹³

- als Untersuchungseinheit organisationaler Phänomene *Praktiken* anstelle von *Praktikern* wählen,
- das Tun der Akteure nicht allein *deskriptiv* wiedergeben, sondern *Praktiken* als *bedeutungsgebende, identitätsstiftende* und *ordnungserzeugende Aktivitäten* begreifen (i.e. Abkehr von einer *positivistischen* und *rationalistischen* Betrachtung),
- *Wahrnehmung* und *Bedeutungsbestimmung* auf organisationale *Praktiken* zurückführen (und nicht wie bei *kognitiven Ansätzen* im Individuum begründet sehen),
- *Bedeutungsbestimmung* und *Wissen* in *materialen* und *diskursiven Aktivitäten, Körpern, Artefakten, Gewohnheiten* wiederfinden - und nicht auf *immaterielle* oder *abstrakte Koordinations-* oder *Kommunikationsprozesse* zurückführen,
- *Organisationen* und *Institutionen* in *materialer* und *diskursiver Arbeit*, nicht aber *institutionalisierter Arbeit*, begründet und erneuert sehen,
- *diskursive Praktiken* als *ein* zentrales Element, aber nicht *das zentrale Element* für die Erklärung organisationaler Phänomene verstehen und
- die Welt als *Bündel* oder *Netzwerk an Praktiken* begreifen, nicht aber *Ebenen* und *Faktoren* separieren oder *Mikro-* und *Makroperspektive* voneinander trennen.

In diesem Abschnitt wurde bewusst auf eine Erläuterung dessen, was *Praxis* - als Bestandteil von Praxistheorie bzw. -forschung - bedeutet, verzichtet. Dies hängt mit der unterschiedlichen Auslegung im jeweiligen Kontext zusammen.³¹⁴ Im Rahmen des für diese Arbeit wesentlichen theoretischen Referenzrahmens, SAP, wird eine Erläuterung und Detaillierung von *Praxis*, *Praktiken* und *Praktikern* im Verlauf der Arbeit erfolgen.

³¹² Vgl. Hörning und Reuter (2004: 10) und Nicolini (2012: 6).

³¹³ Vgl. Nicolini (2012: 7f., 214).

³¹⁴ Vgl. Nicolini (2012: 9).

I.3.2 Verortung von Strategy as Practice im organisations-, sozialwissenschaftlichen und praxistheoretischen Kontext

I.3.2.1 Defizite der Organisations- und Strategischen Management-Forschung

SAP kann als Antwort auf die Defizite der vorherrschenden mikroökonomisch fokussierten Strategischen Management-Forschung betrachtet werden,³¹⁵ die sich auf die Analyse der Makro-Ebene von Organisationen beschränkt.³¹⁶ Zwar wird dort die *gesellschaftlich-soziale (Makro)-Ebene* betrachtet, nicht aber die *menschlich-individuelle (Mikro)-Ebene*.³¹⁷ Betriebswirtschaftliche Ansätze mit Fokus auf die Makro-Ebene grenzen den Menschen aus und begrenzen den Erkenntnisgewinn der Consulting-Forschung, da sie „das eigentlich schöpferisch-strategische“³¹⁸ Element nicht berücksichtigen.³¹⁹

Mit dem Ansatz SAP hingegen können folgende *Defizite* der Strategischen Management-Forschung adressiert werden:³²⁰

- „Not relevant to practice“³²¹: Die Antworten konventioneller strategischer Management-forschung besitzen vielfach keine tatsächliche Relevanz für die Management-Praxis.³²²
- Zudem sind solche Antworten in ihrer wissenschaftlichen Lehrmeinung durch positivistische Annahmen und Forschungstraditionen der Mikroökonomie beschränkt: d.h., dass das tatsächliche „Machen“ der Strategie, „*doing strategy*“³²³, und die damit verbundenen konkreten menschlichen Handlungen unberücksichtigt bleiben.³²⁴
- „False dichotomies“³²⁵ prägen das konventionelle Forschungsfeld: So wird z.B. (1) der Inhalt von Strategie vom Prozess des Strategie-Machens entkoppelt, (2) Strategieformulierung von der -implementierung getrennt oder (3) ein geplantes bzw. beabsichtigtes Design/Vorgehen in Hinblick auf Strategie wird nicht zusammen mit den emergenten - d.h. den unbewußten, nicht-beabsichtigten, aber sich ergebenden - Elementen betrachtet.³²⁶

³¹⁵ Vgl. Balogun et al. (2007: 196).

³¹⁶ Vgl. Johnson et al. (2003: 3) und Walger und Neise (2005: 90-94).

³¹⁷ Vgl. Balogun et al. (2006: 199).

³¹⁸ Vgl. Walger und Neise (2005: 94).

³¹⁹ Vgl. Walger und Neise (2005: 94).

³²⁰ Johnson et al. (2003: 6) und Balogun et al. (2007: 196) würdigen durchaus die Konzepte und Erkenntnisse der traditionellen Strategischen Management-Lehre. Sie sehen die durch SAP erbrachten und zu erbringenden Erkenntnisse als notwendige Ergänzung dieser, nicht jedoch als Ersatz bestehender Forschungsleistungen.

³²¹ Balogun et al. (2007: 196).

³²² Vgl. Vaara und Durand (2012: 248f.).

³²³ Balogun et al. (2007: 196).

³²⁴ Balogun et al. (2007: 196).

³²⁵ Balogun et al. (2007: 196).

³²⁶ Balogun et al. (2007: 196).

In der Forschungspraxis bedeuten Makro-Level-Analysen einen hohen Abstraktionsgrad, eine sehr weit gefasste Kategorienbildung und leblose Konzepte.³²⁷ Beispiele werden durch die zentralen theoretischen Schulen des Strategischen Managements, die *Ressourcentheorie* sowie der *soziologische Neoinstitutionalismus* der Organisationstheorie, repräsentiert.³²⁸ Ähnliche Defizite weisen empirische Arbeiten z.B. in den Bereichen Unternehmensdiversifikation³²⁹ und Unternehmensstruktur auf. Die Mikro-Sicht des SAP-Ansatzes ermöglicht *plausible Verbindungen* von Performance oder greifbare Handlungsempfehlungen für Manager.³³⁰

Die Schaffung eines Bewusstseins für die skizzierten Defizite und die Suche nach möglichen Antworten waren Hintergrund der Gast-Herausgeber des *Journal of Management Studies*, Johnson et al. (2003), im Jahr 2003 eine Sonderausgabe dem Thema „Micro Strategy and Strategizing“³³¹ zu widmen.³³² Diese Anfänge der SAP-Forschung gingen begrifflich als sogenannter *Activity-based View* in die Strategische Management-Forschung ein.³³³ Die *Analyseebene* des Activity-based View nahm Abstand von der Organisation als Gesamtgebilde in Form von Unternehmen oder Unternehmenseinheiten und stellte die *Aktivitäten* von Individuen, Gruppen und Netzwerken, die wesentliche Prozesse und Praktiken beeinflussen, in den Vordergrund.³³⁴ Erst die Einbettung³³⁵ dieser Mikro-Perspektive der ABV in seinen Makro-Zusammenhang durch das von Whittington (2006a) vorgeschlagene Framework³³⁶ bestehend

³²⁷ Vgl. Johnson et al. (2003: 6-10).

³²⁸ Vgl. Johnson et al. (2003: 6-10). Köhler (2012: 172) weist darauf hin, dass diese Kritik vor dem Hintergrund der grundlegenden Differenzen zwischen Vertretern der Neuen Institutionenökonomik und verhaltenswissenschaftlich orientierten Forschern zu bewerten ist.

³²⁹ So fassen Johnson et al. (2003: 6 f.) zusammen, dass bestehende empirische Arbeiten wenig dazu beigetragen haben, den Zusammenhang zwischen Diversifikation und Performance zu erhellen. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass diese Arbeiten den potentiellen Synergiebeitrag z.B. anhand von Klassifikationsschemata für Industriezweige bzw. Branchen wie den bis 1997 in den USA verwandten Standard Industrial Classification (SIC) (United States Census Bureau, 2012) messen. Solche Klassifikationsschemata sind allerdings für unternehmensspezifische Fragestellungen als ungeeignet zu betrachten, da sie für statistische Zwecke auf gesamtwirtschaftlicher Ebene ausgerichtet sind (Johnson, 2003: 9; United States Census Bureau, 2012).

³³⁰ Vgl. Johnson et al. (2003: 6-10).

³³¹ „Micro strategy and strategizing“ sind für Johnson et al. (2003: 3, 14) „(...) the detailed processes and practices which constitute the day-to-day activities of organization life and which relate to strategic outcomes (...)“.

³³² Balogun et al. (2007: 199), Johnson et al. (2003: 6).

³³³ Balogun et al. (2007: 199), Johnson et al. (2003: 6).

³³⁴ Johnson et al. (2003: 14).

³³⁵ Mit der deutschen Übersetzung „Einbettung“ versucht diese Arbeit den durch Balogun et al. (2007: 199) hervorgehobenen Begriff der „contextualisation“ zu fassen.

³³⁶ Whittington (2006: 619-623).

aus den drei Konzepten *Praktiker*, *Praktiken*, *Praxis*³³⁷ kann als Geburtsstunde der SAP-Forschung gelten.³³⁸

1.3.2.2 Strategy as Practice als Antwort auf bestehende Defizite

Die Thematik der SAP-Forschung kann als die Untersuchung der Frage, wie *Strategizing Practices* von Managern Strategie im Sinne einer organisationalen Aktivität beeinflusst, zusammengefasst werden.³³⁹

Wesentlich für SAP und damit für diese Arbeit ist jedoch nicht das theoretische Fundament, sondern die *Art der Forschungsfragestellungen*, die sich auf Organisationen und ihre erfolgreiche Entwicklung beziehen.³⁴⁰ Damit erfüllt SAP eine zentrale Forderung der Strategischen Management-Forschung - die Konzentration auf *Themen* und nicht Theorien oder Techniken.³⁴¹ Zudem ist für einen Bezugsrahmen die Einbeziehung verschiedener - und sogar widersprüchlicher - Theorien empfehlenswert.³⁴² Folglich greift diese Arbeit über SAP hinaus auf eine Vielzahl von (Praxis-)Theorien und -Methoden zurück und leistet so einen Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs des Forschungsgegenstandes:³⁴³

Each perspective provides a unique set of theoretical insights but there has not been sufficient success in putting the pieces of the puzzle together. (Bowman et al., 2006: 45)

SAP setzt sich mit *Strategizing*, d.h. dem *Strategie-Machen*, in Organisationen auseinander. *Strategizing* bezeichnet die „mehr oder weniger überlegte Strategieformulierung, die organisatorische Arbeit, die bei der Strategieumsetzung beteiligt ist und alle sonstigen Aktivitäten, die - bewußt oder unbewußt - zu organisationalen Strategien führen.“³⁴⁴ Dieses *Strategizing* umfasst folglich die Art und Weise, wie diejenigen, die am Strategieprozess beteiligt sind, denken, sprechen, (inter-)agieren und welche Dramaturgie sie anwenden.³⁴⁵ Dabei werden

³³⁷ Diese Arbeit wendet für die Übersetzung der englischen Begriffe „practices“, „praxis“ und „practitioner“ diejenige von Seidl und Aaken (2007: 178f.), d.h. „Praktiker“, „Praktiken“ und „Praxis“, an.

³³⁸ Balogun et al. (2007: 199).

³³⁹ Vgl. Jarzabkowski (2005: 1).

³⁴⁰ Vgl. Jarzabkowski et al. (2006: 9) und Ambrosini et al. (2007b: 1).

³⁴¹ Vgl. Pettigrew et al. (2006b: 16).

³⁴² Vgl. Kubecek (1977: 20).

³⁴³ Vgl. Jarzabkowski et al. (2006: 9) und Ambrosini et al. (2007b: 1) in Verbindung mit Krotz et al. (2008: 12). Nicolini (2012: 214f.) schlägt einen *Toolkit Approach* vor: je nach Fragestellung fließen unterschiedliche praxis-theoretische Konzepte und Methoden ein.

³⁴⁴ Vaara und Whittington (2012: 2). Vgl. auch Balogun et al. (2007: 198).

³⁴⁵ Vgl. Balogun et al. (2007: 196).

Tools, Technologien und Events - von der Verwendung von Flipcharts in Workshops über die Verwendung von Software bis hin zur Durchführung von Offsites - explizit berücksichtigt:³⁴⁶

It [Strategy-as-practice, Anm. d. Verf.] is concerned with the detailed and intricate aspects of the doing of strategy, or „strategizing“ [sic!], such as how strategists think, talk, act, interact and emote, with a concern also for the tools, technologies and events used by strategists, be it 5-force [sic!] analyses, post-it notes, and specialised analysis and planning software, or workshops and away days. (Balogun et al., 2007: 196)

Um zu verstehen, welche Rolle solche alltäglichen Prozesse, Praktiken und Aktivitäten für die Konstruktion und Anwendung von Strategie spielen, werden im Verlauf der dieser Arbeit folglich die *Interaktionen der Praktiker* in Organisationen betrachtet.³⁴⁷ Die relevanten Praktiker werden in der vorliegenden Arbeit neben Managern der Konzernmutter u.a. durch *In-house Consultants* vertreten.³⁴⁸

SAP bindet Inhalte und Konzepte anderer Theorien ein³⁴⁹ und zielt auf eine perspektivenreiche Analyse der zugrunde liegenden Fragestellung ab³⁵⁰. Damit greift SAP auf eine Vielzahl von Theorien, wie z.B. soziologischen, zurück und erfüllt damit eine zentrale Forderung der Strategischen Management-Forschung.³⁵¹ Wesentlich ist nicht das theoretische Fundament, sondern die Art der Forschungsfragestellungen.³⁵²

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass SAP ein geeignetes theoretisches Vorgehen auf dem Weg zu einem Erklärungsansatz für IC darstellt.

1.3.3 Der konzeptionelle Bezugsrahmen Strategy as Practice

1.3.3.1 Forschungsfragestellungen des Strategy as Practice-Ansatzes

Entgegen der traditionellen Auffassung geht der SAP-Ansatz davon aus, dass es mehr als nur eine Strategie gibt. Unterschiedliche strategische Aktivitäten können mitunter miteinander konkurrieren und Interessenkonflikte begründen. Nichtsdestotrotz existiert auch im SAP-Ansatz eine wesentliche Aktivität, die *Kernaktivität*³⁵³. Sie ergibt sich aus dem historischen Kontext der spezifischen Organisation, bestimmt Ansehen und professionelle Identität der

³⁴⁶ Vgl. Balogun et al. (2007: 196).

³⁴⁷ Vgl. Balogun et al. (2007: 198) und Jarzabkowski et al. (2007: 8f.).

³⁴⁸ Vgl. Balogun et al. (2007: 202), Jarzabkowski und Whittington (2008: 283) und Golsorkhi et al. (2010: 20).

³⁴⁹ Vgl. Whittington (2006: 618), Jarzabkowski et al. (2006: 9) oder Ambrosini et al. (2007b: 1).

³⁵⁰ Vgl. Mohe und Seidl (2011: 5).

³⁵¹ Vgl. Bowman et al. (2006: 32) und Jarzabkowski et al. (2007: 8f.).

³⁵² Vgl. Jarzabkowski et al. (2007: 8f.).

³⁵³ Vgl. für wesentliche Charakteristika der Kernaktivität Jarzabkowski (2005: 138).

Organisation.³⁵⁴ Die Praktiker orientieren ihre weiteren Aktivitäten an diese Kernaktivität, der sie loyal gegenüberstehen.³⁵⁵ Daraus ergibt sich für den weiteren Forschungsverlauf die Fragestellung, was diese Kernaktivität im Falle von IC sein könnte.

Die Agenda der Strategy as Practice-Forschung läßt sich anhand von fünf bzw. sechs Fragestellungen abstecken. Die primär mit SAP verbundenen und etablierten Fragestellungen beziehen sich auf das *Strategizing*.³⁵⁶

- Was ist Strategie?³⁵⁷
- Wer ist ein Stratege?
- Was machen Strategen?
- Was erklärt eine Analyse von Strategen und ihren Handlungen??
- Wie kann bestehende Organisations- und Sozialforschung zu einer Analyse von SAP beitragen? (Jarzabkowski et al., 2007: 7)

Diese Fragestellungen können um den Aspekt des *Organizing* ergänzt und detailliert werden:³⁵⁸

- Wie und wo wird Strategizing- und Organizing-Arbeit gemacht?
- Wer führt die formale Arbeit des Strategizing und Organizing aus und welche Möglichkeiten haben diese Akteure in der Arbeitsausführung?
- Welche Fähigkeiten sind für Strategizing- und Organizing-Arbeit erforderlich und wie werden diese erworben?
- Was sind die gängigen Tools und Techniken des Strategizing und Organizing und wie werden sie in der Praxis angewandt?
- Wie wird das Strategizing und Organizing an sich organisiert?
- Wie werden die Ergebnisse des Strategizing- und Organizing kommuniziert und gebraucht? (Whittington, 2003: 119-121)

Die *Schnittstelle* zwischen *Strategizing* und *Organizing* gilt als Kernthema zukünftiger Forschung im Strategischen Management.³⁵⁹ Diese Schnittstelle wird in Hinblick auf die Organisation IC beleuchtet werden.

³⁵⁴ Vgl. Jarzabkowski (2005: 138, 169-171).

³⁵⁵ Vgl. Jarzabkowski (2005: 138, 169-171).

³⁵⁶ Vgl. Jarzabkowski et al. (2007: 7).

³⁵⁷ Jarzabkowski (2005: 154) betrachtet *Strategie* als das Muster, das sich aus zielorientierten Aktivitäten im Zeitablauf abzeichnet. Vgl. für eine kritische Diskussion der sprachlichen Verwendung des Strategiebegriffs Whipp (1996: 262-264).

³⁵⁸ Vgl. Whittington (2003: 119-121).

³⁵⁹ Vgl. Pettigrew et al. (2006b: 17).

1.3.3.2 Die drei Analyseebenen: Praktiker, Praktiken und Praxis

Die SAP-Forschung wendet ein konkretes Konzept³⁶⁰ mit den drei Analyseebenen Praxis³⁶¹, Praktiker und Praktiken an (s. Abb. 4). Damit können die Forschungsfragestellungen nach der Interaktion zwischen Beratern und Klienten innerhalb einer Organisation systematisch aufgegriffen und in ihren organisationsübergreifenden Konsequenzen zum Zwecke eines Erklärungsansatzes analysiert werden.³⁶²

Dabei sind folgende *Eigenschaften* der drei Analyseebenen Praxis, Praktiken und Praktiker zu beachten:³⁶³

- Jede Analyseebene geht mit einem *anderen Aufsatzpunkt* einher,
- jede Analyseebene stellt *ein eigenständiges Konzept* dar und
- jede Analyseebene weist *Bezüge* zu den anderen beiden Analyseebenen auf.³⁶⁴

Aus diesen Eigenschaften leiten sich folgende *Konsequenzen* ab:³⁶⁵

- Die Untersuchung jeder Analyseebene muss die jeweils anderen beiden Analyseebenen *einbeziehen* und
- bei der Beantwortung der Forschungsfragestellungen der SAP-Forschung ist zu berücksichtigen, dass *Strategizing* als *Schnittmenge der drei Analyseebenen* geschieht.³⁶⁶

³⁶⁰ *Konzepte* können Bestandteile einer aus Daten abgeleiteten Theorie (Strauss, 1995: 54f.) oder „Unterkategorien bestehender Theorien“ (Bort und Schiller-Merkens, 2010: 340) darstellen.

³⁶¹ Jarzabkowski (2005) führt als Analyseebenen der Praxisforschung „practice“, „practitioners“ und „practices“ ein. Dabei muss es sich um eine versehentliche oder anfängliche Unschärfe in der Formulierung handeln. Statt „practice“ hat sich als erste Analyseebene „praxis“ etabliert. und wird auch seitens Jarzabkowski in ihren späteren Arbeiten angewendet (Whittington, 2006a; Seidl und Aaken, 2007; Jarzabkowski und Whittington, 2008). Allerdings überträgt sich die begriffliche Unschärfe auf spätere gemeinschaftliche Arbeiten der SAP-Forschung, insbes. auf Abbildungen des konzeptionellen Referenzrahmens (vgl. z.B. Balogun et al., 2007: 200).

³⁶² Vgl. Whittington (2006a: 613f.).

³⁶³ Balogun et al. (2007: 199-201).

³⁶⁴ Ein Hinweis auf die gegenseitige analytische Abhängigkeit gibt das rhetorische Stilmittel der Alliteration (Whittington, 2006a: 619): die betonten Stammsilben der drei englischen Wörter „praxis“, „practices“ und „practitioners“ weisen die gleichen Anfangslaute auf. Dies trifft ebenso auf die deutsche Übersetzung „Praxis“, „Praktiken“ und „Praktiker“ zu.

³⁶⁵ Balogun et al. (2007: 201).

³⁶⁶ Vgl. Balogun et al. (2007: 201).

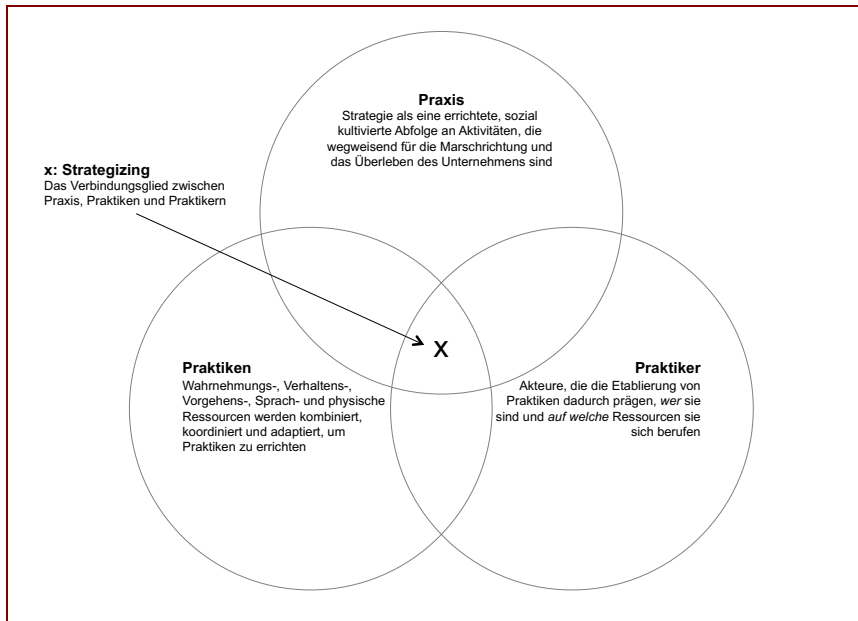


Abb. 6: Strategy as Practice: A conceptual framework³⁶⁷ (Quelle: Eigene Darstellung nach Balogun et al., 2007: 200)

Im Folgenden werden die *drei Analyseebenen* des Konzepts SAP erläutert. Diese Erläuterung soll als Auslegung im Sinne einer „*nominalen Definition*“³⁶⁸ verstanden werden, die als Vorstufe für die spätere „*operationale Definition*“³⁶⁹ dienen.

(1) Praktiken

Praxistheoretiker verständigen sich auf Praktiken als eine Anordnung *menschlicher Aktivitäten*.³⁷⁰ SAP versteht *Praktiken* einerseits aus aktivitätenbasierter Perspektive als „(...) detailed

³⁶⁷ Die graphische Umsetzung dieses auf Whittington (2006a: 619-623) zurückzuführenden Konzeptionsrahmens lässt sich erstmalig in reduzierter und rein aktivitätenbezogener Form bei Jarzabkowski (2005: 11) entdecken. Allerdings verweist sie in den Fußnoten (Jarzabkowski, 2005: 16) auf Whittingtons Einfluß und Einverständnis zu ihrer Darstellung. Weiterentwicklungen lassen sich z.B. in Jarzabkowski et al. (2006: 5) finden.

³⁶⁸ Nach De Vaus (2001: 25) kommen Konzepten keine fixe oder korrekte Bedeutung zu. Daher ist es notwendig, dass der Forscher sich für eine *nominale Definition*, d.h. für einen Definitionstyp, entscheidet. Auf diese Art und Weise wird die Bedeutung des Konzepts konkretisiert. Das Konzept an sich bleibt auf einer abstrakten Ebene.

³⁶⁹ Eine „*operationale Definition*“ erfüllt den Zweck, das Konzept mittels Beobachtungen bzw. „*Indikatoren*“ messbar zu machen (de Vaus, 2001: 27).

processes and practices which constitutes the day-to-day activities (...)“³⁷¹ und ordnet Praktiken dementsprechend der *individuell-menschlichen Mikro-Ebene* zu.³⁷² SAP bezieht zusätzlich die *sozial-gesellschaftliche Makro-Ebene* ein.³⁷³ Damit finden Praktiken wie z.B. Traditionen, Normen und Vorgehensweisen hinsichtlich des Denkens, Handelns und dem Gebrauch von „Dingen“ [Hervorhebung im Original]“³⁷⁴ Eingang.³⁷⁵ Bezogen auf *Strategie-Arbeit* werden Praktiken z.B. durch verschiedene Tools, Normen und Prozeduren wie Porter's Five Forces, Strategie-Planungs-Routinen bis hin zu Strategie-Workshops repräsentiert.³⁷⁶

Soziale Praktiken können als „a temporally unfolding and spatially dispersed nexus of doings and sayings“³⁷⁷ betrachtet werden und überschreiten damit räumliche und zeitliche Grenzen.³⁷⁸ Praktiken basieren auf *implizitem Wissen*, das im Sinne einer *Routine* ausgeführt wird.³⁷⁹

Yet another example of a very common situation where deeper and more systemic study would seem to be called for is the process by which the findings of external strategy consultants are considered by top management. (...) But how in practice are consultants' reports communicated? (Hendry und Seidl, 2003: 193)

(2) Praktiker

Praktiker werden im Rahmen von SAP als all diejenigen konzipiert, die an der Strategiearbeit partizipieren, involviert sind oder sie beeinflussen.³⁸⁰ Strategiearbeit, „Strategie-Machen“,³⁸¹ umfasst all diejenigen Aktivitäten, aus denen bewußt oder unbewußt *organisationale Strategien* entstehen.³⁸² Strategie entsteht aus der *Interaktion* verschiedener Akteure.³⁸³ Insofern fallen nicht nur Personen, die sich offiziell mit Strategie befassen, unter die Bezeichnung

³⁷⁰ Vgl. Schatzki (2001: 11).

³⁷¹ Vgl. Johnson et al. (2003: 3).

³⁷² Balogun et al. (2007: 199).

³⁷³ Balogun et al. (2007: 199).

³⁷⁴ Whittington (2004: 619) führt diese Beispiele für Praktiken auf das Verständnis von Reckwitz (2003: 289-297) zurück. Das hervorgehobene Wort „things“, so Whittington (2004), sei im weitesten Sinne zu verstehen. Reckwitz (2003: 290) sieht darin all das, was über den rein materiellen Gegenstand hinausgeht.

³⁷⁵ Balogun et al. (2007: 199).

³⁷⁶ Vgl. Vaara und Whittington (2012: 6).

³⁷⁷ Vgl. Schatzki (1996: 89).

³⁷⁸ Vgl. Reckwitz (2004a: 320).

³⁷⁹ Vgl. Reckwitz (2004a: 320).

³⁸⁰ Vgl. Jarzabkowski (2005: 8) und Vaara und Whittington (2012: 6).

³⁸¹ Diese Arbeit verwendet „Strategie-Machen“ als Übersetzung des Terminus „strategy-making“ (Vaara und Whittington, 2012: 2), um möglichst nahe an englischer Begrifflichkeit und Verständnis zu bleiben.

³⁸² Vgl. Vaara und Whittington (2012: 2).

³⁸³ Vgl. Jarzabkowski (2005: 8) oder Vaara und Whittington (2012: 1).

Praktiker.³⁸⁴ In komplexen Organisationen wie Konzernen schließt dies über Berater und Kunden hinaus eine *Vielzahl an Akteuren* ein (z.B. Beteiligte aus Tochter- oder Partnerunternehmen), was eine Analyse gemäß SAP erschwert.³⁸⁵ Solche Akteure reichen vom Top und mittleren Management oder weiteren Angestellten über Consultants, Wirtschaftsprüfer, Investoren bis hin zu Angestellten von Aufsichtsbehörden, Konsumenten etc.³⁸⁶

(3) Praxis

Praxis im Sinne der SAP-Forschung meint die konkreten Aktivitäten, die ein Akteur - eine Einzelperson oder eine Organisation - beim *Strategie-Machen* durchführt.³⁸⁷ Damit sind all diejenigen Aktivitäten gemeint, die z.B. in einem Meeting erforderlich sind.³⁸⁸ Wesentlich im Konzept SAP ist, dass die Analyseebenen der *individuellen Praxen* und *überindividuellen Praktiken* sich gegenseitig bedingen. D.h., erstens, dass die konkreten Handlungen auf individueller Ebene, die Praxen, sich auf bestehende Praktiken zurückführen lassen bzw. auf diesen basieren. Zweitens impliziert diese gegenseitige Abhängigkeit, dass bestehende (neue) Praktiken immer wieder durch konkrete Praxen bestätigt (geschaffen) werden.³⁸⁹ In Abhängigkeit der theorie- und erkenntnistheoretischen Ebene des Betrachters lassen sich Praktiken in dem Kontinuum von der Praxis *individueller Strategien*, (un-)bewußter Aktionen, *gesellschaftlicher Routinen oder Regelerfüllungen*³⁹⁰ wiederfinden.³⁹¹

³⁸⁴ Vgl. Jarzabkowski (2005: 8) oder Vaara und Whittington (2012: 1).

³⁸⁵ Vgl. Ringlstetter und Kaiser (2005: 47).

³⁸⁶ Vgl. Jarzabkowski (2005: 8) oder Vaara und Whittington (2012: 1).

³⁸⁷ Vgl. Seidl und van Aaken (2007: 178).

³⁸⁸ Vgl. Vaara und Whittington (2012: 6).

³⁸⁹ Vgl. Hörning (2004: 23) und Seidl und van Aaken (2007: 178f.).

³⁹⁰ Wittgenstein (2003: 69) verwendet für *Regeln* die Analogie des *Wegweisers*. Allerdings hebt er hervor, dass Regeln mehr als *eine* Deutung - und manchmal Zweifel - erlauben.

³⁹¹ Vgl. Hörning und Reuter (2004: 113f.).

I.4 Stand der Forschung: Inhouse Consulting und Strategy as Practice

In den beiden vorangegangenen Kapiteln wurde in den Forschungsgegenstand IC eingeführt und das Konzept SAP vorgestellt. Dieses Kapitel soll einen Einblick gewähren, auf welche Fragestellungen sich die Forschungsbeiträge in diesen beiden Gebieten bisher konzentriert haben.

Zu diesem Zweck führt ein erster Abschnitt in den jeweiligen historischen Kontext ein und erläutert die Stellung und Bedeutung zu weiteren Diskursen. Ein zweiter Abschnitt gibt dann einen Einblick in den thematischen Fokus bisheriger Beiträge. Dabei wird keine Trennung nach IC und EC vorgenommen. Dies erklärt sich aus der bereits in der Einleitung erwähnten schweren Trennung der diesbezüglichen Forschungsarbeiten. Ein weiterer Bezug zu Forschungsarbeiten folgt u.a. im Rahmen des Erklärungsansatzes und der Implikationen im Teil III der Arbeit.

I.4.1 Historische Entwicklung, Bedeutung und Stellenwert

I.4.1.1 Inhouse Consulting-Forschung

Der Forschungsgegenstand *Inhouse Consulting* ist primär bzw. initial im US-amerikanischen Raum erforscht worden. Dies ist sowohl hinsichtlich inhaltlicher wie theoretischer Grundorientierungen in der betriebswirtschaftlichen Forschung kein Ausnahmefall. So haben verhaltenswissenschaftliche Orientierungen ihren Ausgang in den USA genommen und sind ab den 70er in der BWL allgemein (und Management- und Organisationsforschung im Speziellen) aufgegriffen worden sind.³⁹² Das Forschungsgebiet *Consulting* gilt als wissenschaftlich unübersichtlich.³⁹³ Ein vorherrschender Ansatz zur Untersuchung von Strategieberatung hat sich nicht etablieren können.³⁹⁴ Vielmehr herrscht eine *Vielzahl an Bezugsrahmen* vor, die in ihrem jeweiligen Kontext zu begreifen sind.³⁹⁵

Seit den 1990er Jahren,³⁹⁶ insbesondere seit dem Jahr 2000, ist die Anzahl an Veröffentlichungen in Fachzeitschriften zum Thema Consulting gestiegen. Bis zum Jahr 2000 stammten die Beiträge zur Forschung primär aus dem anglo-amerikanischen Raum. Mit der Etablierung des Consulting-Sektors in Europa hat auch die dortige Forschungsaktivität seit der Jahrtau-

³⁹² Vgl. von der Oelsnitz (2012: 208-210) und Schauenberg (2012: 218).

³⁹³ Vgl. Seidl et al. (2005b: 18) oder Seidl und van Aaken (2007: 177).

³⁹⁴ Vgl. Seidl et al. (2005b: 18).

³⁹⁵ Vgl. Seidl et al. (2005b: 18).

³⁹⁶ Vgl. Hislop (2002: 657).

sendwende zugenommen.³⁹⁷ Eine ähnliche Entwicklung kann für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Inhouse Consulting allerdings nicht festgestellt werden. Die Forschung zu Inhouse Consulting gilt international als spärlich und rudimentär.³⁹⁸

Eine internationale Vergleichbarkeit der Forschungsbeiträge wird durch erschwert, dass sich historisch unterschiedliche Fächerkulturen entwickelt haben.³⁹⁹ Während im deutschen Kontext der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften traditionell Enzyklopädien, Handbücher und Lehrbücher einen Forschungsbeitrag darstellen, gilt dies für den angloamerikanischen Raum nicht.⁴⁰⁰ Unabhängig vom historischen und länder- bzw. sprachraumabhängigen Kontext werden Veröffentlichungen zu Consulting in drei Kategorien eingeteilt: *forschungsorientierte* Literatur, *praxisorientierte* Literatur und „*Enthüllungsliteratur*“.⁴⁰¹ „Enthüllungsliteratur“ umfasst die – primär negative – öffentliche Rezeption von Consulting in Belletristik oder Tagespresse.⁴⁰² Praxisorientierte Literatur soll als Veröffentlichungen begriffen werden, die sich an die Praxis wenden und diese in der täglichen Arbeit unterstützen wollen.⁴⁰³ Da bei den beiden genannten Literatur-Kategorien wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn nicht im Vordergrund steht, wird diese Literatur nicht zentral zur Analyse der Fragestellung beitragen, jedoch im Rahmen des theoretischen Vorwissens in diese Arbeit einfließen.⁴⁰⁴ Eine vierte Kategorie könnten aus Perspektive dieser Arbeit im Kontext der SAP-Forschung ergänzt werden: Beiträge, die einen Austausch oder eine Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftlern und Praktikern ermöglichen und gerecht werden.⁴⁰⁵

Die forschungsorientierte Literatur anglo-amerikanischer Herkunft lässt sich in einem ersten Schritt zwei unterschiedlichen Strömungen zuordnen, die sich zeitlich voneinander abgrenzen:⁴⁰⁶ eine funktionale - *Organizational Development* von den späten 1950er bis Mitte der 1980er Jahre - und eine kritische - *Critical Perspective* ab Mitte der 1980er. Im wesentlichen

³⁹⁷ Vgl. Mohe et al. (2009: 18f.) und Mohe und Seidl (2011: 3f.).

³⁹⁸ Vgl. Lacey (1995: 75), Mohe (2005b: 320) oder Moscho und Richter (2010: 7).

³⁹⁹ Vgl. Frank (2003: 282f.) und Macharzina (2012: 248).

⁴⁰⁰ Vgl. Macharzina (2012: 248).

⁴⁰¹ Vgl. Armbrüster und Kieser (2001: 691).

⁴⁰² Vgl. Wolf (2000: 21-23) und Clark und Fincham (2002: 7f.).

⁴⁰³ Vgl. Wolf (2000: 23f.) und Nissen (2007: 10) für praxisorientierte Beiträge wissenschaftlicher Autoren. Verfasser, die einen Praxishintergrund aufweisen, fließen in den Sammelband von Moscho und Richter (2011) ein.

⁴⁰⁴ Vgl. Kelle und Kluge (2010: 38-40).

⁴⁰⁵ Ein Beispiel für eine solche vierte Kategorie repräsentiert der Sammelband von Seidl et al. (2005), der Themen der Strategieberatung in einer platonischen „*Disputation in Rede und Gegenrede*“ (Krämer, 1972: 30f.) von Wissenschaftlern und Praktikern gestaltet - und insofern eine vom vorherrschenden akademischen Lehrvortrag abweichenden Beitrag zu wissenschaftlicher Technik leistet (vgl. Krämer, 1972: 30f.; Frank, 2003: 289f.).

⁴⁰⁶ Vgl. Werr (2002: 92-95).

bestehen drei Unterschiede zwischen beiden Perspektiven: Erstens steht auf Seiten des Organizational Development die Annahme des Kundennutzens und Know-How von Consultants ex-ante der Annahme von der Critical Perspective gegenüber, dass Consultants in einem ersten Schritt aktive Überzeugungsarbeit leisten müssen. Zweitens steht die Annahme, dass Consultants sich objektiv durch überlegenes Wissen auszeichnen und als Problemlöser des Kunden fungieren (Organizational Development), der Annahme der subjektiven Wahrnehmung des Kunden von Consultants entgegen (Critical Perspective). Und zum Dritten besteht das Ziel von Organizational Development-Studien darin, zur Effizienz und Verbesserung von Consulting beizutragen,⁴⁰⁷ wohingegen die Critical Perspective einen Beitrag im sozial-ökonomischen Diskurs leistet.⁴⁰⁸

1.4.1.2 Strategy as Practice-Forschung

Den Ansatz SAP kann in die *verhaltenswissenschaftliche Perspektive* innerhalb der Forschung zum strategischem Management eingeordnet werden. Demnach gehört SAP neben institutionalistischer und ökonomischer einer der *drei wesentlichen Perspektiven* des strategischen Managements der vergangenen 40 Jahre an. Der zeitliche Beginn des Forschungsfeldes des Strategischen Managements lässt sich anhand dreier maßgebender Veröffentlichungen auf die 1960er Jahre zurückführen.⁴⁰⁹

1. Chandler (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Capitalism*⁴¹⁰
2. Ansoff (1965): *Corporate Strategy*
3. Andrews (1971): *Business Policy: Text and Cases*

Parallel wurde von Beginn an die Forschung durch zahlreiche Veröffentlichungen der *Consulting-Praxis* geprägt. Dieser Einfluss war durch die drei Unternehmen McKinsey, The Boston Consulting Group und Bain US-amerikanischer Herkunft. Dieser Einfluß reichte bis in die Sprache und Techniken der Strategie.⁴¹¹ Die Wesentlichkeit für das Forschungsfeld Strategisches Management von Wissenschaft einerseits und Praxis andererseits führte von Beginn an

⁴⁰⁷ Vgl. Massey und Walker (1999: 38 f.).

⁴⁰⁸ Vgl. Clark und Salaman (1998: 20), Clark und Fincham (2002: 5-7), Mohe (2007: 257f.) sowie Schwarz und Clark (2009: 4-6).

⁴⁰⁹ Vgl. Bowman et al. (2006: 32, 41) oder Pettigrew et al. (2006b: 5).

⁴¹⁰ Vgl. Bowman et al. (2006: 41) und Pettigrew et al. (2006b: 27)

⁴¹¹ Vgl. Pettigrew et al. (2006: 5).

dazu, dass die Forschungsbeiträge möglicherweise nicht in einem ausreichenden Maße einer kritischen Reflexion unterzogen wurden.⁴¹²

Die Forschung zum Strategischen Management hat seinen Ursprung in den USA und sie gilt bis zum heutigen Tage als prägend.⁴¹³ Aktuelle Herausforderungen liegen insofern darin, in einer zunehmend interdependenten und multikulturellen Welt die Unterschiede in institutionellem und kulturellen Kontext auch forschungsseitig zu berücksichtigen.⁴¹⁴

1.4.2 Thematischer Überblick über Forschungsarbeiten

1.4.2.1 Fokus Inhouse Consulting: Rollen, Prozesse, Inhalte und Client-Consultant-Relationship

Forschungsarbeiten zum Thema Consulting fokussieren auf die *wesentlichen Akteure* dieser Beziehung: Consultants und ihre Kunden⁴¹⁵. Allerdings beleuchteten bestehende Arbeiten bisher primär Consultants, konstruierten diese als den aktiven Part und vernachlässigten die passivisch dargestellten Kunden - ebenso wie weitere wesentliche Praktiker^{416, 417}. Diese Konzeption hat sich Anfang dieses Jahrtausends - hin zu einem aktiveren Klienten - gewandelt.⁴¹⁸ Forschungsbeiträge rücken seither u.a. den Kunden und den Einfluss seines Verhaltens auf die Beziehung zum Consultant in den Mittelpunkt.⁴¹⁹ Auch über Darstellungen, die Klienten und Kunden in einer *dynamische Wechselbeziehung* zeichnen, wird der ehemals vorherrschende Fokus adressiert.⁴²⁰ Dabei kann man jedoch nicht von einer paritätischen bzw. ausgewogenen Perspektive auf die beiden Akteure sprechen, da nun teilweise der Schwerpunkt auf die Betrachtung des Klienten verlagert wird.⁴²¹ Dementsprechend wird die *begriffliche Angemessenheit* - Kunde oder Klient - angesichts der entsprechenden Implikationen der Beziehungsebene zwischen Client und Consultant diskutiert.⁴²² Auch die Fragestellung, welche Akteure konkret unter dem *Begriff* „Kunde“ zu subsumieren seien - Auftraggeber, Mitarbeiter

⁴¹² In den 1980er Jahren können z.B. nur zwei Forscher, *Mintzberg* und *Porter*, genannt werden, die zum Strategischen Management *relevante konträre Ansichten* beigetragen haben (Pettigrew et al., 2006: 14).

⁴¹³ Vgl. Pettigrew et al. (2006: 8).

⁴¹⁴ Vgl. Pettigrew et al. (2006: 4f.).

⁴¹⁵ Als Übersetzung des engl. Begriffes *Client* verwendet diese Forschungsarbeit wertneutral sowohl den Begriff *Kunde* als auch *Klient*. In der Forschungsliteratur scheiden sich die Meinungen am angemessenen Begriff (Alvesson et al., 2009: 253f.; Sturdy und Wright, 2011: 487).

⁴¹⁶ Vgl. Billing (2009: 29-46).

⁴¹⁷ Vgl. Hislop (2002: 657f.), Mohe (2005c: 204f.), Alvesson et al. (2009: 253) und Schwarz und Clark (2009: 3-28).

⁴¹⁸ Vgl. Höner und Mohe (2009: 299) und Sturdy und Wright (2011: 486).

⁴¹⁹ Vgl. Hislop (2002: 668).

⁴²⁰ Vgl. Alvesson et al. (2009: 260-263).

⁴²¹ Vgl. Sturdy und Wright (2011: 486).

⁴²² Vgl. Alvesson et al. (2009: 253f.) und Sturdy und Wright (2011: 487).

und/oder weitere Beteiligte -, wird diskutiert.⁴²³ Entsprechend werden *Prozesse* zwischen Kunden und Klienten beleuchtet, auf deren Basis sich eine *Kundenidentität* aufbauen und im Zeitverlauf verändern kann.⁴²⁴ Jedoch bleiben diese Beiträge ohne eine entsprechende Reflexion auf Consultant-Seite.

Wesentliche Arbeiten zum IC im deutschen Raum haben in einem ersten Schritt mit einer *Typologisierung* von internen Beratungen im Rahmen eines morphologischen Kastens geschaffen, um das Feld der multiplen Formen interner Beratungen strukturiert fassbar zu machen.⁴²⁵

Darüberhinaus liegt ein Fokus deutschsprachiger und nordeuropäischer Forschung auf der Erläuterung von Vor- und Nachteilen interner Consulting-Einheiten für Großkonzerne, in der Nennung ihrer Herausforderungen sowie der Abgrenzung von IC zu EC. Arbeiten mit einem solchen Fokus wählen ein qualitativ-empirisches Vorgehen im Rahmen einer Einzelfall-Case Study oder aber mit Case Studies im einstelligen Bereich. Ziel dieser Arbeiten ist die Formulierung von Handlungsempfehlungen für das Management von IC. Als wesentliche Herausforderungen für IC werden die strategische Aufstellung, der Aufbau von Glaubwürdigkeit, die Evaluierung der Performance sowie die Akquise und Motivation von Personal.⁴²⁶

Im Bereich der soeben thematisierten *Client-Consultant-Relationship* reichen weitere Forschungsthemen von Machtverhältnissen⁴²⁷ über Kompetenzen und Wissenstransfer⁴²⁸, Abstimmungsprozessen⁴²⁹ bis hin zu verschiedenen Rollen⁴³⁰. Klientenprofessionalisierung⁴³¹ oder Beraterevaluation⁴³². In diesem Zusammenhang wird beispielsweise zwischen dem prozessualen Management der Consultants und dem *Inhalt* - oder den *Praktiken* - des Beratungseinsatzes getrennt.⁴³³

Als *Organizational Capability*⁴³⁴ wird IC als Fähigkeit eines Unternehmens verstanden, unternehmensinterne Strukturen und Prozesse zu etablieren, die die Grundlage dafür legen, dass

⁴²³ Vgl. Schein (1997: 202) und Alvesson et al. (2009: 253f.).

⁴²⁴ Vgl. Alvesson et al. (2009: 253f.).

⁴²⁵ Vgl. Mohe (2002: 329-340) und aufgegriffen von Musone Crispino (2007: 240-242).

⁴²⁶ Vgl. Ejenäs und Werr (2011: 6f.) und Wurps und Musone Crispino (2007: 344-346).

⁴²⁷ Vgl. Sturdy (1997), Nikolova und Devinney (2009) sowie Ben-Gal und Tzafrir (2011).

⁴²⁸ Vgl. Grima und Trépo (2011) und Sturdy und Wright (2011: 486).

⁴²⁹ Vgl. Pellegrinelli (2002).

⁴³⁰ Vgl. Kaarst-Brown (1999), Kakabadse et al. (2006), Styhre et al. (2010), Bouwmeester und Werven (2011), Sturdy und Wright (2011) und Vaara und Whittington (2012: 9).

⁴³¹ Vgl. Mohe (2005c).

⁴³² Vgl. Mohe (2005b).

⁴³³ Vgl. Sturdy und Wright (2011: 486).

⁴³⁴ „(...) a business's ability to establish internal structures and processes that influence its members to create organization-specific competencies and thus enable the business to adapt to changing customer and strategic

die Mitarbeiter organisationsspezifische Kompetenzen ausbilden und das Unternehmen imstande ist, sich an Kundenbedürfnisse und strategische Veränderungen anzupassen.⁴³⁵ So wird z.B. argumentiert, dass interne Beratung die „reflexive Selbstvergewisserung der Organisation ist“⁴³⁶: dabei bestehe die Beratungsleistung der internen Beratung darin, der Organisation und insbesondere dem Management zur Selbsterkenntnis zu verhelfen, welche Möglichkeiten für Entscheidungen zur Verfügung stünden.⁴³⁷

Ein weiterer Strang der Forschungsliteratur konzeptioniert IC als *Alternative zu externen Beratungen*. Lösungen externer Beratungen gelten in diesen Arbeiten teilweise als unternehmensfern bzw. nicht umsetzbar. Zudem werde die Problemlösungskompetenz ausgelagert, Wissen stehe dem Unternehmen nicht zur Verfügung, sondern verbleibe im EC und eine zukünftige Abhängigkeit von EC werde geschaffen.⁴³⁸

Als abschließendes Forschungsthema im Zusammenhang mit IC können *Kosten* betrachtet werden. Im Vergleich zu EC werden die Kosten für IC als niedriger betrachtet.⁴³⁹ Allerdings betonen Arbeiten auch die initial höheren Kosten der Einrichtung eines IC oder die Vorteile externer Beratung in Form variabler anstelle fixer Kosten einer internen Beratung.⁴⁴⁰

Einen *Erklärungsansatz* für IC bietet eine deutsche Forschungsarbeit mit einem *systemtheoretischen* Ansatz. Diese Arbeit führt die Existenz von IC auf die These zurück, dass IC die reflexive Selbsterkenntnis der Organisation ist. In dieser Betrachtung liegt die Beratungsleistung von IC darin, dem Mutterkonzern zur Selbsterkenntnis und damit zu Problemlösungen zu verhelfen, die zum Konzern passen. Bei dem IC, so die zweite These, handelt es sich um ein Stadium bzw. um einen Prozess, in dem eine spezifische organisationale Selbstbeobachtungsperspektive ausgeübt wird. Die dritte These dieses Ansatzes besagt, dass das zu lösende Problem eines IC das der Professionalisierung und Institutionalisierung der Organisationsentwicklung ist. Zwar beantwortet dieser Erklärungsansatz, warum z.B. Best-Practice-Konzepte externer Beratungen scheitern (weil sie nicht zum Konzern passen), i.A. aber läßt dieser Erklärungsansatz die tatsächlich handelnden Akteure in IC und Management unberücksichtigt

needs.“ (Ulrich und Lake, 1990: 40). Vgl. Ansoff (1965: tbd) für ein originäres Verständnis von *Organizational Capability* und Enders (2004: 34f.) für eine ausführliche Diskussion verschiedener Verständnisse.

⁴³⁵ Vgl. Ulrich und Lake (1990: 40) und Mohe (2005b: 305).

⁴³⁶ Vgl. Klein (2007: 137).

⁴³⁷ Vgl. Klein (2007: 137-139).

⁴³⁸ Vgl. Mohe (2005b: 305-307).

⁴³⁹ Vgl. Mohe (2005b: 304,) oder Armbrüster (2006: 101).

⁴⁴⁰ Vgl. Rings (2005: 175) und Armbrüster (2006: 103f., 108).

und läßt mit der Einengung des Geltungsanspruches von IC für Probleme der Organisationsentwicklung alle latenten Funktionen wie z.B. Rollen einzelner Akteure unberücksichtigt.⁴⁴¹

In einer Gegenüberstellung von IC und EC arbeitet eine weitere Forschungsarbeit empirisch Einflussfaktoren auf *Make-or-buy Entscheidungen für Beratungsleistungen* heraus. Dabei wird je nach inhaltlichem Themenfeld abgegrenzt, ob ein Projekt intern, z.B. durch interne Manaer bzw. Projekteinheiten, IC oder EC ausgeführt werden sollte. IC soll demnach eingesetzt werden, wenn (1) firmenspezifisches Know-How oder ein bestehendes Netzwerk vertrauensvoller Beziehungen als wesentlich für den Projekterfolg gelten, (2) dafür gesorgt werden soll, dass die Erkenntnisse des Projektes auch nach Projektabschluss in der Organisation verbleiben sollen oder (3) die Bereitschaft für Veränderungen in der Organisation geschaffen werden sollen oder Projektergebnisse implementiert werden sollen. Als Probleme interner Berater werden das Image und die Kundenorientierung genannt. In Bezug auf das Image wird angeführt, dass IC z.T. als „Berater zweiter Klasse“ oder „Billig-Berater“ wahrgenommen werden. In puncto Kundenorientierung wird die mangelnde Vermarktung von erfolgreichen Projekten gegenüber dem Kunden angeführt.⁴⁴²

1.4.2.2 Fokus Strategy as Practice: Kontext, Praktiken, Tools und Techniken

Praxistheoretische Beiträge der Organisationsforschung lassen sich in diejenigen Arbeiten einteilen, die explizit in ihrem Namen darauf verweisen - wie z.B. SAP - und solche, die auf Praxistheoretiker wie Bourdieu zurückgreifen.⁴⁴³ Übersichtsarbeiten zu SAP-basierter Forschung systematisieren die Beiträge nach zwei übergeordneten Dimensionen: *Entwicklung der Forschungsagenda* einerseits und *zentrale Themen innerhalb der SAP-Forschung* andererseits.⁴⁴⁴

Die Entwicklung der Forschungsagenda behandelt übergreifende Strategithemen, ein Verständnis für die SAP-Agenda und -Bezugsrahmen, theoretische und methodische Fragen und die Stellung zu kritischen Positionen.

Als *zentrale Themen* innerhalb der SAP-Forschung gelten:⁴⁴⁵

- Strategizing in verschiedenen Kontexten,

⁴⁴¹ Vgl. Klein (2007: 137-141). Vgl. Kapitel I.1.3.3 zu latenten Funktionen und Rollen.

⁴⁴² Vgl. Niewiem und Richter (2007: 62f., 65, 69f.).

⁴⁴³ Vgl. Nicolini (2012: 11).

⁴⁴⁴ Vgl. Golsorkhi et al. (2010: 18-20).

⁴⁴⁵ Vgl. Golsorkhi et al. (2010: 19f.).

- die Rolle formaler Praktiken,
- die Rolle des Verstehens,
- die Rolle physischer Medien,
- diskursive Aspekte von Strategien,
- die Rolle und Identität der Teilnehmer am Strategieprozess,
- Tools und Techniken und
- Machtverhältnisse.

Im Rahmen dieser Systematisierungen werden z.B. in Hinblick auf die Beratungsforschung komplementäre zentrale Perspektiven gegenüberstellt: z.B. System- und Praxistheorien.⁴⁴⁶ Weitere Themen in SAP betreffen die Strategieentwicklung und -planung,⁴⁴⁷ strategischen Wandel⁴⁴⁸, die Rolle von Consultants⁴⁴⁹, sozio-materielle Praktiken⁴⁵⁰ oder die Abkehr von der Fokussierung auf die finanzielle Performance von Unternehmen und den Einbezug ethischer Aspekte per Stakeholderanalyse⁴⁵¹.

Es kann eine Forschungslücke in Bezug auf IC aus SAP-Perspektive festgehalten werden:

(...) researchers should examine, (...), the characteristics and dynamics of the consulting market. Considering the possibility that consultancies play different roles and have an opportunity to specialize or not, scholars may find that in certain countries or sectors, the consulting industry has evolved differently - with a higher or lower service orientation, or with a core of large, non-specialized consulting companies in combination with many more specialized ones. The scarcity of research on this topic makes it interesting (...). (Canato und Giangreco, 2011: 240)

1.5 Forschungsziele: Theorieentwicklung des Strategy as Practice-Ansatzes und Implikationen für Inhouse Consulting

Die Forschungsziele dieser lassen sich in drei Schwerpunkte gliedern: Erstens wird auf wissenschaftlicher Ebene dazu beigetragen, offene Forschungsfragen der Organisationswissenschaften am Forschungsgegenstand Professional Service Firms (PSF), konkret Inhouse Consulting (IC), zu diskutieren. Dem ersten Ziel kann insbesondere eine Untersuchung des

⁴⁴⁶ Vgl. Seidl und van Aaken (2007: 177-190).

⁴⁴⁷ Vgl. Regnér (2003) und Vaara und Whittington (2012).

⁴⁴⁸ Vgl. Hendry und Seidl (2003).

⁴⁴⁹ Vgl. Canato und Giangreco (2011).

⁴⁵⁰ Vgl. Vaara und Whittington (2012).

⁴⁵¹ Vgl. Vaara und Durand (2012: 249f.).

Gegenstandes IC mit dem Ansatz Strategy as Practice (SAP) gerecht werden. Wesentliche Vertreter dieser Forschungsrichtung richten ihre Beiträge explizit sowohl an Wissenschaftler der Strategie- und Organisationslehre als auch interessierte Praktiker in Professional Service Firms.⁴⁵²

Zum Zweiten wird ein Beitrag zur Weiterentwicklung bestehender Theorien geleistet werden:⁴⁵³ der „relativ neue Ansatz der Strategy as Practice-Forschung“⁴⁵⁴ wird auf den aktuell relevanten, weniger erforschten Gegenstand IC übertragen werden. Über eine qualitativ-empirische Untersuchung wird dabei die Anwendbarkeit dieses Ansatzes in einem für die Wissenschaft schwer zugänglichen Forschungsfeld, Consulting, praktisch überprüft.⁴⁵⁵

Drittens wird in Form von Implikationen ein Beitrag für die Praxis geleistet:⁴⁵⁶ dem Management von Konzernen sowie ihren internen Unternehmensberatungen wird die Interaktion zwischen Kunden- und internen Beratern transparent gemacht. Zudem werden daraus abgeleitete organisationale Implikationen für interne Unternehmensberatungen zur Verfügung gestellt.

In den vorangegangenen Kapiteln wurde bereits auf die Relevanz von IC und SAP eingegangen. Daher ist Gegenstand dieses letzten Kapitels des ersten Teils der Standpunkt und die Voraussetzungen an die Theorieentwicklung im ersten Abschnitt sowie die Implikationen im zweiten Abschnitt.

1.5.1 Theorieentwicklung Strategy as Practice

Aber schon bei den frühen Arbeiten wird deutlich, dass sich Spiegelmans⁴⁵⁷ Werk weniger über die Zeichnung, sondern über die konzeptionelle Herangehensweise definiert. Die Comics sind von Intellekt durchdrungen, alles wird seinem Ruf als Comic-Theoretiker gerecht. (Schikowski, 2012: 20)⁴⁵⁸

Dieser Abschnitt stellt dar, welchen wissenschaftstheoretischen Standpunkt zum Begriff und Wesen von Theorie eingenommen wird. Dabei werden allgemeine Voraussetzungen genannt, die für eine wissenschaftliche Arbeit, die das Ziel Theorieentwicklung verfolgt, von Relevanz sind.

⁴⁵² Vgl. für beispielhaften Vertreter Jarzabkowski (2005: 15).

⁴⁵³ Vgl. Kelle und Kluge (2010: 11).

⁴⁵⁴ Vgl. von der Oelsnitz (2009: 176).

⁴⁵⁵ Vgl. Buono und Pouffelt (2009: xi).

⁴⁵⁶ Vgl. Kirsch (2009: 176).

⁴⁵⁷ Art Spiegelman (geb. 1948) ist Zeichner und wurde im Jahr 1992 mit dem US-amerikanischen Pulitzer-Preis für exzellenten Journalismus in der Kategorie „Special Awards and Citations“ für seinen Comic „Maus“ ausgezeichnet (Pulitzer, 2012; Schikowski, 2012: 20).

⁴⁵⁸ Dieses Zitat mag derart verstanden werden, dass aus dem Konzept SAP und den damit verbundenen Einsichten über die Arbeiten des Inhouse Consulting auch dessen Selbstverständnis zu entnehmen ist.

Theorie kann in einem ersten Schritt als allgemeiner und abstrakter Beitrag eines Gegenstandes betrachtet werden.⁴⁵⁹ In einem zweiten Schritt lassen sich Theorien „(...) als aus aufeinander bezogenen Begriffen bestehende und durch übergreifende Konzepte gekennzeichnete Aussagensysteme und darüber ausgedrückte Sinnzusammenhänge“⁴⁶⁰ detaillieren. In ein solch weites Verständnis läßt sich ein Kontinuum an Theorieausprägungen fassen:⁴⁶¹ von universellen Aussagensystemen oder Hypothesen einer Forschungsstrategie, über Typologien sozialer Phänomene bis hin zu konzeptionellen Bezugsrahmen oder deskriptiven Beschreibungen. Aus wissenschaftstheoretischer Sicht lassen sich innerhalb verschiedener *Theoriety-pen* zwei extreme festhalten:⁴⁶² „*grand theories*“⁴⁶³ auf der einen Seite und *Empirizismus*⁴⁶⁴ auf der anderen.⁴⁶⁵ Dazwischen sind *Theorien mittlerer Reichweite* einzuordnen.⁴⁶⁶ Theorien mittlerer Reichweite beabsichtigen, soziale Regelmäßigkeiten, soziales Verhalten, soziale Organisation oder sozialen Wandel zu erklären.⁴⁶⁷ Ihnen gemein sind drei wesentliche Merkmale: (1) „ein Set relativ einfacher Ideen“ als Analyserahmen, (2) zentrale Kriterien und (3) ein gemeinsames Erklärungsprogramm.⁴⁶⁸

Die Theoriebildung als induktives⁴⁶⁹ Vorgehen kann gegenüber der Überprüfung von Theorien als deduktives Vorgehen abgegrenzt werden.⁴⁷⁰ Ein Forschungsprozess, der auf *Theoriebildung* abzielt, beginnt mit Beobachtungen, aus denen, d.h. *induktiv*, eine Theorie abgeleitet wird.⁴⁷¹ Theoriebildung heißt, sich einen konkreten Fall vorzunehmen, um aus diesem ggf. ein *allgemeines Muster* ableiten zu können.⁴⁷² Eine *Theorie* zu überprüfen hingegen bedeutet, diese als *Ausgangspunkt* zu nehmen und anschließend anhand von Beobachtungen, d.h. *deduktiv*, zu *überprüfen*.⁴⁷³ Neben der Theoriebildung kann induktiv-empirische Forschung auch zur *Weiterentwicklung von Theorien* eingesetzt werden.⁴⁷⁴

⁴⁵⁹ Schatzki (2001: 3f.).

⁴⁶⁰ Vgl. Krotz et al. (2008: 11).

⁴⁶¹ Vgl. Schatzki (2001: 4).

⁴⁶² Vgl. Mackert (2004: 14).

⁴⁶³ Vgl. eine Abgrenzung in Schwandt (2007: 130).

⁴⁶⁴ Vgl. eine Abgrenzung in Schwandt (2007: 83).

⁴⁶⁵ Vgl. Mackert (2004: 14).

⁴⁶⁶ Vgl. Mackert (2004: 14).

⁴⁶⁷ Vgl. Mackert (2004: 14).

⁴⁶⁸ Vgl. Mackert (

⁴⁶⁹ Nach Kubicek (1977: 13) haben sich in der sozialwissenschaftlichen Forschung neben dem Begriff „induktiv“ auch die Begriffe „explorativ“ oder „empirisch-induktiv“ etabliert.

⁴⁷⁰ Vgl. De Vaus (2001: 5f.).

⁴⁷¹ Vgl. De Vaus (2001: 5f.).

⁴⁷² Vgl. De Vaus (2001: 5f.).

⁴⁷³ Vgl. de Vaus (2001: 5f.).

⁴⁷⁴ Vgl. Kubicek (1977: 13, 31).

Eine gebildete Theorie sollte zwei wesentliche Kriterien erfüllen: „Erstens *Sparsamkeit* in der Verwendung von Variablen und Formulierung und zweitens *Reichweite* in der Anwendbarkeit der Theorie auf ein weites Spektrum an Situationen, (...)“⁴⁷⁵ Die vergleichenden Analysen der *Grounded Theory* zielen auf eine Begrenzung der verwandten Terminologie ab und führen gleichsam zu allgemeinen Konzepten.⁴⁷⁶ Das Vorgehen der *Grounded Theory* versucht insofern, den beiden zentralen Anforderungen an Theorien gerecht zu werden.

Diese Arbeit zielt auf Theorientwicklung von SAP auf IC im Verständnis einer *Theorie mittlerer Reichweite* ab.

1.5.2 Implikationen für Inhouse Consulting

Als ein Ziel dieser Arbeit wurde formuliert, einen Beitrag für die Praxis in Form von Implikationen für IC zu liefern. In einem ersten Schritt wurde - im Rahmen der theoretischen Grundlegung im ersten Abschnitt dieser Arbeit - auf die Forschungsliteratur Bezug genommen: Gestaltungsformen von IC fließen dort erstmals ein. Fokussiert widmet sich der dritte Teil Implikationen. Die Basis bildet das empirische Fallbeispiel, dem bestehende Forschungsbeiträge gegenübergestellt werden.

Implikationen betreffen u.a. die *Unternehmensstruktur* von IC. Historisch betrachtet wird dieses Thema durch Alfred Chandlers (1962) Arbeit *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Capitalism* repräsentiert.⁴⁷⁷ Sich im Zeitverlauf wandelnde wirtschaftliche wie wissenschaftliche Rahmenbedingungen (z.B. zunehmende Perspektiven- und Methodenvielfalt⁴⁷⁸) und Fragestellungen verleihen dem Thema nach wie vor Relevanz:⁴⁷⁹

We should incorporate new influences on structure, such as (...) consulting firms (...), insignificant in an earlier age. (...) We need to find the new Alfred Sloans⁴⁸⁰, the new McKinsey consulting companies, watch them closely and learn not only from what they design but – this time especially – from how they do it. (Whittington, 2006: 133)

⁴⁷⁵ Vgl. Merton (1995: 3) und Glaser und Strauss (2010: 125).

⁴⁷⁶ Vgl. Glaser und Strauss (2010: 124f.).

⁴⁷⁷ Vgl. Whittington (2006b: 113, 130).

⁴⁷⁸ Vgl. Scott (2006a: XIXf.).

⁴⁷⁹ Vgl. Whittington (2006b: 113, 130, 133).

⁴⁸⁰ Whittington (2006: 132f.) führt die wesentliche Rolle Alfred Sloans für die Entwicklung der Unternehmensstruktur von General Motors als Beispiel für das Versagen der Forschungsbeiträge der Strategischen Management-Forschung in den 1960er Jahren und darüber hinaus an. Anspielend auf den möglichen Mehrwert der SAP-Perspektive hält er fest, dass es der Praktiker Sloan als führender Manager von General Motors (1923-1956) (Hindle; 2009: 307f.) war, der die multidivisionale Unternehmensstruktur einführte und ihre Vorteile publizierte. Hindle (2009: 307f.) erwähnt in einem biographischen Aufsatz über Sloan allerdings, dass dieser nicht ohne wissenschaftliche Unterstützung von Alfred Chandler seinen Beitrag „My Years with General Motors“ publizierte.

SAP-basierte Forschungsarbeiten untersuchen sehr *heterogene Organisationstypen*: sie widmen sich ebenso Non-Profit-Unternehmen (z.B. Universitäten oder Orchestern) wie Unternehmen der freien Wirtschaft.⁴⁸¹ Damit grenzen sie sich von der traditionellen Agenda strategischer Management-Forschung ab.⁴⁸² Die breit angelegte Perspektive auf organisationale Phänomene scheint SAP⁴⁸³ zu einem vielversprechenden Ansatz für die Organisationsform, IC, zu machen, die von der traditionellen Agenda bisher vernachlässigt worden ist. Bisher ist z.B. unklar geblieben, wie Consultants mit ihren Kunden aus Standardlösungen unternehmensspezifische Lösungen in Fragen der Unternehmensstruktur erarbeiten.⁴⁸⁴

(...) we still lack in-depth understanding of how consultants and clients actually work together in the tailoring of standard structural solutions to the specific demands of particular firms. (Whittington, 2006: 131)

Unter *Organisationen* versteht SAP dabei „(...) a bundle of practices and material arrangements (...)“⁴⁸⁵ begreifen. Die konkreten Bestandteile, auf die sich die organisationalen Implikationen beziehen können, umfassen „Organisationsstrukturen, [aber auch] Koordinationsinstrumente wie Anreiz- und Vergütungssysteme und die Kultur eines Unternehmens“^{486 487}.

Die Implikationen - z.B. eine Organisationsstruktur als rechtlich selbständige Einheit oder Profit Center - ⁴⁸⁸ ergeben sich aus der Analyse der Interaktion zwischen ICs und Kunden (bottom up). D.h., dass Treiber hinter der Organisationsstruktur vernachlässigt werden, die in der Konzern-Management-Ebene (top down) ihren Ursprung haben (z.B. steuerliche Fragestellungen)⁴⁸⁹, aber keinen interaktionalen Charakter:

Die These unserer Ausstellung lautet daher, dass Kulturbauten eine Rolle wahrnehmen, die über die reine Veranstaltung von Theater oder Konzert hinausgeht, weil sie als Kristallisationspunkte für Gemeinschaft dienen. (...) Und sie endet (...), wo temporär und im kleinen Maßstab Kultur einfach gemacht wurde – *bottom up* und nicht *top down* (...). (Sauerbruch⁴⁹⁰, 2013: 88; Hervorh. i. O.)

⁴⁸¹ Vgl. Vaara und Whittington (2012: 6f.).

⁴⁸² Vgl. Vaara und Whittington (2012: 6).

⁴⁸³ Whittington (2006: 128) spricht an dieser Stelle von *Structure as Practice* statt *Strategy as Practice*.

⁴⁸⁴ Vgl. Whittington (2006: 131).

⁴⁸⁵ Vgl. Schatzki (2006: 1863).

⁴⁸⁶ Vgl. Grewe (2010: 55).

⁴⁸⁷ Vgl. Grewe (2010: 55f.).

⁴⁸⁸ Vgl. Borchers (2006: 234f.).

⁴⁸⁹ Vgl. Borchers (2006: 234f.).

⁴⁹⁰ Matthias Sauerbruch ist Architekt des Berliner Architektenbüro Sauerbruch Hutton und kuratierte u.a. Ausstellungen in der Akademie der Künste (Berg, 2013: 88).

Interaktion von Inhouse Consultants und Clients

Erklärungsansatz für Inhouse Consulting

Wulfert-Markert, D.

2017, XIX, 273 S. 30 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16865-0