DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

Johannes Trenkle, Roland Rieth

Evaluation der Wirkungen der Beratungsleistungen der Handwerksorganisation

Theorie, Bewertung des Status quo und konzeptionelle Optimierungspotentiale

LUDWIG FRÖHLER INSTITUT

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

2017

Ludwig-Fröhler-Institut
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Johannes Trenkle, Roland Rieth

Evaluation der Wirkungen der Beratungsleistungen der Handwerksorganisation

Theorie, Bewertung des Status quo und konzeptionelle Optimierungspotentiale

Anmerkungen:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet. Alles was in Bezug auf Personen, Rollen und Funktionen in der maskulinen Form dargeboten wird, gilt selbstverständlich gleichermaßen für Frauen und Männer.

Die Arbeit greift in einigen Teilen die Masterarbeit von Lukas Effinger auf. Ihm und Roland Rieth wird großer Dank für ihr Engagement im Rahmen der Erstellung dieser Arbeit ausgesprochen.

Management Summary

Die Betriebsberatung der Handwerkskammern ist für zehntausende Betriebe in Deutschland jährlich eine unverzichtbare Serviceleistung. Die finanzielle Förderung der Beratungsleistungen steht immer wieder auf dem Prüfstand. Der Nachweis von positiven Wirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der überwiegend kleinen Handwerksbetriebe kann hier ein gewichtiges Argument liefern. Bisher existiert kein geeignetes, allgemein gültiges Evaluationsmodell zur umfassenden Evaluation von Beratungsleistung. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieser Arbeit, das bestehende Konzept zur Evaluation der Betriebsberatung einzuwerten sowie ggf. vorhandene Optimierungspotenziale aufzuzeigen.

Die organisationseigene Betriebsberatung als Kurz- und Aufschlussberatung unterscheidet sich wesentlich von den Beratungsangeboten privater Beratungsgesellschaften. Zum Zweck dieser Arbeit wurde dennoch der Evaluationsgegenstand Unternehmensberatung im Allgemeinen und Betriebsberatung der Handwerkskammern im Speziellen untersucht. Auf Basis der Feststellung der besonderen Eigenschaften der Unternehmens- bzw. Betriebsberatung konnten die wesentlichen Voraussetzungen für die Auswahl eines geeigneten Evaluationsansatzes ermittelt werden. Die Charakterisierung der Beratung als Dienstleistung führte über die Bestimmung des geeigneten Dienstleistungsqualitätsmodells zu der Beschreibung des Konstrukts „Beratungsqualität“, welche als Maßstab für die Bewertung der Beratungsleistung der Betriebsberater der Handwerkskammern herangezogen wurde. Auf dieser Basis konnte festgestellt werden, dass das aktuell angewandte Evaluationsvorgehen grundsätzlich die geforderten Ziele nach einer Erkenntnis- und Legitimierungsfunktion erfüllt.

Mittels einer Literaturanalyse zu empirisch und analytisch fundierten Untersuchungen zum Beratungserfolg wurden die wesentlichen Erfolgsfaktoren und -kriterien ermittelt und so wird zum einen das bisherige Vorgehen als positiv bewertet, darüber hinaus werden zusätzlich potentielle Optimierungsmöglichkeiten des bestehenden Evaluationsmodells der Betriebsberatung aufgezeigt. Maßgabe war dabei, bei Beibehaltung der aktuellen Zielsetzung, Erkenntnis- und Entwicklungsfunktion der Evaluation zu stärken, heterogene Beratungssituationen stärker zu repräsentieren und Nützlichkeit sowie Genauigkeit zu erhöhen. In der Folge zielt eine Anpassungsoption darauf, den aktuell für die Evaluation genutzten Fragebogen mit empirisch belegten Erfolgskennzahlen anzureichern. Zu diesem Zweck wurden drei Kriterien- und Kennzahlenkataloge zu Berater-, Prozess- und Ergebnisqualität entwickelt. Darüber hinaus wurde eine Option entwickelt, wie sich durch die Festschreibung individueller Beratungsziele im Evaluationsbogen der Heterogenität der in der Praxis auftretenden Beratungssituationen stärker begegnet werden kann, was insbesondere zu zusätzlichen Erkenntnissen der inhaltlichen Weiterentwicklung der Betriebsberatung führen kann.

Die Arbeit schließt mit Hinweisen, inwiefern Missverständnisse bei der Evaluation spezifischer Beratungsangebote vermieden werden können und beleuchtet verschiedene, potenzielle Methoden der Datenerhebung für den Fall alternativer Zielsetzungen der Evaluation.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary ..... **I**

Inhaltsverzeichnis ..... **II**

Abbildungsverzeichnis ..... **VI**

Tabellenverzeichnis ..... **VII**

Anhangsverzeichnis ..... **VIII**

Abkürzungsverzeichnis ..... **X**

1 Einleitung **1**
1.1 Problemstellung 1
1.2 Zielsetzung und Fragestellungen 2
1.3 Aufbau der Arbeit 3

2 Grundlagen der Unternehmensberatung **4**
2.1 Der Begriff der Unternehmensberatung 4
2.1.1 Heterogenität der Unternehmensberatung 4
2.1.2 Definition der Unternehmensberatung 6
2.1.3 Abgrenzung zu anderen Beratungsleistungen 7
2.2 Die Aspekte der Unternehmensberatung 8
2.2.1 Beratungsaufgabe 8
2.2.1.1 Ursache des Beratereinsatzes 8
2.2.1.2 Allgemeine Zielsetzungen des Beratereinsatzes 8
2.2.1.3 Entscheidung für den Einsatz von externen Beratern 9
2.2.1.4 Funktionen von Beratung 10
2.2.2 Beratungssystem 11
2.2.2.1 Beteiligte an Beratungsprojekten 11
2.2.2.2 Rolle des Beraters 12
2.2.2.3 Rolle des Klienten 13
2.2.3 Beratungsprozess 13
2.3 Unterscheidung zwischen Unternehmensberatung und Betriebsberatung 14
2.3.1 Unterscheidung zwischen Unternehmen und Betrieb 14
2.3.2 Betriebsberatung als spezielle Form der Unternehmensberatung 14

3 Betriebsberatung der Handwerkskammer **15**
3.1 Struktur der deutschen Handwerksorganisation 15
3.1.1 Bedeutung des deutschen Handwerks 15
3.1.2 Handwerkskammer in Deutschland 15
3.1.3 Entwicklungen der Betriebszahlen im Handwerk 16
3.2 Beratungsbedarf und Beauftragungssituation der Handwerksbetriebe 17
3.2.1 Besonderheit der Handwerksbetriebe 17
3.2.2 Ursachen der Konsultation von Betriebsberatern 18
3.3 Beratungsangebot der Handwerkskammer 18
3.4 Besonderheit der Betriebsberatung durch die Handwerkskammer 18
3.5 Ausgewählte Beratungsgebiete der Betriebsberatung 19
3.5.1 Betriebsgründung bzw. -übernahme 19
3.5.1.1 Grundlagen zur Betriebsgründung 19
3.5.1.2 Motivation der Gründungsberatung 20

3.5.1.3 Ziele der Gründungsberatung ... 20
3.5.1.4 Aufgabengebiete der Gründungsberatung ... 21
3.5.2 Technologie und Innovation ... 21
3.5.2.1 Grundlagen des Innovationsprozesses ... 21
3.5.2.2 Motivation der Technologie- und Innovationsberatung ... 21
3.5.2.3 Ziele der Technologie- und Innovationsberatung ... 22
3.5.2.4 Aufgabengebiete der Technologie- und Innovationsberatung ... 22
3.5.3 Betriebsübergabe bzw. -nachfolge ... 22
3.5.3.1 Grundlagen der Betriebsübergabe bzw. -nachfolge ... 22
3.5.3.2 Motivation der Betriebsübergabeberatung ... 23
3.5.3.3 Ziele der Betriebsübergabeberatung ... 23
3.5.3.4 Aufgaben der Betriebsübergabeberatung ... 23
3.6 Schlussfolgerung für das Evaluationsmodell ... 23

4 Grundlagen der Evaluation ... 24
4.1 Wesentliche Aspekte der Evaluation ... 24
4.1.1 Evaluationszielsetzung ... 24
4.1.2 Evaluationsobjekt ... 24
4.1.3 Evaluationsansatz ... 24
4.1.4 Evaluationskriterien ... 24
4.1.5 Evaluationsfunktionen ... 25
4.1.5.1 Ziele der Evaluation ... 25
4.1.5.2 Aufgaben und Nutzen der Evaluation ... 25
4.2 Methodisches Vorgehen der Evaluation ... 26
4.3 Evaluationsstandards ... 26
4.4 Unternehmensberatung als Evaluationsgegenstand ... 27
4.4.1 Unternehmensberatung als Dienstleistung ... 27
4.4.2 Klärung des Dienstleistungsbegriffs ... 27
4.4.2.1 Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen ... 27
4.4.2.2 Sonderstellung der Beratung ... 28
4.4.3 Begriffsbestimmung der Qualität ... 28
4.4.4 Definition der Dienstleistungsqualität ... 28
4.5 Modelle zur Bestimmung der Dienstleistungsqualität ... 29
4.5.1 Dienstleistungsqualitätsmodell von Donabedian (1966) ... 29
4.5.2 Dienstleistungsqualitätsmodell von Grönroos (1982) ... 29
4.5.3 Dienstleistungsqualitätsmodell von Meyer/ Mattmüller (1987) ... 30
4.6 Schlussfolgerung für die Struktur des Evaluationsmodells ... 31

5 Die Evaluation der Betriebsberatung der Handwerkskammern – Status quo ... 31
5.1 Beschreibung des aktuellen Vorgehens ... 31
5.2 Einwertung ... 32

6 Wert von Beratungsleistungen ... 33
6.1 Wert von Beratung ... 33
6.2 Beschreibung des Beratungserfolgs ... 33
6.3 Kriterien zur Bewertung des Beratungserfolgs ... 33
6.3.1 Bestimmung von Erfolgskriterien ... 33
6.3.2 Problematik der Ermittlung des Beratungserfolgs ... 34
6.3.3 Ansätze zur Ermittlung des Beratungserfolgs ... 36
6.3.4 Anforderung an geeignete Kriterien ... 36

7 Forschung zum Erfolg von Unternehmensberatungen ... 36
7.1 Kritische Untersuchung bestehender Ansätze ... 36
7.2 Anforderungen an die Ansätze ... 37
7.3 Empirisch fundierte Ansätze ... 37
7.3.1 Untersuchung von Fridrich (1985) ... 37
7.3.2 Untersuchung von Gabele/Hirsch (1986) ... 37
7.3.3 Untersuchung von Meffert (1990) ... 38
7.3.4 Untersuchung von Hoffmann (1991) ... 38
7.3.5 Untersuchung von Gable (1996) ... 38
7.3.6 Untersuchung von Effenberger (1996) ... 39
7.3.7 Untersuchung von Köppen (1999) ... 39
7.3.8 Untersuchung von Höck/ Keuper (2001) ... 39
7.3.9 Untersuchung von Cardea/ Pepper (2007) ... 40
7.3.10 Untersuchung von Bronnemayer (2014) ... 40
7.4 Analytisch fundierte Ansätze ... 40
7.4.1 Untersuchung von Hill (1990) ... 40
7.4.2 Untersuchung von Strasser (1993) ... 41
7.4.3 Untersuchung von Hillemanns (1995) ... 41
7.4.4 Untersuchung von Phillips (2000) ... 41
7.4.5 Untersuchung von Wohlgemuth (2006) ... 42
7.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerung ... 42

8 Optimierungsoption 1 – Erweiterung des bestehenden Fragebogens um allgemeine Evaluationskriterien und Kennzahlen ... 42
8.1 Kriterien und Kennzahlen der Qualität des Beratersystems ... 42
8.2 Kriterien und Kennzahlen der Qualität des Beratungsprozesses ... 43
8.3 Kriterien und Kennzahlen der Qualität des Beratungsergebnisses ... 44
8.4 Messung der Kennzahlen ... 44

9 Optimierungsoption 2 – Erweiterung des bestehenden Fragebogens um eine individualisierbare Ziele-Dimension ... 45
9.1 Implementierung ... 45
9.2 Praxisbeispiel ... 46
9.3 Prozessuale Auswirkungen ... 46

10 Erfolgskriterien konkreter Beratungssituationen ... 46
10.1 Ermittlung geeigneter Erfolgskriterien aus den Beratungszielen ... 47
10.1.1 Betriebsgründungsberatung ... 47
10.1.2 Technologie- und Innovationsberatung ... 47
10.1.3 Nachfolgeberatung ... 47
10.2 Geeignete Kriterien ... 47
10.3 Ungeeignete Kriterien – ausgewählte Beispiele ... 48
10.3.1 Kriterium „Erfolgte Unternehmensgründung“ ... 48
10.3.2 Kriterium „Bewirken der Bewilligung der Finanzierung“ ... 48
10.3.3 Kriterium „Positive Unternehmensentwicklung“ ... 48
10.3.4 Kriterium „Überlebensquote einer Unternehmensgründung“ ... 49

11 Methoden zur Erhebung der geeigneten Kennzahlen ... 49
11.1 Überblick über Datenerhebungsmethoden ... 49
11.2 Auswahlprobleme bei der Datenerhebung ... 50

11.3 Auswahl der geeigneten Datenerhebungsmethode 50
11.3.1 Datenerhebungsmethode bei Kontroll- und Legitimierungsfunktion 50
11.3.2 Datenerhebungsmethode bei Erkenntnis- und Lernfunktion 50
11.4 Randbedingungen für die Evaluation der Betriebsberatung 51

12 Zusammenfassung 51

13 Anhang 52

14 Literaturverzeichnis 98

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gliederungsschema der Evaluation 2
Abb. 2: Entstehung der Nachfrage nach Beratung 59
Abb. 3: Modell des Beratungssystems 61
Abb. 4: Interaktion im Beratungssystem 61
Abb. 5: Interaktionszusammenhang 62
Abb. 6: Einteilung der Beraterrollen nach Lippit 62
Abb. 7: Einteilung der Beraterrollen nach Hoffmann 63
Abb. 8: Einteilung der Klientenrollen nach Fleischmann 63
Abb. 9: Die fünf Phasen des Beratungsprozesses nach Kubr 67
Abb. 10: Entwicklung der Anzahl der Handwerksbetriebe in Deutschland nach Anlagen und des Gesamtumsatzes von 2004 bis 2016 67
Abb. 11: Entwicklung der Betriebsbestände im Handwerk 1999 – 2016 (alle Anlagen) 68
Abb. 12: Definition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) 68
Abb. 13: Merkmalskatalog von KMU (nach Pfohl) 69
Abb. 14: Bezugsrahmen der Existenzgründung 70
Abb. 15: Voraussetzungen für Innovationstätigkeit in KMU 71
Abb. 16: Nachfolgeformen im Überblick 72
Abb. 17: Ziele von Evaluation 72
Abb. 18: Die konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung im phasen-bezogenen Zusammenhang 73
Abb. 19: Dienstleistungsqualitätsmodell nach Donabedian 74
Abb. 20: Dienstleistungsqualitätsmodell nach Grönroos 74
Abb. 21: Dienstleistungsqualitätsmodell nach Meyer/ Mattmüller 75
Abb. 22: Modell der Einflussfaktoren auf die Evaluation von Beratungsleistungen 76
Abb. 23: Standard-Fragebogen zur bundesweiten Evaluation der Betriebsberatung 77
Abb. 24: Mehrwert von Beratungsleistungen 78
Abb. 25: Dimensionen des Erfolgs einer Unternehmung 78
Abb. 26: Erfolgswirkungen der Erfolgsfaktoren der Klientenperspektive 82
Abb. 27: Erfolgswirkungen der Erfolgsfaktoren der Beraterperspektive 82
Abb. 29: Evaluationskriterien- und Kennzahlenkatalog der Beraterqualität 89
Abb. 30: Evaluationskriterien- und Kennzahlenkatalog der Prozessqualität 90
Abb. 31: Evaluationskriterien- und Kennzahlenkatalog der Ergebnisqualität 91
Abb. 32: Überblick zu Datenerhebungsmethoden 93

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Definitionen der Unternehmensberatung 57
Tab. 2: Analyse der Definitionen zur Unternehmensberatung 58
Tab. 3: Klientenziele 59
Tab. 4: Systematik der Differenzierung der Beratungsfunktionen 60
Tab. 5: Beschreibungen des Beratungsprozesses 66
Tab. 6: Evaluationsstandards DeGEval 73
Tab. 7: Indikatoren der Dienstleistungsqualität nach Meyer/Mattmüller 75
Tab. 8: Untersuchte Ansätze im Schrifttum 79
Tab. 9: Übersicht empirischer Untersuchungen zum Beratungserfolg 81
Tab. 10: Übersicht analytischer Untersuchungen zum Beratungserfolg 83
Tab. 11: Erfolgsfaktoren der Beratung 88
Tab. 12: Überlebensquote nach Existenzgründungsberatung je Beratungsangebot 92
Tab. 13: Einflussfaktoren für den qualifizierten Gründungserfolg (nach Einfluss abnehmend geordnet) 92
Tab. 14: Vorschlag eines Fragenkatalogs der Datenerhebung 97

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Definitionen der Unternehmensberatung 53
Anhang 2: Analyse der Definitionen zur Unternehmensberatung 58
Anhang 3: Entstehung der Nachfrage nach Beratung 59
Anhang 4: Klientenziele 59
Anhang 5: Systematik der Differenzierung der Beratungsfunktionen 60
Anhang 6: Modell des Beratungssystems 61
Anhang 7: Interaktion im Beratungssystem 61
Anhang 8: Interaktionszusammenhang im Beratungssystem 62
Anhang 9: Einteilung der Beraterrollen nach Lippit 62
Anhang 10: Einteilung der Beraterrollen nach Hoffmann 63
Anhang 11: Einteilung der Klientenrollen nach Fleischmann 63
Anhang 12: Beschreibungen des Beratungsprozesses 64
Anhang 13: Die fünf Phasen des Beratungsprozesses nach Kubr 67
Anhang 14: Entwicklung der Handwerksbranche 67
Anhang 15: Entwicklung der Betriebsbestände im Handwerk 1999 - 2016 68
Anhang 16: Definition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) 68
Anhang 17: Charakteristika von KMU 69
Anhang 18: Bezugsrahmen der Existenzgründung 70
Anhang 19: Voraussetzungen für Innovationstätigkeit in KMU 71
Anhang 20: Nachfolgeformen im Überblick 72
Anhang 21: Ziele von Evaluation 72
Anhang 22: Evaluationsstandards DeGEval 73
Anhang 23: Die konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung 73
Anhang 24: Dienstleistungsqualitätsmodell nach Donabedian 74
Anhang 25: Dienstleistungsqualitätsmodell nach Grönroos 74
Anhang 26: Dienstleistungsqualitätsmodell nach Meyer/ Mattmüller 75
Anhang 27: Indikatoren der Dienstleistungsqualität nach Meyer/Mattmüller 75
Anhang 28: Modell der Einflussfaktoren auf die Evaluation 76
Anhang 29: Standard-Fragebogen zur bundesweiten Evaluation der Betriebsberatung 77
Anhang 30: Mehrwert von Beratungsleistungen 78
Anhang 31: Dimensionen des Erfolgs einer Unternehmung 78
Anhang 32: Untersuchte Ansätze im Schrifttum 79
Anhang 33: Übersicht empirischer Untersuchungen zum Beratungserfolg 80

Anhang 34: Erfolgswirkungen der Erfolgsfaktoren der Klientenperspektive 81
Anhang 35: Erfolgswirkungen der Erfolgsfaktoren der Beraterperspektive 82
Anhang 36: Übersicht analytischer Untersuchungen zum Beratungserfolg 82
Anhang 37: Erfolgsfaktoren der Beratung 83
Anhang 38: Evaluationskriterien- und Kennzahlenkatalog der Beraterqualität 89
Anhang 39: Evaluationskriterien- und Kennzahlenkatalog der Prozessqualität 90
Anhang 40: Evaluationskriterien- und Kennzahlenkatalog der Ergebnisqualität 91
Anhang 41: Überlebensquote nach Existenzgründungsberatung 92
Anhang 42: Einflussfaktoren für den qualifizierten Gründungserfolg 92
Anhang 43: Überblick zu Datenerhebungsmethoden 93
Anhang 44: Vorschlag eines Fragenkatalogs der Datenerhebung 94

Abkürzungsverzeichnis

ASCO	Association of Management Consultants Switzerland
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
BIT	Beauftragte für Innovation und Technologie
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
DeGEval	Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V.
FEACO	European Federation of Management Consultancies Associations
HPI	Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik
HWK	Handwerkskammer
HwO	Gesetz zur Ordnung des Handwerks
ICMCI	International Council of Management Consulting Institutes
IHK	Industrie- und Handelskammer
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MCA	Management Consultancies Association
ROC	Return on Consulting
ROI	Return on Investment
TUM	Technische Universität München
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V.
ZIM	Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die deutsche Industrie und das deutsche Handwerk stehen vor großen Herausforderungen, darunter technologische Transformation, Digitalisierung, demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Strukturwandel und der beträchtliche Kosten- und Innovationsdruck durch zunehmenden internationalen Wettbewerb.[1] Aufgrund der steigenden Komplexität der Umweltbedingungen setzen die Entscheidungsträger von Unternehmen vermehrt auf eine Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen, welche das im Unternehmen fehlende methodische oder fachliche Wissen zur notwendigen Anpassung bei Strategie, Prozessen und IT beisteuern.[2]

Historisch betrachtet ist Unternehmensberatung das Ergebnis arbeitsteiliger Spezialisierung und eine spezielle Form von Dienstleistung, die sich in Wirtschaftssystemen mit zunehmender Komplexität herausgebildet hat.[3] Je komplexer die ökonomischen, technischen, sozialen und rechtlichen Bedingungen wurden, desto stärker hat die Unternehmensberatung volkswirtschaftlich an Bedeutung zugenommen, deren Beitrag in der Zirkulation von Wissen, der Entwicklung von Managementinnovationen sowie der Einführung neuer Methoden in die Unternehmenspraxis besteht.[4] Der Erfolg der Unternehmungsberatungsbranche insgesamt lässt sich an dem über viele Jahre erwirtschafteten zweistelligen Branchenwachstum ablesen.[5] Auch die Betriebsberatung der Handwerksammern in allen ihren Ausprägungen verzeichnet eine hohe Nachfrage.

Als Folge der rasant gestiegenen Beraterkosten, der aufgekommenen Skepsis gegenüber den Konzepten und Empfehlungen und spätestens nach Bekanntwerden zahlreicher „consulting flops“ um die Jahrtausendwende ist das Wohlwollen der Medien gegenüber der Beraterbranche in scharfe Kritik umgeschlagen.[6] Die Entwicklung dieser „Gegenbewegung zum Beratungsboom“[7] mündete in einer Phase der Stagnation zwischen 2001 und 2005, von der sich die Unternehmensberaterbranche in Deutschland nun langsam wieder erholt.[8] Die breite öffentliche Kritik trifft die Betriebsberatung nur am Rande. Dennoch steht auch sie stets unter öffentlicher Beobachtung.

Im Zusammenhang mit der „Leistungs-, Qualitäts- und Glaubwürdigkeitskrise“[9] der Beratungsbranche wurde die zentrale Frage nach Sinnhaftigkeit, Qualität und Effizienz bzw. Effektivität von Beratereinsätzen gestellt.[10] Sowohl die Verwendung erheblicher finanzieller und zeitlicher Ressourcen durch die Beratungsunternehmen als auch das strategische Risiko für Klientenunternehmen begründen den Bedarf einer systematischen Wirkungs- und Qualitätskontrolle des Ergebnisses,[11] welche aber bisher in der Praxis in den meisten Fällen aus verschiedenen Gründen ausblieb.[12] Trotz der hohen Nachfrage nach

[1] Vgl. BDI (Hrsg.) (2013), S. 5; ZDH / BMWi (2017), S. 1-3.
[2] Vgl. Sangüesa Sánchez (2003), S. 1.
[3] Vgl. Berger (2004), S. 1.
[4] Vgl. Richter (2004), S. 75; Fink (2009), S. 1.
[5] Vgl. Deelmann (2015), S. 6.
[6] Vgl. Ebrahimchel et al. (2006), S. 159.
[7] Vgl. Treichler / Wiemann (2004), S. 28.
[8] Vgl. BDU (2017), S. 1.
[9] Malik (2002), S. 71.
[10] Vgl. Ernst (2002), S. 2.
[11] Vgl. Clark (1995), S. 10.
[12] Vgl. Ernst (2002), S. 70-75; Sangüesa Sánchez (2003), S. 2.

Unternehmensberatung und der Bedeutung, welche einer Evaluierung von Beratungsprojekten beigemessen wird, existiert noch kein vollständiges, allgemeingültiges Instrument, welches pauschal eine effiziente Evaluation ermöglicht.[13]

1.2 Zielsetzung und Fragestellungen

Die Bedeutung der Evaluation von Beratungsleistungen umschreibt Kubr wie folgt:

„Evaluation is a most important part of the termination phase in any consulting process. Without evaluation, it is impossible to assess whether the assignment has met its objectives and whether the results obtained justify the resources used. Neither the client nor the consultant can draw lessons from the assignment if there is no evaluation."[14]

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Konzepts zur Evaluation von Beratungsdienstleistungen[15], welches deren Wert anhand der Beratungsqualität feststellt. Das Konzept eines geeigneten Evaluationsmodells besteht aus der Ermittlung geeigneter Evaluationskriterien, Kennzahlen und Methoden der Datenerhebung. Diesbezüglich sind die Festlegung der entsprechenden Evaluationsart (z.B. Selbst- oder Fremdevaluation) und der Evaluationsfunktion (z.B. summative oder formative Evaluation) relevant.

Primärer Gültigkeitsbereich der Ergebnisse ist die Betriebsberatung der Handwerkskammern. Im Fokus steht eine hohe Anwendungsorientierung. Da bereits heute eine regelmäßige Evaluation der Betriebsberatung stattfindet, soll zum einen das vorhandene Konzept bewertet werden. Darüber hinaus gilt es, Anpassungsoptionen zu entwickeln, welche bei der Evaluation von Beratungsleistungen der Betriebsberatung der Handwerkskammer Anwendung finden könnten.

Eines der Hauptprobleme, das bisherige Evaluationsmodelle von Beratungsleistungen nicht lösen konnten, ist das hohe Maß an Subjektivität der Evaluierung.[16] Um die Subjektivität der Evaluation zu reduzieren, soll ein Kennzahlensystem als Basis dieses Evaluationskonzepts dienen. Dafür gilt es, zunächst die Kriterien zur Bewertung des Erfolgs von Beratungsprojekten zu identifizieren und daraus die zur Evaluation geeigneten, kontextualen Kennzahlen zu ermitteln.

Daraus ergeben sich die folgenden Fragestellungen:

1. In welchen Situationen beauftragen Unternehmen Unternehmensberater?
2. Welche kontextualen Kennzahlen sind geeignet, um Beratungsleistungen zu evaluieren?
3. Mit welchen Methoden können diese Kennzahlen erhoben werden?

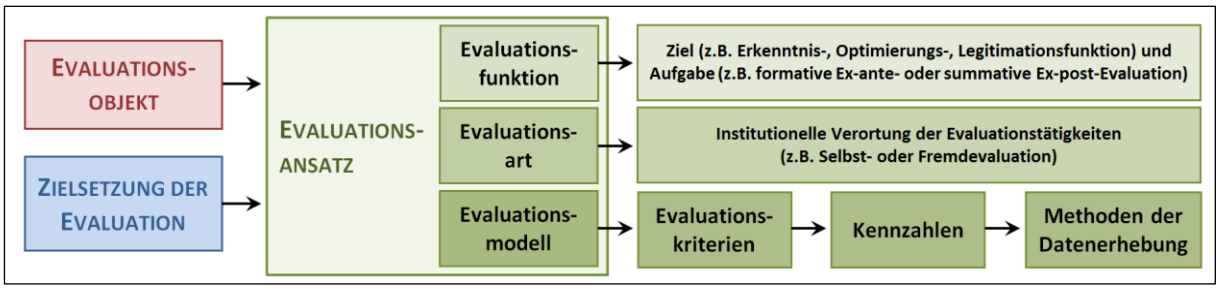

Abb. 1: Gliederungsschema der Evaluation[17]

[13] Vgl. Kailer / Falter (2000), S. 144-145.
[14] Kubr (2002), S. 248.
[15] Nachfolgend kurz als Beratungsleistungen bezeichnet.
[16] Vgl. Ernst / Kieser (2004), S. 44-45.
[17] Eigene Darstellung gemäß der Beschreibung von Döring / Bortz (2016), S. 979-997.

Erst durch die Anwendung von Kennzahlen werden Evaluationskriterien messbar. Die Bestimmung geeigneter, kontextualer Kennzahlen für die Evaluation von Beratungsleistungen ist dabei abhängig von den entsprechenden Evaluationskriterien (siehe Abb. 1). Die Auswahl geeigneter Evaluationskriterien hängt wiederum von dem jeweiligen Evaluationsmodell ab, das zusammen mit der Evaluationsfunktion und Evaluationsart den Evaluationsansatz ergibt. Der Evaluationsansatz beschreibt die grundsätzliche Vorgehensweise der Evaluation und wird bestimmt durch das Evaluationsobjekt und die grundlegende Zielsetzung der Evaluation.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im ersten Kapitel wurden bereits die Problemstellung und das Ziel der Arbeit erläutert und das Arbeitsgebiet eingegrenzt. Im Folgenden wird die weitere Vorgehensweise zur Erstellung der Arbeit erläutert.

In ***Kapitel 2*** werden die für diese Arbeit relevanten Grundbegriffe der Unternehmensberatung erläutert, gültige Definitionen eingeführt und begriffliche Abgrenzungen zu anderen Beratungsleistungen als die Unternehmensberatung vorgenommen. Anschließend folgt die Erläuterung von Ursachen, Zielsetzungen und Beratungsfunktionen, die mit der Konsultation von Unternehmensberatungen verbunden sind. Darauf aufbauend wird das Beratungssystem und dessen Beteiligte beschrieben sowie ihre Interaktion und Rolle im Beratungsprozess näher erläutert. Danach wird das Verhältnis der Betriebsberatung zu der Unternehmensberatung dargelegt.

In ***Kapitel 3*** wird die Betriebsberatung der Handwerkskammer im Speziellen betrachtet. Dafür wird die Bedeutung des Handwerks, der Handwerkskammer und der aktuellen Branchenentwicklung dargestellt. Dies führt einerseits zu der Erläuterung des Beratungsbedarfs der Handwerksbetriebe und andererseits zu der Darstellung des Beratungsangebots der Betriebsberatung. Anschließend werden drei ausgewählte Beratungsgebiete der Betriebsberatung der Handwerkskammer näher betrachtet.

Das ***Kapitel 4*** widmet sich den terminologischen Grundlagen der Evaluation und beschreibt die wesentlichen Zusammenhänge. Die Unternehmensberatung ist eine Dienstleistung und stellt damit besondere Ansprüche an das Evaluationsmodell, wofür die grundlegenden Eigenschaften der Dienstleistungsqualität und verschiedene Dienstleistungsqualitätsmodelle vorgestellt werden.

Im ***Kapitel 5*** wird das aktuelle Evaluationskonzept der Betriebsberatung aufgezeigt und es erfolgt eine Einwertung.

Das ***Kapitel 6*** beschreibt den Zusammenhang zwischen dem Wert von Beratung, der Beratungsqualität und dem Erfolg von Beratung. Danach wird die Problematik der Ermittlung des Beratungserfolgs beschrieben und die Gründe dafür dargelegt.

In ***Kapitel 7*** erfolgt eine Bestandsaufnahme zu den Forschungsergebnissen empirisch und analytisch fundierter Untersuchungen zum Beratungserfolg. Diese Bestandsaufnahme dient als Grundlage für die Entwicklung eines eigenen Kriterienkatalogs für ein Evaluationskonzept, das den Erfolg von Beratungsleistungen an deren Qualität bemisst.

Die ***Kapitel 8*** und ***9*** zeigen die im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Optimierungsoptionen auf.

Das ***Kapitel 10*** behandelt die Eignung von Beratungszielen als Erfolgskriterium und beschreibt die Voraussetzung geeigneter Kriterien.

Das ***Kapitel 11*** beschreibt die Evaluationsmethoden, mit denen die Datenerhebung erfolgen kann und die geeigneten Kennzahlen erhoben werden können.

In ***Kapitel 12*** werden die wesentlichen Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst und ein Ausblick formuliert.

2 Grundlagen der Unternehmensberatung

2.1 Der Begriff der Unternehmensberatung

2.1.1 Heterogenität der Unternehmensberatung

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen für Unternehmensberatung (siehe Anhang 1), die sich zum Teil grundlegend in den als wesentlich benannten Merkmalen unterscheiden (siehe Anhang 2).[18] Aufgrund des geringen Präzisionsgrads und eines Höchstmaßes an Inkonsistenz ist eine definitorische Klärung und Abgrenzung des Begriffs Unternehmensberatung erforderlich, um für die folgende Bearbeitung ein einheitliches Verständnis der wesentlichen Merkmale der Unternehmensberatung zu erhalten.[19]

Die Gründe für die mangelnde einheitliche Definition des Beratungsbegriffs liegen einerseits in der Heterogenität des Beratungsmarkts und andererseits in der Heterogenität der Forschung zum Thema Unternehmensberatung und damit der Vielfalt der theoretischen Perspektiven der wissenschaftlichen und praktischen Literatur.[20]

Da der funktionelle Objektbereich der Beratungsleistungen zugunsten von Unternehmen auf betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche, soziale, psychologische, technische, juristische, ökologische oder medizinische Probleme ausgerichtet sein kann,[21] soll hier unter Unternehmensberatung die Hilfe bei der Bewältigung von betriebswirtschaftlichen Aufgaben verstanden werden.[22] Für die Beratung nachfragenden Unternehmen entwickelten die Beratungsunternehmen eine Vielfalt an Beratungsinhalten, -methoden und -spezialisierungen. Das Profil des Beratungsunternehmens ergibt sich damit aus der Kombination aus:

- Zielgruppe (z.B. Branche, Unternehmensgröße, Alter der Unternehmen),
- Beratungstyp (z.B. Fachberatung, Prozessberatung, Moderation),
- Beratungsfeld (z.B. Marketing, Controlling, Organisation, Personal) und
- Beraterrolle (z.B. klassische Beratung, Konzeption, Trainer, Mediator).[23]

Die vielen Kombinationsmöglichkeiten ergeben eine beträchtliche Bandbreite an Ausrichtungen der Beratungsunternehmen, die sich mit den Worten von Klein folgendermaßen umschreiben lässt: „There is hardly anything a business does for which there is not a consultant.“[24] Diese Vielfalt an Beratungsanbietern unterscheidet sich zudem hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Philosophien, ihrer inhaltlichen Ausrichtung sowie ihrer Unternehmensgröße und spiegelt damit ebenso die zahlreichen, unterschiedlichen Bedürfnisse der Klienten und deren Markt wider.[25] Die zunehmenden Beratungsbedürfnisse und die unentwegte Ausweitung des Beratungsangebots erschwerte damit bisher eine einheitliche Begriffsabgrenzung.[26]

Die Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ ist zudem gesetzlich nicht geschützt, weshalb zur Berufsausübung formaljuristisch keine speziellen Qualifikationsnachweise erforderlich sind.[27] Sowohl das

[18] Vgl. Kröber (1991), S. 31-32.
[19] Vgl. Krebs (1980), S. 54.
[20] Vgl. Ernst (2002), S. 7, 10.
[21] Vgl. Stutz (1988), S. 101; Strasser (1993), S. 8.
[22] Siehe Definitionen der Unternehmensberatung gemäß Szyperski / Klaile (1982), S. 7; Mugler / Lampe (1987), S. 478; Elfgen / Klaile (1987), S. 31; Hoffmann (1991), S. 40; Strasser (1993), S. 15; Dichtl (1998), S. 20; Köppen (1999), S. 30; Neumann (1999), S. 81; Kohr (2000), S. 17.
[23] Vgl. Ennsfellner et al. (2014), S. 28.
[24] Klein (1977), S. 36.
[25] Vgl. Kubr (2002), S. 45.
[26] Vgl. Hoffmann (1991), S. 36.
[27] Vgl. Krebs (1980), S. 54.

Fehlen eines geschützten Berufstitels als auch das Fehlen einer fundierten Theorie der Unternehmensberatung werden für die heterogene Verwendung der Begriffe wie Wirtschafts-, Unternehmens-, Management-, Betriebs-, Organisationsberatung, Management-, Business-Consulting oder auch nur Beratung bzw. Consulting verantwortlich gemacht.[28]

Das gestiegene Forschungsinteresse an der Unternehmensberatung seitens Vertretern der Betriebswirtschaftslehre, Soziologen, Wirtschaftshistorikern und Psychologen mit ihren unterschiedlichen, theoretischen Perspektiven führte zu einem Anstieg der Unübersichtlichkeit des Forschungsfeldes und verhinderte aufgrund der hohen Diversität eine Integration zu einer einheitlichen „Theorie der Beratung".[29]

Da es sich bei dem Begriff „Unternehmensberater" um keine geschützte Berufsbezeichnung handelt, sind die formellen Markteintrittsbarrieren niedrig, was damit einerseits Neueinsteigern den Zugang zum Beratungsmarkt erleichtert und andererseits den Gestaltungsspielraum erweitert. Laut Kubr verhilft dies der Branche zu dem hohen Ausmaß an Anpassungsfähigkeit und Reaktionsvermögen, welches die Umweltbedingungen und Kundenbedürfnisse erfordern würden.[30] Doch da die Reputation für Klienten das wichtigste Kriterium für eine Kontaktaufnahme darstellt,[31] haben es kleine Anbieter und Neueinsteiger wiederum schwer, gegen das „Reputationskapital"[32] der im Markt etablierten Unternehmen anzukommen und ihre Qualifikation zu beweisen. Gleichzeitig müssen sich alle seriösen Anbieter von Beratungsleistungen anstrengen, sich gegen „schwarze Schafe"[33] auf dem Beratungsmarkt abzugrenzen, welche der Reputation der gesamten Beratungsbranche schaden.[34]

Mit dem Ziel, die Qualität und Transparenz im Unternehmensberatungsmarkt zu verbessern und hochwertige Berufsstandards zu verankern, wurde der „Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V." (BDU) im Jahr 1954 gegründet.[35] Bevor der Ausdruck „Unternehmensberatung" mit der Gründung des BDU allgemeine Bekanntheit erlangte, waren bis Mitte der fünfziger Jahre in Deutschland nur Begriffe wie Betriebsberatung, Industrieberatung oder Wirtschaftsberatung gebräuchlich.[36] Mit der Bezeichnung Unternehmensberatung wurde die Loslösung von der isolierten Behandlung betrieblicher Teilgebiete verstanden und die Wandlung zur „Ganzheitsberatung unter Berücksichtigung des Zusammenwirkens aller betrieblichen Vorgänge und Abläufe"[37] betont.

Die Abwesenheit einheitlicher Ausbildungswege, eindeutig abgrenzbaren Wissens oder kodifizierter ethischer Standards der Professionsausübung verwehrte der Unternehmensberatung bislang den Titel einer Profession.[38] Auch wenn sich dies nicht notwendigerweise negativ auf die Qualität der Beratungsleistung auswirken muss, sondern in hohem Maße von den Qualitätsansprüchen der Beratungsunternehmen und der einzelnen beteiligten Berater abhängt,[39] wird aufgrund fehlender, allgemein anerkannter Standards eine systematische Beurteilung der Beratungsqualität erheblich erschwert.[40]

---

[28] Vgl. Kohr (2000), S. 14; Krebs (1980), S. 54.
[29] Vgl. Ernst (2002), S. 10.
[30] Vgl. Kubr (2002), S. 131.
[31] Vgl. Schade (1997), S. 133; Dawes et al. (1992), S. 193.
[32] Vgl. Hummel / Zander (2009), S. 6.
[33] Schade (1997), S. 5.
[34] Vgl. Schade (1997), S. 13.
[35] Vgl. Köppen (1999), S. 32.
[36] Vgl. Schleip (1966, S. 107, zit. nach Bartling, 1985, S. 9).
[37] Schlobig (1962, Sp 5524, zit. nach Szyperski / Klaile,1982, S. 4).
[38] Vgl. Kubr (2002), S. 129-131: Kubr bezeichnet Management Consulting als „profession in the making".
[39] Vgl. Kubr (2002), S. 131.
[40] Vgl. Klaile (1984), S. 84; Ernst (2002), S. 9.

2.1.2 Definition der Unternehmensberatung

Der allgemeine Begriff „Beratung“ steht für die Abgabe und Erörterung von Handlungsempfehlungen durch Sachverständige, mit besonderer Berücksichtigung der Zielsetzungen des zu Beratenden und der individuellen Entscheidungssituation des Auftraggebers.[41] Für die Kennzeichnung der Unternehmensberatung im Speziellen hat eine Vielzahl an Autoren verschiedene Definitionen benannt, deren wesentliche Merkmale sich deutlich unterscheiden.[42] Eine Untersuchung dieser Definitionen (siehe Anhang 2) führt zu folgender Auflistung der wichtigsten Merkmale:

- Unabhängigkeit: Der Berater ist unabhängig vom Klienten.
- Problemorientierung: Die Beratung orientiert sich an den Problemen des Klienten.
- Dienstleistung: Die Beratung erfüllt die Merkmale einer Dienstleistung.
- Externalität: Der Berater kommt von außerhalb des Klientensystems.
- Interaktiver Prozess: Die Zusammenarbeit ist partnerschaftlich.
- Implementierung: Die Umsetzung der Empfehlung kann Teil der Aufgabe sein.
- Individualität: Die Beratung wird individuell durchgeführt.
- Professionalität: Der Berater ist ausgebildeter Fachmann.
- Ganzheitlichkeit: Die Beratung orientiert sich an der Gesamtrentabilität des Unternehmens, nicht nur an einzelnen isolierten Themen.
- Entgeltlichkeit: Der Berater wird für die Leistung direkt oder indirekt honoriert.
- Freiwilligkeit: Das Beratungsverhältnis basiert auf freiem Willen.
- Zeitbeschränkung: Die Beratung wird als Projekt aufgefasst.

Dabei herrscht zwischen den Autoren Uneinigkeit darüber, welche der Merkmale als notwendig für eine Unternehmensberatung gelten, da je nach theoretischer Betrachtungsperspektive einzelne Aspekte weggelassen werden.[43] Ältere Publikationen sehen die Aufgabe des Beraters hauptsächlich in der Willensbildung, d.h. in der Identifizierung und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen, Informationsvermittlung[44] und Entscheidungshilfe[45], während sie sich nach der modernen Begriffsauffassung auch auf die Willensdurchsetzung, d.h. die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen[46] und die Implementierungs- und Realisierungsunterstützung[47], erstreckt. Einig sind sich alle Begriffsabgrenzungen darin, dass

[41] Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2004), S. 357.
[42] Klein (1977), S. 36; Krebs (1980), S. 55; Lutz (1981), S. 56; Szyperski / Klaile (1982), S. 7; Greiner / Metzger (1983, S. 7, zit. nach Kubr, 2002, S. 3); Bartling (1985), S. 12; Kubr (1986), S. 7; Mugler / Lampe (1987), S. 478; Elfgen / Klaile (1987), S. 31; Stutz (1988), S. 101-102; Hofmann (1989), S. 219; Kröber (1991), S. 32; Hoffmann (1991), S. 40; Strasser (1993), S. 15; Hillemanns (1995), S. 7; Effenberger (1998), S. 14; Dichtl (1998), S. 20; Köppen (1999), S. 30; Neumann (1999), S. 81; Wohlgemuth (2000), S. 170; Kohr (2000), S. 17; Niedereichholz (2001), S. 1; Fleischer (2010), S. 41; EN16114 (2011), S. 8.
[43] Vgl. Köppen (1999), S. 28.
[44] Vgl. Dahl (1967), S. 4.
[45] Vgl. Hammerschmidt (1964, S. 31, zit. nach Hoffmann, 1991, S. 37).
[46] Vgl. Deelmann (2015), S. 4-5.
[47] Vgl. Fink (2009), S. 3; Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2004), S. 612-613.

die Verantwortung für den Entscheidungsakt und für die Einführung und Durchsetzung des Beratungskonzeptes immer beim Klienten bleibt.[48]

2.1.3 Abgrenzung zu anderen Beratungsleistungen

Die bedeutendsten Beratungsleistungen von Externen, die nicht als Unternehmensberater im Sinne dieser Arbeit gelten, sind die Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Rechtsberatung.[49]

Das Angebot des Steuerberaters laut Steuerberatungsgesetz ist die „geschäftsmäßige Hilfe in Steuersachen"[50], deren klassische Beratungsfelder die Steuerdeklaration, -rechtsdurchsetzung und -gestaltung sind. Aufgrund seiner auf steuerliche Aspekte ausgerichteten Ausbildung befasst sich seine Beratung mit den Bereichen Rechnungswesen und Finanzen und der Analyse von Vergangenheitsdaten. Trotz interner Kenntnisse des Klientenunternehmens und bereits bestehender Vertrauensverhältnisse, kann der Steuerberater keine ganzheitliche betriebswirtschaftliche Unternehmensberatung leisten, welche planerisches Zukunftsdenken erfordert.[51]

Laut Wirtschaftsprüferordnung liegt die Hauptaufgabe des Wirtschaftsprüfers in der betriebswirtschaftlichen Prüfung von Jahresabschlüssen und stellt damit eine retrospektive Tätigkeit dar. Laut Roland Berger ist der Wirtschaftsprüfer aufgrund dieser Spezialisierung und der aufgabenbedingten Vergangenheitsorientierung „nur sehr bedingt in der Lage, qualifizierte Beratungsleistungen für die zukünftigen Aktivitäten des Unternehmens zu erbringen"[52]. Obwohl die Beratung ausdrücklich mit der Berufsausübung vereinbar ist,[53] kann die Unabhängigkeit des Prüfers aufgrund von Interessenkonflikten gefährdet sein, wenn das Prüfungsobjekt durch die Beratung verändert wurde:[54] *„In gleicher Sache kann man nicht Prüfer und Berater sein; wer da prüft wo er berät, prüft sich selbst und kann schlecht in der Prüfung beanstanden, was er in der Beratung gutgeheißen hat".*[55]

Aufgrund des Rechtsberatungsgesetz ist die Rechtsberatung dem Rechtsanwalt vorbehalten, wobei sich die juristische Beratung auf die Gebiete des bürgerlichen Rechts, Handelsrechts, Wettbewerbs- und Kartellrechts sowie des Patent- und Arbeitsrechts bezieht.[56] Auch wenn die Durchführung betriebswirtschaftlicher Beratungen durch Rechtsanwälte in Deutschland nicht verbreitet ist, werden sie als Ergänzung eines Beraterteams hinzugezogen,[57] da wirtschaftsrechtliche und betriebswirtschaftliche Fragen zusammenhängen.[58]

---

[48] Vgl. Hoffmann (1991), S. 37; Deelmann (2015), S. 4.
[49] Weitere Anbieter von Beratungsleistungen, die nicht Unternehmensberatung sind: Vermögensberater, Kreditinstitute und Verkaufsberater, vgl. Elfgen / Klaile (1987), S. 14-21; Bartling (1985), S. 155-175.
[50] Vgl. StBerG, § 32 Abs. 1.
[51] Vgl. Schütte (1996), S. 5; Elfgen / Klaile (1987), S. 14-16.
[52] Vgl. o.V. (1979), S. 117 (Interview mit Roland Berger im Meinungsspiegel des BFuP).
[53] Vgl. Wirtschaftsprüferordnung § 43 Abs. 4 Nr. 1.
[54] Vgl. Bartling (1985), S. 160-165; Elfgen / Klaile (1987), S. 16-17.
[55] Hammerschmidt (1964, S. 39, zit. nach Bartling, 1985, S. 163).
[56] Vgl. RBerG; Hammerschmidt (1964, S. 31-33, zit. nach Schütte, 1996, S. 6).
[57] Vgl. Elfgen / Klaile (1987), S. 17.
[58] Vgl. Dahl (1967), S. 84-86.

2.2 Die Aspekte der Unternehmensberatung

2.2.1 Beratungsaufgabe

2.2.1.1 Ursache des Beratereinsatzes

Laut Hillemanns liegt die Ursache einer Konsultation (d.h. Beratung durch einen Fachmann) in einem Zustand kognitiver Dissonanz.[59] Für diesen intra-individuellen Spannungszustand[60] ist ein herrschender Problemdruck in dem Klientenunternehmen verantwortlich, verursacht durch den Druck von Interessengruppen und die zunehmende Komplexität der Umwelt, welche einen wahrgenommenen Kontrollverlust hervorruft (siehe Anhang 3).[61] Die Auseinandersetzung mit dem Problemdruck resultiert einerseits in dem Bedürfnis, die Kontrolle wiederherzustellen und den Spannungszustand aufzuheben, um einen harmonischen, konsistenten Zustand bzw. eine kognitive Konsonanz zu erreichen[62] und führt andererseits zu der Erkenntnis, dass hierfür ein Transformations- bzw. Problemlösungsprozess notwendig ist.[63]

Da die Einleitung dieses Transformationsprozesses mit Unsicherheiten behaftet ist, entsteht ein Informationsbedürfnis nach zweckorientiertem, effektivem und potentiellem Wissen, um für eine marktadäquate Unternehmenspolitik die Unsicherheitsfaktoren zu reduzieren.[64] Falls das Unternehmen dieses Informationsbedürfnis entweder aufgrund mangelnder Kompetenz oder Erfahrung nicht selbst decken kann oder sich von der Integration eines Beraters in den Problemlösungsprozess eine kostengünstigere und/ oder schnellere Realisierung verspricht, entsteht die Nachfrage nach Beratung.[65] Laut Krebs stellt dieses Informationsbedürfnis „den Ausgangspunkt der Nachfrage nach Unternehmungsberatungsleistungen“ [66] dar, wobei die Berateraufgaben davon abhängen, ob es faktischer, diagnostischer oder instrumenteller Informationen bedarf.[67]

Hudler unterteilt bei den Ursachen des Beratereinsatzes aktives und reaktives Verhalten der Unternehmensführung: Während zur Vorbeugung von Problemsituationen der Einsatz von Beratern als Präventivmaßnahme und damit aktives Verhalten gesehen werden kann,[68] beschreibt er bei bestehenden, betrieblichen und als unbefriedigend erachteten Tatbeständen die Entscheidung für den Einsatz von Beratern als reaktives Verhalten.[69]

2.2.1.2 Allgemeine Zielsetzungen des Beratereinsatzes

Laut Ennsfellner liegt das generelle, übergeordnete Ziel von Unternehmensberatung in der Stärkung der Wettbewerbsposition und Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Kunden.[70]

Differenzierter benennen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Schütte die Klientenziele und unterteilen dabei in Sozialziele, Wertziele, Sachziele und konkrete Beratungsziele. Hierbei besteht eine klare Dominanz der Gruppe der Sachziele mit den konkreten Zielen der Rationalisierung, Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Sicherstellung des Unternehmenserfolgs mit Existenzsicherung (siehe

---

[59] Vgl. Hillemanns (1995), S. 90.
[60] Hierzu Szyperski / Winand (1980), S. 99.
[61] Ernst / Kieser (2002, S. C6, zit. nach Fink, 2009, S. 109).
[62] Vgl. Hudler (1989), S. 282.
[63] Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2004), S. 1690; Szyperski / Winand (1980), S. 99-100.
[64] Vgl. Krebs (1980), S. 67-68; Szyperski / Winand (1980), S. 96; Elfgen / Klaile (1987), S. 203-204.
[65] Vgl. Hillemanns (1995), S. 90.
[66] Krebs (1980), S. 68.
[67] Vgl. Szyperski / Winand (1980), S. 97-98; Elfgen / Klaile (1987), S. 203-204.
[68] Vgl. Hudler (1989), S. 264.
[69] Vgl. Hudler (1989), S. 263: Bspw. bei beeinträchtigter, betrieblicher Reaktionsfähigkeit auf außerbetriebliche Sachverhalte aufgrund von Marktveränderungen, technologischen Änderungen oder Konkurrenzverhalten.
[70] Vgl. Ennsfellner et al. (2014), S. 107.

Anhang 4). Darauf folgt die Gruppe der Wertziele, von denen die Ziele der Kostensenkung bzw. -optimierung, Ertragssteigerung und Finanzierung hervorzuheben sind.[71]

Die Untersuchungen von Effenberger sowie von Meffert nennen die folgenden Ziele, welche zur Lösung der Problemstellungen im Klientenunternehmen definiert werden und damit zur Beauftragung von Strategieberatungsunternehmen führen. Als allgemeine Ziele werden die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und die Verbesserung des Ansehens in der Öffentlichkeit angeführt. Während bei den externen Zielsetzungen die Marktanteilsverbesserung, Umsatzsteigerung und Einführung und Positionierung neuer Produkte im Vordergrund stehen, fokussieren sich die internen Zielsetzungen auf die Kostenreduzierung, innerbetriebliche Prozessverbesserung und Reengineering/ Restrukturierung.[72]

2.2.1.3 Entscheidung für den Einsatz von externen Beratern

Der Beratungsbedarf lässt sich je nach Zielsetzung sowohl durch ein externes (d.h. unternehmensfremdes) Beratungsunternehmen als auch durch interne Beratungsabteilungen decken.[73] Die Entscheidung über den Einsatz von externen Beratern lässt sich gewissermaßen auch als Entscheidung zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug darstellen:[74]

„Bei Make-or-Buy-Entscheidungen ist festzulegen, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung selbst erstellt (Make) oder von einem Lieferanten bezogen werden soll (Buy).“[75]

Während im Buy-Bereich die Dienstleistung fremdbezogen werden muss (z.B. aufgrund gesetzlicher Regelungen), muss im Make-Bereich die Dienstleistung selbst erstellt werden, da diese nicht auf dem Markt erhältlich ist. Im Make-or-Buy-Bereich ist die Beschaffung der Dienstleistung sowohl durch Eigenfertigung als auch Fremdbezug möglich.[76]

Somit stellt der Einsatz eines Unternehmensberaters eine unternehmerische Entscheidung im Sinne der Make-or-Buy-Entscheidung dar,[77] wobei die Einflussgrößen für die Entscheidung Kostenüberlegungen, Leistungsvermutungen und Risikoaspekte aufgrund bestimmter formaler, fachlicher und persönlichkeitsbedingter Qualifikationsmerkmale sind.[78]

Externe und interne Berater unterscheiden sich bzgl. Know-how, Akzeptanz im Klientenunternehmen, Abhängigkeit vom Klienten, Problemdistanz, Informationszugang, Beratungskosten und -effizienz, weshalb sich der Einsatz interner Berater eher bei permanentem Bedarf und langen Realisierungsphasen anbietet und sich externe Beratung bei einmaligen, speziellen Fachproblemen im Zusammenhang mit dem Erwerb neuen Wissens und Problemlösungskapazität besser eignet.[79] Laut Steyrer spielt im Falle der Entscheidung zwischen externer und interner Beratung die Externalität des Beraters eine entscheidende Rolle,[80] weswegen neben der Abwägung des wirtschaftlichsten Ressourceneinsatzes die Faktoren Unabhängigkeit der Beratung, Transparenz der Tätigkeit sowie Objektivität von Entscheidungen und Empfehlungen zum Tragen kommen.[81]

---

[71] Vgl. Schütte (1996), S. 117-118.
[72] Vgl. Effenberger (1998), S. 110, 179, 237; Meffert (1990), S. 189.
[73] Vgl. Reineke / Hennecke (1982), S. 71, 77.
[74] Vgl. Haase (2002), S. 111-112; Effenberger (1998), S. 101-102; Schütte (1996), S. 8; Strasser (1993), S. 16.
[75] Vgl. Friedl et al. (2013), S. 323.
[76] Vgl. Engelhardt / Schwab (1982), S. 505-506.
[77] Vgl. Ernst (2002), S. 1; Effenberger (1998), S. 102.
[78] Vgl. Schütte (1996), S. 8-9; Engelhardt / Schwab (1982), S. 505-506; Szyperski / Klaile (1982), S. 27-28.
[79] Vgl. Schütte (1996), S. 9.
[80] Vgl. Steyrer (1991), S. 9.
[81] Vgl. Deelmann / Petmecky (2012), S. 161.

Die Betrachtung der Ursachen der Beauftragung und der vorhandenen Defizite in den beauftragenden Unternehmen offenbart die entsprechenden Gründe für den Einsatz externer Berater:[82]

- Fehlendes Know-how,
- Mangelnde Problemlösungskapazität:
  - Qualitativ (Mangel an erfahrenen Mitarbeitern),
  - Quantitativ (Mangel an einsetzbaren Mitarbeitern),
- Psychologische Motive (z.B. Angst, Scham),
- Wunsch nach erleichterter Durchsetzung von bereits erarbeiteten Problemlösungen unter Zuhilfenahme der Expertenmacht eines externen Beraters,
- Wunsch nach der externen Sichtweise (d.h. Neutralität und Objektivität),
- Ideenmangel,
- Gefahr im Verzug (z.B. bei starkem Umsatzrückgang und fehlenden liquiden Mitteln).

2.2.1.4 Funktionen von Beratung

Aus den zuvor identifizierten Gründen für die Beauftragung externer Berater lassen sich eine Reihe von Erwartungen des Klienten bezüglich der Beratungsfunktion ableiten, welche mit der Beratungsleistung erfüllt werden sollen.[83] Dabei werden vom Auftraggeber bzw. Klienten nicht immer alle Erwartungen offen ausgesprochen, weswegen der Beratung neben offiziellen auch latente Beratungsfunktionen zugeschrieben werden, die sich aber in der Praxis nicht klar abgrenzen lassen.[84] In Bezug auf die Erwartung des Klienten betont Kieser die Bedeutung der Klientenzufriedenheit und beschreibt die Aufgabe des Unternehmensberaters wie folgt:

„Vordringliches Ziel des Unternehmensberaters ist es, den Klienten zufrieden zu stellen – durch Einsatz welcher Funktionen auch immer.“[85]

Im Laufe eines Beratungsprozesses kommen die verschiedenen Beraterfunktionen in unterschiedlicher Zusammensetzung und Ausprägung zum Einsatz,[86] welche sich unterscheiden lassen in allgemein beratungsaktivierende, allgemein beratungsbegleitende und spezielle Beratungsfunktionen (siehe Anhang 5).[87] Im Folgenden soll eine kleine Auswahl der maßgeblichen Funktionen dargestellt werden, wie sie auch im Handwerk eine Rolle spielen.

2.2.1.4.1 Wissenstransfer

Die Funktion des Wissenstransfers wird zu den offiziellen Beratungsfunktionen gezählt und stellt die dominierende Beratungsfunktion dar.[88] Diese Funktion zielt bei fehlender Fachkenntnis bzw. Problemlösungsfähigkeit des Kundensystems auf „die Übertragung von Know-how, das heisst die Vermittlung von Informationen sowie der Transfer von Erfahrungen, Wissen und Verfahrenstechniken von dem Beratungsunternehmen an die Klientenorganisation“.[89] Die Wissenstransferfunktion basiert auf dem Modell der Expertenberatung und der Annahme einer Qualifikationsdifferenz zwischen Berater und Auftraggeber.[90] Durch die Rotation der Berater von Klient zu Klient unterstützen Berater in Form von

[82] Vgl. Ennsfellner et al. (2014), S. 38; Meffert (1990), S. 186-187; Elfgen / Klaile (1987), S. 206-207.
[83] Vgl. Bamberger / Wrona (2012), S. 26.
[84] Vgl. Kieser (1998), S. 6.
[85] Kieser (2002), S. 32-33.
[86] Vgl. Bartling (1985), S. 35-76.
[87] Vgl. Schütte (1996), S. 39-40: Eine Übersicht von verschiedenen Autoren siehe Schütte (1996), S. 242-243.
[88] Vgl. Kraus / Mohe (2007), S. 268.
[89] Althaus (1994), S. 34.
[90] Vgl. Ernst (2002), S. 19.

Benchmarks und Best-Practice-Beispielen die „Zirkulation von Wissen, dem wichtigsten Produktionsfaktor in der modernen Wirtschaft“[91], zu dem einzelne Unternehmen sonst kaum Zugang hätten.[92] Der Wissensstand der Berater besteht dabei aus problembezogenem und prozessbezogenem Wissen[93] und kombiniert das erforderliche Methoden-, Fakten- und Erfahrungswissen[94] („methods and tools, cases, and experience“[95]). Bei Ideenmangel kann das Beratungsunternehmen sowohl neue Vorschläge ausarbeiten als auch bei Prozessen der Ideenfindung und Produktentwicklung unterstützen.[96]

2.2.1.4.2 Kapazitätserweiterung

Bei mangelnder qualitativer oder quantitativer Kapazität im Klientenunternehmen kann der Einsatz von Beratern als temporäre Outsourcing-Entscheidung aufgrund der hohen Flexibilität eine wirtschaftliche Alternative gegenüber einer dauerhaften Anstellung von Fachpersonal sein.[97]

2.2.1.4.3 Objektivierungsfunktion

Um dem Problem von Betriebsblindheit sowie der Filterung und Verfälschung von Informationen entgegenzuwirken und um eine unbeeinflusste, objektive Informationsweitergabe zu gewährleisten, werden Berater als unabhängige und neutrale Externe hinzugezogen.[98]

2.2.1.4.4 Kommunikations- und Durchsetzungsfunktion

Berater dienen der Konsensfindung bei noch nicht feststehenden Entscheidungen mittels überzeugender Präsentationstechniken und geschliffener Rhetorik[99] oder verhelfen zudem bei bereits vor ihrem Einsatz getroffenen Entscheidungen mit „Expertenmacht“[100] zu deren Durchsetzung.[101] Man spricht in diesem Zusammenhang von einer „Katalysatorfunktion“, bei der seitens des Beraters Veränderungsprozesse ausgelöst bzw. unterstützt werden.[102]

2.2.2 Beratungssystem

2.2.2.1 Beteiligte an Beratungsprojekten

Ein Beratungsprojekt ist ein interaktiver Prozess zwischen dem Berater- und dem Klientensystem, bei dem je nach Beratungssituation unterschiedliche Erwartungen an die Zusammenarbeit gestellt und verschiedene Rollen und Aufgaben erfüllt werden müssen. Erfolgreiche Beratungsprojekte erfordern, dass sich der Berater intensiv mit den spezifischen Problemstellungen auseinandersetzt und gemäß den Kundenanforderungen Lösungswege aufzeigt.[103] Da der Berater die Beratungsleistung kundenindividuell und interaktiv in einer Ko-Produktion mit dem Klientenunternehmen erbringt, stellt sie einen sozialen Prozess mit mehreren Beteiligten dar (siehe Anhang 7).[104]

---

[91] Richter (2004), S. 75.
[92] Vgl. Richter (2004), S. 80.
[93] Vgl. Althaus (1994), S. 34.
[94] Vgl. Kraus / Mohe (2007), S. 268.
[95] Werr / Stjernberg (2003), S. 889.
[96] Vgl. Ennsfellner et al. (2014), S. 39.
[97] Vgl. Richter (2004), S. 80.
[98] Vgl. Klein (1978), S. 106.
[99] Vgl. Kraus / Mohe (2007), S. 271.
[100] Kieser (2002), S. 32.
[101] Vgl. Krebs (1980), S. 122: Bei Ausübung einer „Alibi-, Schaufenster- oder Ventilfunktion“ liegt laut Krebs ein „unsachlicher Missbrauch des Unternehmensberaters zu einzel- oder gruppenstrategischen Zwecken“ vor.
[102] Richter (2004), S. 81; Klaile (1984), S. 112-115.
[103] Vgl. Lippold (2016a), S. 24.
[104] Vgl. Ennsfellner et al. (2014), S. 33-34.

Der Kunde investiert dabei finanzielle und zeitliche Ressourcen sowie Lern- und Kooperationsbereitschaft.[105] Neben dem Methoden-, Fakten- und Erfahrungswissen[106] setzt das Beratersystem die erforderlichen sozialen und persönlichen Kompetenzen zur Bearbeitung der Kundenprobleme ein.[107] Während des Beratungsprozesses sind Berater- und Kundensystem den Rahmenbedingungen der Beratungsumwelt ausgesetzt, d.h. sie haben dabei regulative, vertragliche, qualifikatorische und finanzielle Aspekte zu berücksichtigen sowie das wirtschaftliche, technologische und rechtliche Umfeld einzubeziehen.[108]

Das Beratersystem (Beratungsunternehmen) und das Kundensystem (Klientenunternehmen) sind jeweils komplexe, soziale Systeme, welche zur Erreichung des avisierten Beratungserfolgs und für die Dauer des Beratungsprojektes gemeinsam das Beratungssystem bilden (siehe Anhänge 6 und 7).[109] Die unmittelbare Arbeit am Beratungsprojekt wird dabei vom Beratungssystem, d.h. im Zusammenwirken von Beratersystem und Klientensystem, ausgeführt.[110] Dabei bildet sich ein enger Interaktionszusammenhang aus Klienten- und Beraterrolle, Interaktionshintergrund und interaktionsunterstützende Methoden (siehe Anhang 8).[111]

Das Beratungssystem definiert in einem „interaktiven Aushandlungsprozess“[112] das Problem, einigt sich gemeinsam auf passende Lösungen und wägt mögliche Herangehensweisen ab, weshalb das Ergebnis des Beratungsprozesses sowohl von den Beratern als auch den Mitgliedern des Klientenunternehmens maßgeblich beeinflusst wird[113] und der Beratungserfolg darauf basiert, „dass die Beratenen in direkter Face-to-Face-Interaktion an ihrem ‚Beratenwerden‘ mitwirken“[114].

2.2.2.2 Rolle des Beraters

Unter einer Beraterrolle versteht man generell die mit der Durchführung der Beratungsaufgabe verbundene Erwartung des Klientensystems an das Verhalten des Beratersystems im Beratungsprozess. Hierbei sind Begriffe wie Beraterrolle, Beratungsstil und Beratungsstrategie zu unterscheiden.[115] Im Gegensatz zu Österreich[116] ist in Deutschland die Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ nicht geschützt, weshalb diesbezüglich auch keine einheitliche Definition der Aufgaben, Tätigkeiten und Rollen existiert.[117]

Berater müssen aber je nach Beauftragungssituation ein breites Spektrum möglicher Rollen ausfüllen können.[118] Neben allgemeinen Erwartungen (z.B. Sachkompetenz, Erfahrung im Umgang mit ähnlichen Beratungsfällen, Objektivität und Integrität), welche keine Differenzierung der Beraterrollen zulassen,

---

[105] Vgl. Ennsfellner et al. (2014), S. 35.
[106] Vgl. Kraus / Mohe (2007), S. 268.
[107] Vgl. Ennsfellner et al. (2014), S. 47.
[108] Vgl. Ennsfellner et al. (2014), S. 37-38.
[109] Vgl. Hoffmann (1991), S. 27.
[110] Vgl. Hesseler (2011), S. 36-37.
[111] Vgl. Steyrer (1991), S. 17.
[112] Ernst (2002), S. 14.
[113] Vgl. Ernst / Kieser (2012), S. 311-312.
[114] Kühl (2008), S. 95.
[115] Vgl. Stutz (1988), S. 182: Beraterrollen sind grundsätzliche Funktionen, welche der Berater bei der Unterstützung eines Wandelprozesses übernehmen kann. Der Beratungsstil ist das von einem Berater aufgrund situativer Umstände präferierte Rollenverhalten. Die Beratungsstrategie sind grundsätzliche Vorgehensweisen bei einer konkreten Beratung und umfasst im Zeitverlauf verschiedene Beraterrollen.
[116] Vgl. Ennsfellner et al. (2014), S. 66, 70: In Österreich regelt eine Verordnung die Zugangsvoraussetzungen zum Erwerb des Gewerbes der Unternehmensberatung (siehe Verordnung BGBl. II Nr. 94/2003).
[117] Vgl. Ennsfellner et al. (2014), S. 104.
[118] Ausführliche Beschreibungen der Beraterrollen siehe Elfgen / Klaile (1987), S. 110-123; Strasser (1993), S. 84-91; Sangüesa Sánchez (2003), S. 24-27; Lippitt / Lippitt (2006), S. 83-98.

werden problemspezifische Erwartungen in Abhängigkeit von der Beratungsaufgabe an den Berater gestellt, die anhand verschiedener Dimensionen[119] unterschieden werden können.[120] Gängige Systematisierungsversuche in der Literatur zur Einordnung der Rollen des Beraters unterscheiden anhand der Dimensionen „Einflussgrad auf die Problemlösung“[121], „Direktivität“[122], „Art der Beratung“[123] oder anhand ihrer „Funktion“[124].

Das Modell von Lippit kombiniert die Dimensionen „Ausmaß der Berateraktivität beim Problemlösen“ und „Direktivität des Beraters“ (siehe Anhang 9), wobei die Beraterrollen entlang einer Skala von nicht-direktiv (d.h. Beobachterrolle mit sehr geringem Anteil an der Problemlösung) bis direktiv (d.h. Advokatenrolle mit einem maßgeblichen Anteil an der Problemlösung) angeordnet werden.[125] Das Modell von Hoffmann stellt die Beraterrollen in einer zweidimensionalen Matrix dar, wobei die Ordinate die Art der Beratung (d.h. das Spektrum von Fachberatung bis Prozessberatung) und die Abszisse das Beraterverhalten (d.h. von direktiv bis nicht-direktiv) abbildet (siehe Anhang 10).[126]

2.2.2.3 Rolle des Klienten

Da der Beratungsprozess von zwei Parteien durchgeführt wird und somit beide Parteien für den Erfolg oder Misserfolg verantwortlich sind, soll hier die Rolle des Klienten ebenso beschrieben werden. Die rollentheoretische Analyse des Klientenverhaltens laut Fleischmann beschreibt die Lern- und Kooperationsbereitschaft sowie die Sachkompetenz (d.h. Problemmündigkeit und Problemlösungsfähigkeit) als die wichtigsten vom Beratersystem an das Klientensystem gerichteten Erwartungen.[127] Eine vereinfachte Darstellung der Klententypologie reduziert diese extrinsischen Erwartungen und die Rollenmerkmale des Klientensystems auf die Dimensionen „Bereitschaft zum Lernen und zum Wandel“ und „Problemdruck“ (Anhang 11).[128] Anhand der Dimensionen unterscheiden sich typische Konsultationsverhaltensweisen im Beratungsprozess, welche die Klententypen „Getriebener, Krisenbewältiger“, Kooperativer Problemlöser und Imagepfleger ergeben.[129]

2.2.3 Beratungsprozess

Die Planung des Beratungsprozesses ist notwendig, um sowohl die Tätigkeitsbereiche abzugrenzen und anforderungsgemäß zu beschreiben als auch die Anzahl und Qualifikation der einzusetzenden Berater zu ermitteln.[130] In der Literatur werden für die Gliederung des Beratungsprozesses zahlreiche Phasenmodelle vorgestellt (siehe Anhang 12),[131] die sich in ihrem Detaillierungsgrad und der Abgrenzung ihrer Phasen anhand sachlogischer (d.h. inhaltlicher), chronologischer oder entscheidungslogischer Strukturierungskriterien unterscheiden lassen.[132] Am Beispiel des Phasenmodells von Kubr[133] lässt sich ein

---

[119] Vgl. Ennsfellner et al. (2014), S. 14-15: Mögl. Spannungsfelder sind z.B. Experten- und Prozessberatung, externe und interne Beratung, Training und Gutachten sowie systemische Beratung und Coaching.
[120] Vgl. Fleischmann (1984), S. 80, 97.
[121] Vgl. Elfgen / Klaile (1987), S. 110-123; Stutz (1988), S. 184-186; Strasser (1993), S. 84-87.
[122] Vgl. Lippitt / Lippitt (2006), S. 81, 84.
[123] Vgl. Hoffmann (1991), S. 87.
[124] Vgl. Strasser (1993), S. 87-91.
[125] Vgl. Lippitt / Lippitt (2006), S. 84.
[126] Vgl. Hoffmann (1991), S. 87.
[127] Vgl. Fleischmann (1984), S. 115-126; Carqueville (1991), S. 268-272.
[128] Vgl. Fleischmann (1984), S. 123.
[129] Vgl. Hoffmann (1991), S. 95-96; Schütte (1996), S. 36.
[130] Vgl. Schütte (1996), S. 72.
[131] Eine Auswahl an Phasenmodellen gelistet bei: Schade (1997), S. 186 und Sangüesa Sánchez (2003), S. 29-32.
[132] Vgl. Barchewitz / Armbrüster (2004), S. 12; Strasser (1993), S. 94.
[133] Vgl. Kubr (2002), S. 21.

zeitlicher Ablauf erklären, dessen Modell aus fünf Hauptphasen besteht (Einstieg, diagnostische Analyse, Arbeitsplanung, Durchführung und Abschluss mit Erfolgskontrolle), welche ihrerseits in detaillierte Subphasen unterteilt werden können (siehe Anhang 13).

Auch wenn die Definition einer allgemeingültigen Chronologie des Beratungsprozesses aufgrund der auftretenden unterschiedlichen Anforderungen in der Beratungspraxis nicht möglich ist,[134] lassen sich laut Bronnenmayer wesentliche, grobe Phasen feststellen: Anbahnungsphase, Durchführungsphase und Nachbereitungsphase.[135] Auf diese Feststellung wird bei der Erklärung des Dienstleistungsbegriffs und der Dienstleistungsqualität in Kapitel 4.4 sowie Kapitel 4.5 Bezug genommen.

2.3 Unterscheidung zwischen Unternehmensberatung und Betriebsberatung

2.3.1 Unterscheidung zwischen Unternehmen und Betrieb

Ein Unternehmen ist die kleinste rechtliche Einheit, die aus handels- oder steuerrechtlichen Gründen Bücher führen und einen Jahresabschluss aufstellen muss, und aus einem oder mehreren Betrieben bestehen kann und dabei örtlich nicht gebunden ist.[136] Dagegen ist ein Betrieb immer örtlich gebunden und einem Unternehmen zugeordnet und stellt die „konkrete örtliche, technische und organisatorische Einheit als Durchführungsorgan zur Verwirklichung der Ziele des Unternehmens“[137] dar. Der Betrieb lässt sich als den technisch-produktionswirtschaftlichen Arbeitsbereich des Unternehmens beschreiben, wobei das Unternehmen die selbstständig planende und entscheidende, wirtschaftlich und rechnerisch selbstständige Einheit zur Verfolgung der Unternehmensziele verkörpert.[138]

2.3.2 Betriebsberatung als spezielle Form der Unternehmensberatung

Die Abgrenzung der Betriebsberatung zur Unternehmensberatung kann über das Kriterium der „Ganzheitlichkeit der Leistungserstellung“[139] erfolgen: Die Beratungstätigkeit der Unternehmensberatung richtet sich gemäß Meyer „auf allgemeine Unternehmensprobleme, auf zwischenbetriebliche und Marktprobleme der Unternehmen sowie auf deren Führungsprobleme“[140] und erstreckt sich damit auf alle zur unternehmungsindividuellen Leistungserstellung erforderlichen Funktionsbereiche.[141] Bei diesem Verständnis der Über- bzw. Unterordnung der Begriffe beschränkt sich die Betriebsberatung dagegen auf „innerbetriebliche Funktions- und Verfahrensprobleme von Unternehmen und interne Ablauf- und Durchführungsprobleme des konkreten Betriebsgeschehens“[142]. Diesem Verständnis nach würde der Beratungsschwerpunkt der Betriebsberatung eher auf isolierten Teil- und Spezialproblemen (z.B. Beschaffung, Lagerung, Fertigung, Absatz und Rechnungswesen)[143] liegen und die technische Orientierung der Beratung betonen.[144]

Bezüglich der gewählten Definition des Begriffs Unternehmensberatung (siehe Kapitel 2.1.2) erfüllt die Betriebsberatung von Beratern der Handwerkskammer aufgrund der häufigen Kurz- und Spezialberatungen nicht alle Voraussetzungen, da die Betriebsberatungen tendenziell nicht längerfristig sind und

---

[134] Vgl. Strasser (1993), S. 99-100.
[135] Vgl. Bronnenmayer (2014), S. 44-47; Köppen (1999), S. 39-40. Diese Grobstruktur findet sich zudem auch wieder in den Beschreibungen des Dienstleistungsqualitätsmodells von Donabedian und Meyer/ Mattmüller (siehe Kapitel 4.5, S. 39).
[136] Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2004), S. 404.
[137] Gabler Wirtschaftslexikon (2017).
[138] Vgl. Witte (2007), S. 48.
[139] Steyrer (1991), S. 10.
[140] Meyer (1982), S. 496.
[141] Vgl. Krebs (1980), S. 59-60.
[142] Vgl. Meyer (1982), S. 496.
[143] Vgl. Steyrer (1991), S. 11; Szyperski / Klaile (1982), S. 6.
[144] Vgl. Hollai (1961), S. 8; Krebs (1980), S. 59.

keinen „ganzheitlichen Problemlösungsansatz“[145] bieten können.[146] Dagegen erfüllen längerfristige und komplexe Beratungen durch die Betriebsberatung der Handwerkskammer sehr wohl die Anforderungen der Definition, z.B. bei Beratungen zu Betriebsgründung, Technologie bzw. Innovation und Unternehmensnachfolge, welche in dieser Untersuchung genauer betrachtet werden (siehe Kapitel 3.5). Zudem erfüllt Betriebsberatung das Merkmal der Entgeltlichkeit, auch wenn sie kostenfrei angeboten wird, da diese über Fördergelder und Mitgliedsbeiträge indirekt finanziert werden.[147]

3 Betriebsberatung der Handwerkskammer

Nachdem in Kapitel 2 die Unternehmensberatung im Allgemeinen betrachtet wurde, sollen im nächsten Schritt die Betriebsberatung der Handwerkskammer im Speziellen untersucht werden. Die sich daraus ergebenden Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Identifikation des geeigneten Evaluationsmodells.

3.1 Struktur der deutschen Handwerksorganisation

3.1.1 Bedeutung des deutschen Handwerks

Das Handwerk ist nicht nur ein sehr vielseitiger Wirtschaftsbereich in Deutschland, sondern laut des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) „ein wichtiger Motor für Wachstum und Wohlstand in Deutschland“.[148] Es bildet mit rund 1 Million Handwerksbetrieben einen Anteil von 28,8 % am Gesamtunternehmensbestand sowie mit rund 5,4 Millionen Menschen einen Beschäftigungsanteil von 12,5 % aller Beschäftigten „das Rückgrat des deutschen Mittelstands“ [149].[150] Diese Ansicht wird gestützt durch einen Wertschöpfungsanteil von 7,7 % der Bruttowertschöpfung und einen erwirtschafteten Umsatz von rund 561 Milliarden Euro.[151]

3.1.2 Handwerkskammer in Deutschland

Die Handwerkskammer (HWK) stellt die gesetzliche Berufsstandsvertretung des Gesamthandwerks in einem Kammerbezirk dar und ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts nach dem Gesetz zur Ordnung des Handwerks (kurz Handwerksordnung bzw. HwO).[152]Das Leistungsspektrum der insgesamt 53 Handwerkskammern in Deutschland umfasst die hoheitlichen Aufgaben[153], die politische Interessenvertretung[154] und die Dienstleistungen für die Mitglieder, welche ein breites Spektrum an individueller technischer, betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Beratung[155] sowie Aus- und Weiterbildung abdecken.[156]

In Abgrenzung zu der Industrie- und Handelskammer (IHK)[157] vertritt die Handwerkskammer die Interessen des Handwerks, das einen eigenständigen Wirtschaftsbereich mit eigener gesetzlicher Grundlage

---

[145] Elfgen / Klaile (1987), S. 28: „Unter einem ganzheitlichen Problemlösungsansatz der Beratung soll […] eine Leistungserstellung verstanden werden, die ausgehend von Einzelsymptomen die gesamte Situation der Klientenunternehmung analysiert und sodann zu einer der Gesamtunternehmung bzw. -konzeption adäquaten Empfehlung gelangt.“
[146] Vgl. Köppen (1999), S. 30.
[147] Vgl. Köppen (1999), S. 30.
[148] BMWi (2017b).
[149] BMWi (2017b).
[150] Vgl. ZDH (2016b): Stand 31.12.2016; Kaschny et al. (2015), S. 13.
[151] Vgl. ZDH (2016b): Umsatz von rund 561 Milliarden Euro (ohne MwSt.), Stand 31.12.2016.
[152] Vgl. HWK Rheinhessen (2017).
[153] Vgl. ZDH (Hrsg.) (1995), S. 8-9: Bspw. Führen der Handwerksrolle, Bestellung von Sachverständigen.
[154] Vgl. HWK München und Oberbayern (2017c); ZDH (2017a): Bspw. Einbringung politischer Vorschläge.
[155] Beratung erfolgt zusätzlich über Beratungsstellen bei den Landesfachverbänden
[156] Vgl. HWK München und Oberbayern (2017c).
[157] Vgl. DIHK / DHKT (Hrsg.) (2017), S. 4-5: Anhand von der Rechtsprechung entwickelter Abgrenzungskriterien wie z.B. der technischen Betriebsausstattung, Arbeitsteilung, fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter und Fertigungsart lassen sich Handwerksbetriebe von Industriebetrieben abgrenzen.

darstellt und eine Vielzahl unterschiedlichster Berufe und Tätigkeitsfelder in weit gefächerten Marktsegmenten umfasst.[158] Der Handwerkskammer gehören alle Inhaber eines Betriebes eines Handwerks und eines handwerksähnlichen Gewerbes des Handwerkskammerbezirks, deren Gesellen, andere Arbeitnehmer mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung und Lehrlinge an.[159]

Die Handwerksberufe lassen sich danach einteilen, ob sie zur Ausübung eine Eintragung in die Handwerksrolle und damit die nötige Qualifikation (d.h. einen Meisterbrief) erfordern oder nicht.[160] Durch die Novellierung der Handwerksordnung im Jahr 2004 wurden die ehemals unter der Bezeichnung „Vollhandwerk“ geführten Gewerke weiter in die zulassungspflichtigen und zulassungsfreien Handwerke aufgeteilt.[161] Die Zulassungspflicht der ausgewählten Gewerke würdigt einerseits die besonders hohe Ausbildungsleistung und betont andererseits auch eine hohe „Gefahrengeneigtheit“, d.h. für Arbeiten, bei denen im Falle mangelhaften Fachwissens große Gefahren für die Endverbraucher drohen, ist der Meistertitel verbindlich.[162]

Die novellierte Fassung der Handwerksordnung von 2004 gliedert die Betriebe wie folgt:[163]

- Zulassungspflichtige Handwerke (gemäß Anlage A der HwO),
- zulassungsfreie Handwerke (gemäß Anlage B1 der HwO) sowie
- handwerksähnliche Gewerbe (gemäß Anlage B2 der HwO).

Während für die Bildungsangebote eine kostendeckende Gebühr erhoben wird, sind die umfangreichen Beratungsleistungen der Handwerkskammer für Mitglieder sowie für Existenzgründer kostenlos.[164]

3.1.3 Entwicklungen der Betriebszahlen im Handwerk

Während der Umsatz im Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahr angestiegen ist und die 999.268 Unternehmen des Handwerks und des handwerksähnlichen Gewerbes zusammen einen Umsatz von rund 561 Mrd. EUR erzielten,[165] stagniert der Betriebsbestand und nimmt zudem seit Ende 2013 insgesamt ab (siehe Anhang 14).

Damit hat sich im Gesamthandwerk die Trendentwicklung aus den vergangenen Jahren fortgesetzt, in denen erstmals seit der Handwerksnovelle von 2004 wieder rückläufige Betriebszahlen im Handwerk zu verzeichnen waren (siehe Anhang 15). Die Anzahl der zulassungspflichtigen Handwerke (Anlage A) hat seit 2011 um insgesamt mehr als 23.500 abgenommen und in demselben Zeitraum ging die Anzahl der handwerksähnlichen Gewerbe um mehr als 7.900 zurück.[166] Einzig die Zahl der zulassungsfreien Handwerke konnte seit 2011 eine Zunahme von 30.000 Betrieben verzeichnen, jedoch mit erneut verlangsamten Wachstumstempo.[167]

Aufgrund der hohen Zahl der Abgänge der Betriebe der Anlage A, welche nicht durch die Zahl der Zugänge kompensiert werden konnte,[168] gewinnt das Beratungsangebot der Handwerkskammer zu Existenzgründung und Betriebsnachfolge noch mehr an Bedeutung. Aus diesem Grund fördert das BMWi Beratungsstellen im Handwerk, mit dem Ziel, die Unternehmensberatung als ein wichtiges Instrument

[158] Vgl. DIHK / DHKT (Hrsg.) (2017), S. 3
[159] Vgl. HWK München und Oberbayern (2017c).
[160] Vgl. HWK München und Oberbayern (2017d).
[161] Vgl. ZDH (2017e).
[162] Vgl. HWK Stuttgart (2017).
[163] Vgl. HWK Rheinhessen (2017).
[164] Vgl. HWK München und Oberbayern (2017c).
[165] Vgl. ZDH (2017e).
[166] Vgl. ZDH (2017b); ZDH (2017e).
[167] Vgl. ZDH (2016a).
[168] Vgl. ZDH (2016a).

zur Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie zur Stärkung der Bereitschaft zur Existenzgründung zu etablieren.[169]

3.2 Beratungsbedarf und Beauftragungssituation der Handwerksbetriebe

3.2.1 Besonderheit der Handwerksbetriebe

Das Handwerk ist besonders durch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) geprägt, wobei im Jahr 2014 im zulassungspflichtigen und zulassungsfreien Handwerk 99,7 % der Unternehmen zu den KMU zählten.[170]

Klein- und Mittelbetriebe lassen sich durch führungs- und organisationsspezifische sowie personalstrukturbedingte Charakteristika beschreiben (siehe Anhang 17):[171] Zu den führungsspezifischen Merkmalen gehört die konzentrierte Verantwortung beim Inhaber, der Einzelbesitz oder die nur geringe Aufbringungsstreuung des Kapitals sowie eine unabhängige, zumeist mit den Eigentümern identische Unternehmensführung, womit das Unternehmen maßgeblich durch die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt wird.[172]

Als organisationsspezifische Charakteristika lassen sich die örtliche Integriertheit der Unternehmensführung und der Mitarbeiter, der geringe Formalisierungsgrad, das geringe Maß an Regulierung bzw. Bürokratie und flexible und dynamische Strukturen anführen. Mit einer flachen Hierarchie bzw. geringen Leitungstiefe sind die Geschäftsbereiche oftmals verrichtungsorientiert bzw. funktional in einer Einlinienorganisation angeordnet. Als personalstrukturbedingte Charakteristika sind die geringe Mitarbeiteranzahl und einfache Organisationsstruktur, geringe Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung und komplexe Aufgabengebiete zu nennen.[173] Die Beziehungen zwischen Unternehmer und Mitarbeitern gelten als eng und von persönlichen, metaökonomischen Einstellungen mitgeprägt, besonders wenn das Unternehmen Familienmitglieder beschäftigt.[174]

Die im Vergleich zu Großunternehmen geringe Mitarbeiterzahl ermöglicht der Geschäftsführung von Handwerksbetrieben theoretisch eine strukturbedingte Entscheidungsflexibilität, die sich in Form kurzer Reaktionszeiten auf dynamische Entwicklungen der Umwelt ausdrücken und ihnen einen strategischen Vorteil gegenüber Großunternehmen verschaffen können.[175] Praktisch aber ergeben sich aus der Unternehmensgröße kapazitätsbedingt auch wesentliche Nachteile für kleine und mittlere Betriebe, d.h. eine „Konzentrierung der Führungsaufgabe im günstigsten Fall auf den Unternehmer und eine Handvoll von Mitarbeitern und, im ungünstigsten Fall auf den Betriebsinhaber allein".[176] Dieser Mangel an unternehmensinternen Delegationsmöglichkeiten eröffnet ein weites Feld an Unterstützungsmöglichkeiten zur Entlastung des Unternehmers durch externe Unternehmens- bzw. Betriebsberatung, um effizient und schnell benötigtes Wissen zu erlangen.[177]

---

[169] Vgl. BMWi (2017a); BMWi (2017b).
[170] Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017): Der Begriff KMU umfasst Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen und mittlere Unternehmen. Das Statistische Bundesamt definiert KMU in Anlehnung an die Umsatz- und Beschäftigtengrößenklassen der Empfehlung (2003/361/EG) der Europäischen Kommission vom 06.05.2003. Tabellarische Darstellung der quantitativen Abgrenzungsmerkmale siehe Anhang 16.
[171] Vgl. Pfohl (2006), S. 18-21.
[172] Vgl. Immerschitt / Stumpf (2014), S. 20-22.
[173] Vgl. Sertl (1989), S. 308.
[174] Vgl. Mugler (1991), S. 374.
[175] Vgl. Caroli (2005), S. 104.
[176] Vgl. Sertl (1989), S. 307.
[177] Vgl. Sertl (1989), S. 308-309.

3.2.2 Ursachen der Konsultation von Betriebsberatern

Aufgrund mangelnder Ressourcen, fehlender strategischer Planung und geringem Methodenwissen sind Klein- und Mittelbetriebe bezüglich der Gesamtheit der Anforderungen der Unternehmensführung häufig überfordert und stellen somit potentielle, selektive Nachfrager nach betriebswirtschaftlichen Beratungsleistungen dar. [178] Da die geförderten Beratungen für viele mittelständische Unternehmen die kostengünstigste Möglichkeit darstellen, um deren Beratungsbedarf zu decken, ist die Nachfrage nach den genannten Beratungsleistungen der Handwerkskammer in den letzten Jahren stark gestiegen.[179]

Die Ursachen für die Konsultation von Unternehmensberatern liegen bei kleinen Unternehmen laut Krebs in dem Mangel an Unternehmensführungskenntnissen, in der geringen Größe der Unternehmensleitung (aufgrund geringer personeller Differenzierung) und im finanzwirtschaftlichen Niveau der Unternehmung.[180] Handwerksbetriebe erhalten bei dieser Problematik Unterstützung seitens der Handwerkskammern, welche Wissensvermittlung in Form von Schulungen, Fort- und Weiterbildungen und ein breites Spektrum an individueller technischer, betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Beratung anbieten.[181]

3.3 Beratungsangebot der Handwerkskammer

Das Betriebsberatungsangebot umfasst dabei den gesamten Unternehmenslebenszyklus von Betriebsgründung bzw. -übernahme, Finanzierung und Investition, Unternehmensführung und Personalwesen, Marketing, Vertrieb und Kooperation, Innovations- und Technologieberatung sowie Betriebsnachfolge bzw. -übergabe.[182] Dabei richten sich diese unentgeltlich angebotenen Beratungsleistungen der Betriebsberatung nach den unterschiedlichen Bedürfnissen der Betriebe und den Anforderungen der entsprechenden Arbeits- und Geschäftsprozesse, da z.B. eine Existenzgründungsberatung die Vermittlung anderer Informationen als eine Vorbereitung einer Unternehmensübergabe aus Altersgründen erfordert.[183] Aufgrund der sich ständig wandelnden wirtschaftlichen, technischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen erfordert die Aufgabe zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Handwerksbetriebe sowie zur Sicherung und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen ein breites Beratungsangebot, das die Bereiche Betriebswirtschaft, Arbeits- und Sozialrecht, öffentliches Recht, Wirtschaftsrecht, Steuerrecht, Technologie und Innovation, Umwelt, Außenwirtschaft, Formgebung sowie Aus- und Weiterbildung umfasst.[184]

3.4 Besonderheit der Betriebsberatung durch die Handwerkskammer

Die Handwerkskammern und somit auch deren Betriebsberater vertreten die Interessen des Gesamthandwerks und verfolgen das Ziel tragfähige, wettbewerbsfähige Betriebe aufzubauen und hierbei langjährige Beziehungen mit nachhaltigem Erfolg zu entwickeln. Die Beratung der Handwerkskammer wird dabei über die Mitgliedsbeiträge und über staatliche Förderungen finanziert und kann den Mitgliedern deshalb ohne weitere Kosten angeboten werden.[185] Aufgrund der fehlenden Notwendigkeit der Akquisition neuer Klienten oder der Gewinnmaximierung für das Beratungsunternehmen, können sich die Berater der Handwerksammer positiv von freiberuflichen Betriebsberatern abheben und eine neutrale, für alle Seiten dienliche Rolle einnehmen.[186]

---

[178] Vgl. Mugler / Lampe (1987), S. 477; Kaschny et al. (2015), S. 14.
[179] Vgl. Hoffmann (1991), S. 44.
[180] Vgl. Krebs (1980), S. 126-127.
[181] Vgl. HWK München und Oberbayern (2017c).
[182] Vgl. HWK Frankfurt (Oder) (2017).
[183] Vgl. ZDH (Hrsg.) (2017), S. 31.
[184] Vgl. HWK München und Oberbayern (2017c).
[185] Vgl. Köppen (1999), S. 30.
[186] Vgl. Köppen (1999), S. 47.

Die Betriebsberater der deutschen Handwerksorganisation sind in der Regel nicht auf einzelne Themen spezialisiert und zudem ab einem gewissen Umfang der Beratung gehalten, die Betreuung an einen freiberuflichen Beraterkollegen weiterzuleiten, weshalb keine Langzeitberatungen durchgeführt werden und aus Sicht der Bundesregierung durch die staatliche Beratungsförderung keine Wettbewerbsverzerrung besteht, da sich Angebote von Betriebsberatern und freiberuflichen Beratern ergänzen.[187]

Die stark steigende Nachfrage der Beratung in Folge aktueller Entwicklungstendenzen und des Wettbewerbsdrucks stellt die Berater der Handwerkskammer vor große Herausforderungen. Auf der einen Seite erfordert eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Betriebsberatung Generalisten, auf der anderen Seite verlangt die zunehmende Technologisierung eine stärkere Spezialisierung der Beratung.

3.5 Ausgewählte Beratungsgebiete der Betriebsberatung

Die technischen und betriebswirtschaftlichen Betriebsberater und Informationsstellen des Beratungsnetzwerks der Handwerkskammer stehen deutschlandweit zur Verfügung und führen jährlich über 400.000 Beratungen durch, die sich zu rund einem Drittel mit den Themen Unternehmensgründung oder Betriebsübernahme befassen.[188] Von den über 800 Betriebsberatungsstellen des Handwerks werden derzeit 460 vom Bundeswirtschaftsministerium gefördert, welche im Jahr 2015 knapp 43.000 förderfähige Beratungen mit einer durchschnittlichen Beratungsdauer von acht Stunden durchgeführt haben.[189] Die hohe Nachfrage dieser Beratungsleistung erklärt sich damit, dass sich im Handwerk jährlich rund 80.000 Gründer und gut 12.000 Übernehmer selbstständig machen.[190]

3.5.1 Betriebsgründung bzw. -übernahme

3.5.1.1 Grundlagen zur Betriebsgründung

Die Gründung schafft im Rahmen eines zeitlich ausgedehnten Prozesses die konstitutionellen Voraussetzungen für die Existenz eines neuen Unternehmens und legt sinnbildlich das Fundament für deren Start, Aufbau und Entwicklung.[191] Wird die Gründung in unsachgemäßer Weise durchgeführt und somit keine gute Grundlage für die Entwicklung des Unternehmens geschaffen, ist die mangelhafte Überlebensfähigkeit der neugeschaffenen Einheit schon im frühesten Stadium ihres Lebens vorbestimmt.[192]

Die Person des Gründers stellt dabei als Initiator und Durchsetzer der Gründungsidee den dominierenden Erfolgsfaktor im Prozess der Unternehmensgründung dar, wobei personenbezogene Determinanten (d.h. Gründungsmotive, Handlungsfreiräume, Leistungsqualifikation, -fähigkeit und -bereitschaft) maßgeblichen Einfluss auf den Gründungserfolg nehmen.[193] Auf Gründer und Gründungsunternehmen wirkt ein gesellschaftliches und wirtschaftliches Umfeld in Form von Behörden, Öffentlichkeit sowie Beschaffungs- und Absatzmärkte ein (siehe Anhang 18).[194] Die Faktoren, welche die Erfolgschancen neugegründeter Betriebe beeinflussen, lassen sich dabei in personen-, betriebs- und umfeldbezogene Faktoren unterteilen.[195]

---

[187] Vgl. Köppen (1999), S. 110-111.
[188] ZDH (Hrsg.) (2016).
[189] Vgl. BMWi (2017a): Förderfähig nach der Definition der Förderrichtlinien sind Beratungen, deren Dauer zwischen drei Stunden und maximal 32 Stunden liegt. Da der Großteil der Beratungen weniger als drei Stunden in Anspruch nimmt, wird die Gesamtzahl der telefonisch oder persönlich geführten Beratungen auf bis zu 250.000 geschätzt.
[190] Vgl. ZDH (Hrsg.) (2016), S. 32.
[191] Vgl. Schütte (1996), S. 19.
[192] Vgl. Szyperski / Nathusius (1977), S. 23.
[193] Vgl. Szyperski / Nathusius (1977), S. 36, 39; Eckhardt (2002), S. 133-136.
[194] Vgl. Szyperski / Nathusius (1977), S. 37-38; Ridinger / Weiss (1999), S. 25-26.
[195] Vgl. Brüderl et al. (2009), S. 33.

Bei der selbständigen Gründung zum Aufbau einer eigenen unternehmerischen Existenz lässt sich die originäre Gründung von der derivaten Gründung unterscheiden: Die erste Bezeichnung beschreibt die „Unternehmensgründung i.e.S." als Errichtung einer völlig neuen, vorher in gleicher Struktur nicht existenten Wirtschaftseinheit und die zweite die „Existenzgründung durch Betriebsübernahme" als Transformation eines schon bestehenden Unternehmens z.B. im Zuge eines Generationenwechsels.[196]

3.5.1.2 Motivation der Gründungsberatung

Der Einsatz von gründungserfahrenen Beratern bezweckt die Befreiung des Gründers aus der planerischen Isolation und sieht die Überprüfung der Gründungskonzeption und die Erarbeitung einzelner Problemlösungen vor.[197] Die Unternehmensgründung ist eine strategische Aufgabenstellung, mit der die Ziele des Gründungsunternehmens unter Beachtung vorhandener Ressourcen und relevanter externer Bedingungen festgelegt werden. Dabei muss die Gründungsberatung ganzheitlich ausgerichtet sein und im individuellen Gründungsakt die klassischen Bereiche der Unternehmensberatung umfassen.[198] Dazu sollen Entscheidungshilfen für die Vorbereitung und Durchführung des Gründungsvorhabens entwickelt werden, welche darstellen sollen, ob, wie und mit welchen Risiken eine tragfähige Existenz erreicht werden kann.[199]

3.5.1.3 Ziele der Gründungsberatung

Als Hauptengpassbereich der Gründungen gelten die finanziellen Mittel, da potentielle Existenzgründer in der Regel selten über das benötigte Startkapital und nur über geringe materielle Sicherheiten verfügen. Um Kapitalgeber von der Finanzierung der Existenzgründung zu überzeugen, ist die Entwicklung eines überzeugenden Finanzierungskonzeptes unabdingbar.[200]

Die Klienten verfolgen mit der Gründungsberatung kurzfristig das Ziel der Beschaffung von finanziellen Mitteln, während weitere Ziele wie die Sicherstellung einer erfolgreichen Existenzgründung, Gewährleistung der Entwicklungsfähigkeit und langfristige Überlebensfähigkeit als langfristige Ziele und damit nachrangig gesehen werden. Neben der Unterstützung beim Gründungsprozess erhoffen sich die Klienten von der Beratung, ein solides Gründungskonzept sowie Entscheidungshilfen für oder gegen das Vorhaben zu erhalten, um zukünftige Entscheidungen abzusichern oder bereits getroffene zu reflektieren. Von zentraler Bedeutung ist dabei einerseits das Überdenken des eigenen Unternehmenskonzeptes durch Berater, die Überprüfung der Gründungsidee und -konzeption sowie deren wirtschaftliche Tragfähigkeit und andererseits die Bestätigung von eingeleiteten Maßnahmen des Gründers und Kompensation des dem Klienten bewussten Wissensdefizits.[201]

Die Ziele des Beraters an die Beratung gehen dabei teilweise sogar über die des Klienten hinaus. Der Fokus der Berater liegt darauf, Gründer zu unterstützen und begleitend zu beraten, um erfolgreiche Gründungsvorhaben zu gewährleisten und die Gründung zu ermöglichen. Die Beraterfaufgabe birgt dabei auch eine ethische Verpflichtung, weshalb Berater bei der Prüfung der Gründungsvorhaben und der Voraussetzungen einer erfolgversprechenden Gründung ebenso eine Filterfunktion haben und von ungeeigneten Gründungsvorhaben abraten. Aus diesem Grund kann eine verhinderte Existenzgründung auch eine erfolgreiche Gründungsberatung sein.[202]

---

[196] Vgl. Szyperski / Nathusius (1977), S. 27; Schütte (1996), S. 20; Müller (1999), S. 121; Eckhardt (2002), S. 8.
[197] Vgl. Szyperski / Nathusius (1977), S. 63-64; Schütte (1996), S. 102.
[198] Vgl. Mugler (1991), S. 384: Dazu gehören die allgemeine Gründungsplanung, Erstorganisation, erste Marktforschung, erste Marketingplanung, Standortanalyse, Erstbeschaffung von Ressourcen, Personalsuche, Finanzplanung, Risk Management und Gestaltung des Informationssystems.
[199] Vgl. Schütte (1996), S. 102.
[200] Vgl. Szyperski / Nathusius (1977), S. 56-57; Ridinger / Weiss (1999), S. 20-21.
[201] Vgl. Schütte (1996), S. 156-157.
[202] Vgl. Schütte (1996), S. 156-157.

3.5.1.4 Aufgabengebiete der Gründungsberatung

Da die Rechtsordnung einen wichtigen Gestaltungsfaktor für die Unternehmensgründung darstellt, sind betriebswirtschaftliche Beratungsleistungen häufig zusammen mit Rechts- und Steuerberatung verknüpft.[203] Die Gründungswilligen werden von den Beratungsstellen der Handwerkskammer bei den Schwerpunktthemen zu Rechtsformwahl, Standortwahl, Strategieentwicklung, Organisation, Fachkräftebeschaffung, Finanzierung, staatlicher Förderung, Behördengängen und Interessenvertretungen, Versicherungen, Steuern und Buchhaltung, Kostenrechnung und Kalkulation, Absatz, Produktion, Logistik und Übernahme beraten und unterstützt.[204]

3.5.2 Technologie und Innovation

3.5.2.1 Grundlagen des Innovationsprozesses

Damit sich ein nachhaltiger Betriebserfolg einstellt, bilden Innovationsfähigkeit und Technologietransfer die Basis der Wettbewerbsfähigkeit.[205] Erfolgreiche Innovationen erfordern dabei sowohl die Generierung und Realisierung neuartiger Ideen als auch deren erfolgreiche Umsetzung am Markt.[206] Der permanente Wettbewerbsdruck zwingt Betriebe, im Umfeld dynamischer Märkte flexibel und schnell auf Bedarfe reagieren zu können und neuartige Produkte hervorzubringen.[207] Innovation wird hier als eine komplexe Neuerung im Sinne eines technischen, wirtschaftlichen Wandels verstanden, die sich in einem Produkt oder Prozess äußert und Unternehmern ermöglicht, sich durch zukunftsweisende und zugkräftige, neue Produkte und technologische Verfahren oder Dienstleistungen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.[208] Aufgrund der Relevanz der Innovationsfähigkeit und des Ausbaus der Technologieentwicklung fördert das BMWi z.B. das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) oder die Beauftragten für Innovation und Technologie (BIT).[209]

Das Persönlichkeitsprofil des Unternehmensleiters in mittelständischen Betrieben ist eine der wesentlichen Bestimmungsgrößen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement. Er verbindet Verfügungsmacht über Ressourcen, umfassenden Überblick über strategische Zielsetzung, Fachwissen, Kenntnisse von Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie Koordinationskompetenz und stellt damit Fach-, Prozess- und Machtpromotor in einer Person dar.[210]

3.5.2.2 Motivation der Technologie- und Innovationsberatung

Aufgrund einer Reihe spezifischer Charakteristika wären KMU besonders geeignet für die Hervorbringung von Innovationen (siehe Anhang 19): Kurze Kommunikationswege, relativ informelle und schnelle Entscheidungsprozesse sowie eine höhere Flexibilität im Vergleich zu Großunternehmen wirken positiv auf die Innovationstätigkeit.[211] Da KMU in ihrer Arbeitsweise jedoch stark durch das Tagesgeschäft dominiert werden und weniger mittelfristig-strategisch handeln können, benötigen sie effiziente Hilfestellungen, um einen zeitlich gut strukturierten und zielführenden Innovationsprozess zu verfolgen und die Innovationshemmnisse (wie z.B. fehlender finanzieller und personeller Ressourcen) zu überwinden.[212]

---

[203] Vgl. Sautner (1985, S. 38, zit. nach Mugler, 1991, S. 384-385); HWK München und Oberbayern (2017c).
[204] Vgl. HWK München und Oberbayern (2017a); Schütte (1996), S. 161-163.
[205] Vgl. Kaschny et al. (2015), S. 6-7; ZDH (Hrsg.) (2015), S. 27; HWK Hamburg (2017).
[206] Vgl. Kaschny et al. (2015), S. 6-7.
[207] Vgl. Polster (2012), S. 13.
[208] Vgl. HWK Chemnitz (2017); Prognos AG (Hrsg.) (2006), S. 45.
[209] Vgl. ZDH (Hrsg.) (2015), S. 44.
[210] Vgl. Beeck (2010), S. 128; Kaschny et al. (2015), S. 197.
[211] Vgl. Dömötör (2011), S. 1.
[212] Vgl. Prognos AG (Hrsg.) (2006), S. 66-69; BMWi (2012), S. 43; Dömötör (2011), S. 12.

3.5.2.3 Ziele der Technologie- und Innovationsberatung

Mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu erhalten und zu stärken, leisten die Betriebsberatung sowie vielfältige Förderprogramme einen Beitrag, um die genannten Widerstände zu überwinden, damit die Betriebe ihr volles Potential an Innovationsfähigkeit nutzen und Innovationen auf den Markt bringen können.[213] Die Beauftragten für Innovation und Technologie (BIT) unterstützen die Unternehmer dabei, neue technologische Entwicklungen etwa im Bereich der Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf die betriebliche Praxis zu bewerten sowie innerbetriebliche Abläufe und Strukturen zu verbessern, um Innovationsideen gezielt zu generieren und Erfolgspotentiale strategisch zu erschließen.[214]

3.5.2.4 Aufgabengebiete der Technologie- und Innovationsberatung

Innovationsberater begleiten betriebliche Innovationsprojekte der Betriebe, unterstützen den Einsatz neuer Technologien, bei der Kontaktherstellung mit Kooperationspartnern in Wissenschaft, Industrie und Handwerk, bei der Suche und Auswahl geeigneter Förderprogramme auf Landes- und Bundesebene für das Innovationsvorhaben und der diesbezüglichen Antragstellung. Mit der Erstellung von Machbarkeits-, Potential- und Marktanalysen versorgen Innovationsberater die Betriebe mit Informationen bezüglich der Durchführbarkeit und Vermarktung, bieten vertrauliche Erfinderbetreuung an und beraten bei der Herstellung von Prototypen sowie bei der Markteinführung von Produkten.[215] Im Rahmen von Einzelberatungen, mit einer durchschnittlichen Dauer von rund 8,5 Stunden, konkretisieren die BIT betriebliche Problemstellungen, führen bei Bedarf eine Potentialanalyse des Unternehmens durch und entwickeln individuelle Problemlösungsansätze für eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung.[216]

3.5.3 Betriebsübergabe bzw. -nachfolge

3.5.3.1 Grundlagen der Betriebsübergabe bzw. -nachfolge

Laut Schätzungen des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) stehen von 2017 bis 2022 über 180.000 Handwerksunternehmen zur Übergabe an und sind deshalb auf der Suche nach geeigneten Nachfolgern.[217] Bei schätzungsweise 1,6 Millionen betroffenen Arbeitsplätzen[218] hat dieses Problem eine wesentliche beschäftigungspolitische Dimension und kann sowohl einen Einbruch der Wirtschaftskraft des Handwerks als auch struktur- und wirtschaftspolitische Schwierigkeiten nach sich ziehen.[219]

Im Unternehmenslebenszyklus kann der Generationswechsel als neuralgischer Punkt betrachtet werden, da mit den verschiedenen Akteuren unterschiedliche Interessenlagen zusammentreffen und kritisch auf die Betriebssituation einwirken.[220] Die Existenz des Unternehmens wird nicht nur durch voraussehbare Probleme zu Finanzierung und steuerlichen Aspekten gefährdet, sondern ebenso durch rechtliche, organisatorische und psychologisch-emotionale Gesichtspunkte. Betroffen sind von diesen personenbezogenen Dissonanzen neben den Familien des alten und neuen Inhabers auch die Beziehung zu Mitarbeitern, Kunden und Banken.[221] Da jeder Nachfolgefall aufgrund der persönlichen und unternehmerischen Aspekte sehr individuell ist, kann es keine Musterlösung für den Umsetzungsprozess geben.[222]

---

[213] Vgl. HPI (Hrsg.) (2015), S. 17, 22, 76: Z.B. vom BMWi geförderte Beratungsangebote der Beauftragten für Innovation und Technologie (BIT) und des Technologie-Transfer-Netzwerks des Handwerks (TTnet).
[214] Vgl. ZDH (2017c).
[215] Vgl. HWK Chemnitz (2017); HWK Hamburg (2017); ZDH (2017d); HPI (Hrsg.) (2015), S. 50.
[216] Vgl. HPI (Hrsg.) (2015), S. 49-52.
[217] Vgl. ZDH (Hrsg.) (2017), S. 32.
[218] Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2016): Bei durchschnittlich 8,7 Mitarbeitern je Handwerksbetrieb.
[219] Vgl. Köppen (1999), S. 3.
[220] Vgl. Kailer (2014), S. 268.
[221] Vgl. Köppen (1999), S. 2.
[222] Vgl. Fopp (2008), S. 192-193.

3.5.3.2 Motivation der Betriebsübergabeberatung

Die Übergangsphase für einen aktiven Unternehmer in den Ruhestand kann aufgrund psychologischer Hemmfaktoren problematisch sein, da sie die rationale Gestaltung der Unternehmernachfolge erschweren.[223] Die Bindung des Unternehmensgründers an das Unternehmen als sein Lebenswerk belastet die Übergangsphase auf den neuen Inhaber oft weit über das rein betriebswirtschaftliche Problem hinaus.[224]

Aus diesem Grund erfordert die hohe Komplexität der Thematik die frühzeitige Konsultation von Fachleuten schon lange vor der eigentlichen Übergabe. Um das Problemgeflecht abzudecken, ist neben der Hilfe von Steuerberatern und Anwälten ebenso die Unterstützung durch Betriebsberater von Bedeutung, welche die „finanziellen, organisatorischen und menschlichen Aspekte in die Entwicklung einer Konzeption zur Unternehmensnachfolge mit einbeziehen".[225]

3.5.3.3 Ziele der Betriebsübergabeberatung

Ein großes Interesse an einer weiteren positiven Entwicklung des Betriebes haben nicht nur der alte und der neue Inhaber, sondern ebenso der Betriebsberater der Handwerkskammer. Während der alte Inhaber finanziell oder emotional noch an den Betrieb gebunden ist und der neue Inhaber sich eine Zukunft aufbauen will, ist es der Handwerkskammer ein Anliegen, das Handwerk zu stärken, nicht zuletzt da die Handwerksbetriebe durch ihre Mitgliedsbeiträge die Handwerkskammern und Fachverbände finanzieren.[226]

Der Einsatz von Betriebsberatern bezweckt dabei die Erfüllung aller Interessen und somit die langfristige Sicherung des Betriebs, Erhaltung der Arbeitsplätze, Sicherung der Altersversorgung, Regelung des Erbes und Optimierung der Steuerbelastung bei gleichzeitigem Bestreben eines konfliktarmen Übergabeprozesses.[227]

3.5.3.4 Aufgaben der Betriebsübergabeberatung

Die Entscheidung über die familieninterne oder -externe Betriebsfortführung und über die Form der Betriebsübergabe (z.B. Verkauf, Verpachtung, Schenkung oder Beteiligung) wird von persönlichen Zielsetzungen, der privaten und betrieblichen finanziellen Situation, familiären Verhältnissen oder Überlegungen zur Altersversorgung bestimmt (siehe Anhang 20).[228]

Die Berater bieten diesbezüglich Unterstützung bei Sensibilisierung für die Problematik, Suche eines Nachfolgers, Finanzierungsfragen, Organisation des Übergabeprozesses, Ablaufplanung, Moderation zwischen altem und neuem Inhaber (z.B. in Bezug auf den angemessenen Verkaufspreis[229]), Begleitung unter Einbindung von Steuerberater und weiteren Ansprechpartnern, Unternehmensbewertung nach dem AWH-Verfahren, Informationen zum Ablauf einer Betriebsbeendigung, betriebswirtschaftliche Beratung, rechtliche Grundberatung, Vertragsgestaltung, Erbrecht, betriebliche und private Versicherungen.[230]

3.6 Schlussfolgerung für das Evaluationsmodell

Eine Beratung wird in Projektform durchgeführt und ist damit ein zielgerichtetes, einmaliges Vorhaben mit Anfangs- und Endtermin unter Berücksichtigung von Vorgaben bezüglich Zeit, Ressourcen und

[223] Vgl. Fopp (2008), S. 190-191.
[224] Vgl. Mugler (1991), S. 390.
[225] Vgl. Köppen (1999), S. 2.
[226] Vgl. Köppen (1999), S. 151.
[227] Vgl. HWK Frankfurt (Oder) (2017); Köppen (1999), S. 151-154.
[228] Vgl. HWK München und Oberbayern (2017b), S. 13-15.
[229] Vgl. Köppen (1999), S. 151.
[230] Vgl. ZDH (Hrsg.) (2017), S. 32; HWK Frankfurt (Oder) (2017); Mugler (1991), S. 390.

Qualität. Die Betrachtung der ausgewählten Beratungsleistungen der Betriebsberatung konnte aufzeigen, dass die mit den Beratungen verbundenen Ergebnisziele eine große Bandbreite umfassen. Die Erreichung der Ergebnisziele ist der Grund der Konsultation, welche dementsprechend relevant für die Auswahl der entsprechenden Evaluationskriterien sind. Doch da jedes Projekt einen Einzelfall darstellt, besteht die Schwierigkeit darin, spezifische Ziele als Evaluationskriterien in einem standardisierten Evaluationsmodell zu erfassen und allgemein gültige Kennzahlen anzugeben.

4 Grundlagen der Evaluation

4.1 Wesentliche Aspekte der Evaluation

4.1.1 Evaluationszielsetzung

Allgemein stellt Evaluation „eine Bewertung oder Beurteilung eines Sachverhalts oder Objekts auf der Basis von Informationen" dar und bezweckt die Reduzierung von Unsicherheit bei einer Entscheidungsfindung.[231] Gemäß den Worten „The key sense of the term 'evaluation' refers to the process of determining the merit, worth, or value of something, or the product of that process."[232] kann der Begriff sowohl für den Prozess als auch für das Ergebnis einer Wertbestimmung eines Evaluationsgegenstands stehen. Die Durchführung einer Evaluation soll der Unterstützung der Beteiligten dienen, den Prozess der Unternehmensberatung zu messen, zu bewerten und seine Qualität zu sichern und zu erhöhen."[233]

4.1.2 Evaluationsobjekt

Im Allgemeinen sind Evaluationsobjekte Interventionsmaßnahmen, welche bestimmte individuelle, zielgerichtete Veränderungen bezwecken und eine planvolle Verbesserung bestehender Zustände beabsichtigen.[234] Diese Arbeit befasst sich mit dem Evaluationsobjekt „Beratungsleistung der Betriebsberatung der Handwerkskammer", welches in Kapitel 2 und in Kapitel 3 näher erläutert wurde.

4.1.3 Evaluationsansatz

Der Evaluationsansatz beschreibt die Vorgehensweise einer Evaluation und wird bestimmt durch Evaluationsfunktion, -art und -modell (siehe Abb. 1, S. 2). Die Ansätze lassen sich unterscheiden in ergebnisorientierte, systemische, theorieorientierte und akteursorientierte Evaluationsansätze, wobei für jeden Ansatz wiederum verschiedene Evaluationsmodelle existieren (z.B. ergebnisorientierte Ansätze lassen sich in die wirksamkeitsorientierten Modelle und die effizienzorientierten Modelle einteilen).[235]

4.1.4 Evaluationskriterien

Anhand der Zielsetzungen des Evaluationsobjekts „Beratungsleistung der Betriebsberatung der Handwerkskammer", der Vorgaben der Auftraggebenden, der Erwartungen weiterer relevanter Stakeholder oder allgemein konsensfähiger Qualitätsstandards lassen sich relevante Evaluationskriterien festlegen, welche Beurteilungsgesichtspunkte darstellen. Dabei werden die durch das Evaluationsobjekt ausdrücklich angestrebten Zielsetzungen als Erfolgskriterien betrachtet, wofür die Zielsetzungen spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminierbar sein müssen.[236]

[231] Stockmann (2007), S. 25.
[232] Scriven (1991), S. 139.
[233] Fohgrub (2010), S. 50.
[234] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 979-980; Weiss (1972), S. 1.
[235] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 985.
[236] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 985; Lippold (2016b), S. 37-38.

4.1.5 Evaluationsfunktionen

4.1.5.1 Ziele der Evaluation

Die durch den Evaluationsprozess im Ergebnis erlangten Bewertungen sind ziel- und zweckorientierte, wertende Stellungnahmen und begründete Interpretationen, die sich auf bestimmte Maßnahmen beziehen.[237] Die Evaluation verfolgt die Absicht, die Erreichung eines vorab festgelegten Ziels einer Intervention zu überprüfen und zukünftige Entscheidungen und Entwicklungen zu unterstützen.[238] Dabei lassen sich folgende Evaluationsziele unterscheiden, welche aber häufig zusammen wirken (siehe Anhang 21):[239]

- Gewinnung von Erkenntnissen: Sammlung von Erkenntnissen über die Wirkungen von Maßnahmen,[240] welche eine rationale Grundlage für Entscheidungen bieten.[241]
- Ausübung von Kontrolle: Überprüfung der Erreichung der in der Planung festgelegten Ziele (z.B. Wirtschaftlichkeitskontrolle) und der Kompetenz der Beteiligten.[242]
- Entwicklung und Optimierung der Maßnahme: Initiierung eines Lernprozesses mit anschließender zielgerichteter Verbesserung des Evaluationsgegenstandes.[243]
- Legitimation der durchgeführten Maßnahme: Beleg des Nutzens und der Effizienz des Mitteleinsatz.[244]

Die Motivation für eine systematische Evaluation von Beratungsleistungen der Betriebsberatung lässt sich hieraus wie folgt formulieren: Die Erkenntnisse einer Evaluation dienen dem Verständnis der Auswirkungen der Beratung und der Wirkmechanismen, welche die Beratungsqualität beeinflussen. Diese Rückschlüsse eignen sich für die Identifikation von Verbesserungspotential und zur Ableitung der entsprechenden Entscheidungen z.B. hinsichtlich des Ausbaus, der Weiterführung oder der Einstellung gewisser Beratungsangebote. Die Evaluationsergebnisse liefern zudem nicht nur Ansatzpunkte zur Optimierung von Beratungsprozessen und deren Qualität, sondern lassen sich als stichhaltige Argumente zur Legitimation des Mitteleinsatzes für die Betriebsberatung der Handwerkskammer heranziehen.

4.1.5.2 Aufgaben und Nutzen der Evaluation

Der zeitliche Verlauf einer Maßnahme lässt sich in drei Hauptphasen gliedern: Planungs-, Implementations- und Wirkungsphase.[245] Je nachdem auf welche Phase sich die Evaluation bezieht, werden unterschiedliche Erkenntnisinteressen verfolgt:

- Preformative Evaluationen in der Planungsphase („prospektive, Ex-ante-Evaluation“[246]) eignen sich dazu, die Voraussetzungen für die Durchführung zu überprüfen.[247]
- Formative Evaluationen in der Implementationsphase („begleitende On-going-Evaluation“[248]) sind aktiv-gestaltend, prozessorientiert und zielen auf die Optimierung von laufenden Maßnahmen ab.[249]

---

[237] Vgl. Will et al. (1987, S. 14, zit. nach Ernst, 2002, S. 46).
[238] Vgl. Balzer (2005), S. 16; Weiss (1972), S. 5.
[239] Vgl. Stockmann (2007), S. 36-37.
[240] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 987.
[241] Vgl. Stockmann (2007), S. 36-37.
[242] Vgl. Stockmann (2007), S. 36-37.
[243] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 987.
[244] Vgl. Stockmann (2007), S. 36-37.
[245] Vgl. Stockmann (2007), S. 32.
[246] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 991.
[247] Vgl. Stockmann (2007), S. 35.
[248] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 991.
[249] Vgl. Scriven (1972), S. 62-63.

- Summative Evaluationen in der Wirkungsphase („retrospektive, Ex-post-Evaluation“[250]) sind darauf angelegt, abgeschlossene Maßnahmen ergebnisorientiert zu bewerten, bilanzierende Wirkungsbeurteilungen vorzunehmen und anschließende Entscheidungen zu optimieren.[251]

Im Rahmen dieser Untersuchung soll das Evaluationsobjekt Betriebsberatung der Handwerkskammer einer summativen, Ex-post-Evaluation unterzogen werden, um den Wert der Beratungsleistung nach deren Abschluss anhand der Beratungsqualität des gesamten Beratungsprozesses zu überprüfen.

4.2 Methodisches Vorgehen der Evaluation

Bei dem methodischen Vorgehen der Evaluation besteht die Hauptaufgabe zum einen darin, Daten zu sammeln und mit einem gewichteten Satz von Skalen zu kombinieren, mit denen entweder vergleichende oder numerische Beurteilungen erlangt werden sollen, und zum anderen in der Begründung für die Wahl der Datensammlungsinstrumente, der Kriterien und deren Gewichtungen.[252] Im Gegensatz zu dem rein deskriptiven Charakter einer Messung erfordert eine Evaluation die Identifikation von relevanten Evaluationskriterien und Kennzahlen, die Ermittlung des Erfüllungsgrades der Evaluationsobjekte im Hinblick auf diese Kennzahlen und letztendlich die Vernetzung aller Einzelergebnisse zu einem Gesamtresultat.[253] Die möglichst systematisch und standardisiert erhobenen Evaluationskriterien (z.B. Akzeptanz, Effektivität, Effizienz, Nachhaltigkeit) sollten auf die Zielsetzungen der Interventionsmaßnahme abgestimmt sein[254] und die Vorgaben der Auftraggebenden, die Erwartungen weiterer relevanter Interessenvertreter sowie allgemein konsensfähige Qualitätsstandards berücksichtigen.[255] Um bestimmte nicht oder nur sehr schwer messbare Sachverhalte zu erfassen, werden Indikatoren als Kenngrößen eingesetzt, die über das Evaluationsobjekt Auskunft geben sollen.[256] Die Beurteilung des Evaluationsobjekts geschieht dann über den Abgleich der durch Indikatoren gemessenen Werte mit den Vergleichswerten.[257]

Um einen Evaluationsgegenstand unter Beachtung der relevanten Anspruchsgruppen anhand bestimmter Bewertungskriterien (z.B. Wirksamkeit, Effizienz etc.) zu ihren Ausprägungen zu beurteilen, bedient sich die wissenschaftliche Evaluation sozialwissenschaftlicher Methoden (z.B. Datenerhebung mittels Beobachtung, Interview, Fragebogen oder Inhaltsanalyse).[258]

4.3 Evaluationsstandards

Zur Herstellung einer einheitlichen Qualität der Evaluation muss die Evaluation selbst gewissen Güte- und Qualitätskriterien gerecht werden, wofür Evaluationsstandards als Vorgaben für gute wissenschaftliche Evaluationen erfüllt werden sollten.[259] Gemäß den Evaluationsstandards der Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) werden 25 Standards (siehe Anhang 22) unter den folgenden vier Güte- und Qualitätsdimensionen zusammengefasst: Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit.[260]

---

[250] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 991.
[251] Vgl. Scriven (1972), S. 63-64; Stockmann (2004), S. 7.
[252] Vgl. Scriven (1972), S. 61.
[253] Vgl. Scriven (1991), S. 139.
[254] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 979.
[255] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 986.
[256] Vgl. Stockmann (2007), S. 198.
[257] Vgl. Stockmann (2007), S. 205.
[258] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 979, 323, 356, 398, 533.
[259] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 991-992.
[260] Vgl. Fohgrub (2010), S. 146-150.

4.4 Unternehmensberatung als Evaluationsgegenstand

4.4.1 Unternehmensberatung als Dienstleistung

Da der Evaluationsgegenstand „Unternehmensberatung“ eine Dienstleistung darstellt, dessen Bewertung anhand der „Beratungsqualität“ erfolgen soll, werden zunächst die Begriffe „Dienstleistung“ und „Qualität“ erläutert. Die Merkmale einer Dienstleistung sind für die folgende Untersuchung von hoher Relevanz, da sich Dienstleistungen und Sachleistungen in Bezug auf die zur Evaluation eingesetzten Methoden deutlich unterscheiden, was somit unmittelbare Konsequenzen für die Möglichkeiten einer Evaluation von Beratungsleistungen hat.[261]

4.4.2 Klärung des Dienstleistungsbegriffs

4.4.2.1 Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen

Aufgrund der Heterogenität des Dienstleistungssektors finden sich in der Fachliteratur zahlreiche unterschiedliche Definitionen und Ansätze von verschiedenen Autoren bezüglich der Definition von Dienstleistung, woraus sich wiederum die Problematik einer allgemeingültigen Dienstleistungsdefinition ergibt.[262] Durchgesetzt haben sich drei Definitionsansätze, welche die konstitutiven Merkmale aller Dienstleistungen erfassen[263] und sich zu folgender Definition zusammenfassen lassen:

„Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen oder deren Objekten nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).“[264]

Das von Hilke entwickelte Modell kombiniert die drei Definitionsansätze der Potential-, Prozess- und Ergebnisorientierung und bringt sie in einen phasenbezogenen Zusammenhang, das ebenso die Mitwirkung des Anbieters sowie Nachfragers darstellt (siehe Anhang 23).[265] Hieraus ergeben sich die folgenden konstitutiven Merkmale, anhand derer sich die Unternehmensberatung als Dienstleistung definieren lässt:[266]

- Intangibilität/ Immaterialität,[267]
- Nichtlagerfähigkeit und Unmöglichkeit einer Vorproduktion des Leistungsergebnisses,
- Nichttransportfähigkeit und Standortgebundenheit,
- Simultaneität von Produktion und Verwertung,
- Integration des externen Faktors, d.h. Notwendigkeit der Mitwirkung der Kunden zur Erbringung von Dienstleistungen,
- Spezifität, d.h. Erbringung kundenindividueller, kaum standardisierbarer Leistung.

[261] Vgl. Elfgen / Klaile (1987), S. 30.
[262] Vgl. Effenberger (1998), S. 16-17.
[263] Vgl. Hilke (1989), S. 10; Nissen (2007), S. 6; Meffert / Bruhn (2009), S. 16-17; Lippold (2016a), S. 12.
[264] Meffert / Bruhn (2009), S. 19.
[265] Vgl. Hilke (1989), S. 10-15.
[266] Vgl. Effenberger (1998), S. 19-20.
[267] Obwohl die Dienstleistung eine physische Zustandsveränderung des Fremdfaktors hervorbringen kann, wird kein körperlicher, greifbarer Gegenstand generiert, weshalb sowohl Leistungspotential als auch (Aus-)Wirkung der Dienstleistung immaterieller Natur sind (vgl. Meffert / Bruhn (2009), S. 43).

Die Unternehmensberatung wird dabei als „investive Dienstleistung“[268] bezeichnet, da sie sich an Unternehmen und Betriebe richtet, welche die Beratungsleistung einsetzen, um wiederum Sach- oder Dienstleistungen für die Fremdbedarfsdeckung herzustellen.[269]

4.4.2.2 Sonderstellung der Beratung

Neben diesen Merkmalen, welche die Unternehmensberatung als eine Form der Dienstleistung kennzeichnen, nimmt die Unternehmensberatung im direkten Vergleich zu anderen Dienstleistungen aufgrund ihrer hohen Komplexität eine Sonderrolle ein.[270] Die Beratung wird durch das Wissens- und/oder Erfahrungsdefizit beim Klienten geprägt und somit die Informationsintensität und die hohen Anforderungen an Methoden-, Fakten- und Erfahrungswissen erklärt. In der Beauftragung des Beraters offenbart sich eine Qualifikationsdifferenz bzw. Informationsasymmetrie zugunsten des Beraters.[271]

Berater und Klient definieren gemeinsam die Problemstellung und erarbeiten in einem interaktiven Prozess deren Lösung sowie die geeignete Umsetzung.[272] Die Mitarbeit des Klienten am Erstellungsprozess der Beratungsleistung macht den Klienten gleichermaßen zum Produzenten und Konsumenten im Dienstleistungsprozess.[273]

Die Beratungsleistung wird spezifisch für die vorliegende Problemstellung und gemäß den Klientenanforderungen entwickelt und durchgeführt.[274] Jedes Beratungsprojekt ist einzigartig, da sich aus der situationsspezifischen Zusammenarbeit mit dem Klienten eine Singularität der erbrachten Leistung ergibt, welche sich in der Interaktion von bestimmten Beratern und Klienten und nicht reproduzierbaren Bedingungen widerspiegelt.[275]

4.4.3 Begriffsbestimmung der Qualität

Die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. definiert den Begriff „Qualität“ wie folgt:

„Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse bezieht.“[276]

Da Qualität relativ zu anderen Größen ermittelt wird (z.B. zu Anforderungen oder Erwartungen), ist sie keine absolute Größe, womit sich aber die Frage nach geeigneten Maßstäben zur Messung der Qualität ergibt.[277]

4.4.4 Definition der Dienstleistungsqualität

Aus den Einzelbetrachtungen der Begriffe „Dienstleistung“ und „Qualität“ ergibt sich folgende zusammenführende Definition für den Begriff „Dienstleistungsqualität“:

---

[268] Vgl. Meffert / Bruhn (2009), S. 14-15: Investive Dienstleistungen sind Leistungen, die von Organisationen nachgefragt werden und als Wiedereinsatzfaktoren in Produktionsprozesse eingehen, während konsumtive Dienstleistungen von privaten Nachfragern in Anspruch genommen werden.
[269] Vgl. Hilke (1989), S. 7.
[270] Vgl. Ernst (2002), S. 14.
[271] Vgl. Kröber (1991), S. 31.
[272] Vgl. Elfgen / Klaile (1987), S. 29-30.
[273] Vgl. Effenberger (1998), S. 21: Sog. „prosumer“ als Kombination aus „producer“ und „consumer“.
[274] Vgl. Richter (2004), S. 83.
[275] Vgl. Elfgen / Klaile (1987), S. 31.
[276] Nach Bruhn (1995), S. 23.
[277] Vgl. Köppen (1999), S. 15.

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürfenden Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“[278]

4.5 Modelle zur Bestimmung der Dienstleistungsqualität

Aufgrund der unterschiedlichen begrifflichen Auffassungen von Qualität bei einem so heterogenen Bereich wie dem der Dienstleistungen kommt der Festlegung der relevanten Dimensionen der Dienstleistungsqualität eine große Bedeutung zu.[279] Anhand verschiedener, teilweise aufeinander aufbauender Modelle und Erklärungsansätze wurde versucht, die Komplexität von Dienstleistungen zu beschreiben.[280]

4.5.1 Dienstleistungsqualitätsmodell von Donabedian (1966)

In Anlehnung an die Dienstleistungsdefinition werden bei Donabedian in seinem 1966 veröffentlichten Werk zur Beurteilung ärztlicher Leistungen die Qualität der Serviceleistung in einer linearen Abfolge dreier Qualitätsdimensionen „structure, process, outcome“ unterschieden,[281] welche in der deutschsprachigen Literatur mit „Potential, Prozess und Ergebnis“ wiedergegeben werden (siehe Anhang 24).[282] Die Komponente „structure“ umfasst dabei alle internen Produktionsfaktoren des Leistungsanbieters wie Menschen, materielle und finanzielle Bereitstellungsleistungen sowie die physisch wahrnehmbare Umgebung, in welcher die Leistung angeboten wird, und den organisatorischen Rahmen, in dem sie erbracht wird.[283] Der Begriff „process“ bezeichnet die Gesamtheit aller Aktivitäten, welche im Verlauf der tatsächlichen Dienstleistungserstellung stattfinden, während „outcome“ im übertragenen Sinne für das Ergebnis der Dienstleistung steht, sofern sich diese auf die erstellte Leistung zurückführen lässt.[284] Auch wenn dieses Modell für seine Einfachheit kritisiert wurde,[285] zeigt es erstmalig, dass die Qualität von Dienstleistungen nicht allein von deren Ergebnis sondern ebenfalls vom Prozess und den ihm vorangestellten strukturellen Faktoren (d.h. Potential) abhängig ist und dass zwischen diesen drei Komponenten eine fundamentale funktionale Beziehung besteht.[286]

4.5.2 Dienstleistungsqualitätsmodell von Grönroos (1982)

Dagegen beschreibt das Modell von Grönroos von 1982 einen abwägenden Beurteilungsprozess beim Nachfrager, der als Vergleich zwischen der erwarteten und der erhaltenen Dienstleistung dargestellt wird, dessen Differenz die wahrgenommene Dienstleistungsqualität („perceived service quality“) bildet (siehe Anhang 25).[287] Als Einflussgrößen auf die Dienstleistungsqualität unterscheidet Grönroos zwei Qualitätsdimensionen: Die technische Qualität beschreibt den Umfang des Leistungsprogramms, das der Nachfrager erhält (ähnlich der Ergebnisqualität bei Donabedian), während die funktionale Qualität die Art und Weise der Ausführung darstellt (ähnlich der Prozessqualität bei Donabedian).[288] Das vor-

[278] Meffert / Bruhn (2009), S. 96.
[279] Vgl. Bruhn (1995), S. 25.
[280] An dieser Stelle werden nur Modelle vorgestellt, welche den Erkenntnisgewinn im Rahmen dieser Arbeit fördern. Eine Übersicht zu verschiedenen Modellen findet sich bei folgenden Autoren: Meyer / Westerbarkey (1995), S. 86-89; Haller (1998), S. 67-89; Köppen (1999), S. 17-26; Sangüesa Sánchez (2003), S. 52-63.
[281] Vgl. Donabedian (1980), S. 86.
[282] Vgl. Bruhn (1995), S. 25; Haller (1998), S. 72.
[283] Vgl. Donabedian (1980), S. 79-81.
[284] Vgl. Meyer / Westerbarkey (1995), S. 86.
[285] Vgl. Sangüesa Sánchez (2003), S. 53.
[286] Vgl. Meyer / Westerbarkey (1995), S. 86; Haller (1998), S. 72.
[287] Vgl. Grönroos (1984), S. 36-37.
[288] Vgl. Köppen (1999), S. 18-19.

handene Image des Anbieters beeinflusst einerseits die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität, andererseits trägt die wahrgenommene Leistungsqualität in hohem Maße langfristig zur Imagebildung bei.[289]

4.5.3 Dienstleistungsqualitätsmodell von Meyer/ Mattmüller (1987)

Aufbauend auf den Qualitätsmodellen von Donabedian und Grönroos entwickelten Meyer/Mattmüller 1987 ein Qualitätsmodell, das einerseits die Entwicklung von Qualität als komplexes Konstrukt im Ablauf des gesamten Dienstleistungsprozesses darstellt und andererseits den Einfluss des externen Faktors als eine wesentliche Komponente der korrekten Entwicklung des Prozesses und in der Erreichung der erzielten Ergebnisse hervorhebt (siehe Anhang 26).[290]

Gemäß der Dienstleistungsdefinition wirkt sich die Interaktion zwischen Dienstleistungsanbieter und Nachfrager entscheidend auf die Qualität der Dienstleistung aus, weshalb gerade bei Dienstleistungen mit intensiver Kundenbeteiligung das Ergebnis in hohem Maße von der Mitwirkung des Kunden abhängt.[291] Der Qualitätseindruck der Dienstleistung wird daher von folgenden vier Subqualitäten und ihren Einflussgrößen beeinflusst:

- Potentialqualität der Anbieter: Spezifizierungs- und Kontaktpotential,
- Potentialqualität der Nachfrager: Integrations- und Interaktivitätspotential,
- Prozessqualität: Prozessverhalten,
- Ergebnisqualität: Prozessuales Endergebnis und Folgequalität.

Die Potentialqualität der Anbieter als interner Produktionsfaktor ergibt sich dabei aus der subjektiven Einschätzung der Dienstleistungsangebote durch die Nachfrager, welche die zur Verfügung stehenden Leistungsfähigkeiten der internen Subjekte (Dienstleistungen und Mitarbeiter) sowie der unterstützenden internen Objekte (z.B. technische Ausrüstung und Hilfsmittel) beurteilen.[292] Anhand der Indikatoren wie z.B. Qualifikation, Kommunikationsfähigkeit, Persönlichkeit der Mitarbeiter, Individualisierungsgrad der erhaltenen Leistung lässt sich diese bestimmen.[293]

Die Potentialqualität der Nachfrager bestimmt sich durch deren Wirkung auf die Anbieter und geht als externer Produktionsfaktor in den Dienstleistungserstellungsprozess mit ein. Die Grundeinstellung der Nachfrager sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in den Dienstleistungsprozess einzubringen, wird dabei als Integrationspotential bezeichnet, welches durch das Problemverständnis, die Erfahrung und die Individualisierungswünsche der Nachfrager beeinflusst wird.[294] Je höher der Integrationsgrad einer Dienstleistung, desto bedeutender ist eine positive Einstellung der Nachfrager und damit der Einfluss des Integrationspotentials.[295]

Die Potentialqualität des Anbieters und die Potentialqualität des Nachfragers treten in Wechselwirkung und ergeben ein spezifisches Prozessverhalten, welches sich zur Prozessqualität zusammensetzt.[296] Der Anbieter konkretisiert dabei seine Leistungsfähigkeit am Nachfrager, welcher sich wiederum mehr oder weniger in den Leistungserstellungsprozess integriert.[297] Die durch die Interaktion der Dimensionen der

[289] Vgl. Haller (1998), S. 74; Köppen (1999), S. 18.
[290] Vgl. Meyer / Westerbarkey (1995), S. 87-89.
[291] Vgl. Meyer / Westerbarkey (1995), S. 83.
[292] Vgl. Köppen (1999), S. 21-22.
[293] Vgl. Meyer / Westerbarkey (1995), S. 88.
[294] Vgl. Meyer / Westerbarkey (1995), S. 89.
[295] Vgl. Köppen (1999), S. 21.
[296] Vgl. Zollondz (2001), S. 593.
[297] Vgl. Haller (1998), S. 77.

Potentialqualität im Dienstleistungsprozess resultierende Wirkung, die der Prozess der Dienstleistungserstellung beim externen Faktor hinterlässt, bestimmt die Ergebnisqualität.[298] Hierbei wird zwischen einem sofort wahrnehmbaren „prozessualen Endergebnis“ und einer erst später wahrnehmbaren „Folgequalität“ unterschieden.[299]

Gemäß dem Modell nach Grönroos wird zudem bei jeder Subqualität unterschieden, „was“ der Nachfrager erhält und „wie“ dies abläuft (siehe Anhang 27).[300] Während bei ergebnisorientierten Dienstleistungen der Schwerpunkt auf dem „Was“ liegt, steht bei prozessorientierten das „Wie“ im Mittelpunkt.[301]

Kritisiert wird das Modell dafür, dass es wesentliche zugrundeliegende Konstrukte wie „Erwartungen“ und „Image“ vernachlässige.302 Das Modell der Einflussfaktoren auf die Evaluation Beratungsleistungen von Ernst zeigt auf, dass Motivationen der Beteiligten, ihre Erfahrungen und Erwartungen sowie die Definition und Bezeichnung der in Beratungsprojekten zu lösenden Probleme auf die Urteilsbildung einwirken (siehe Anhang 28).303 Da die Erwartungen unmittelbar auf die Zufriedenheit der empfangenen Leistung einwirken, ist es wesentlich, dass die Beurteilung auf eine objektive, quantitativ messbare Basis unter Anwendung von Kennzahlen gestellt wird. Zusätzlich gewinnen die Beratungsvorgespräche zwischen Berater und Klient an Bedeutung, da hierbei die Erwartungen an die Beratung und die realistischen Möglichkeiten erörtert werden und dabei gemeinsam Beratungsziele definiert werden, damit die wahrgenommene Beratungsqualität nicht durch unrealistische Erwartungen beeinflusst wird.

4.6 Schlussfolgerung für die Struktur des Evaluationsmodells

Gemäß den Vorgaben dieser Arbeit wird für das Evaluationsobjekt „Beratungsleistung der Betriebsberatung der Handwerkskammer“ ein retrospektiver, Ex-post-Evaluationsansatz gewählt, welche hauptsächlich einer Erkenntnis- und Legitimierungsfunktion dienen soll. Die Struktur des zu entwickelnden Evaluierungsmodells wird dabei von dem vorgestellten Dienstleistungsqualitätsmodell nach Meyer/Mattmüller abgeleitet, da dieses Modell sowohl die Bedeutung des externen Faktors[304] und die Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Nachfragern hervorhebt als auch die erst später wahrnehmbare Folgequalität der Ergebnisqualität berücksichtigt. Somit ergibt sich die Beratungsqualität aus dem Zusammenwirken der folgenden Teilqualitäten:

- Potentialqualität des Anbieters, d.h. Qualität des Beratersystems,
- Potentialqualität des Nachfragers, d.h. Qualität des Kundensystems,
- Prozessqualität, d.h. Qualität des Beratungssystems und
- Ergebnisqualität, d.h. Qualität der akzeptierten bzw. umgesetzten Beratungsergebnisse mit nachhaltiger Wirkung.[305]

5 Die Evaluation der Betriebsberatung der Handwerkskammern – Status quo

5.1 Beschreibung des aktuellen Vorgehens

Gemäß des aktuellen Vorgehens findet alle zwei Jahre eine Evaluation der Betriebsberatung der Handwerkskammern statt. Dazu wird ein Standardfragebogen bundesweit an Betriebe versendet, die eine Beratung durch die Betriebsberatung in Anspruch genommen haben. In 2014 waren dies beispielsweise

[298] Vgl. Köppen (1999), S. 21.
[299] Vgl. Meyer / Westerbarkey (1995), S. 89.
[300] Vgl. Meyer / Westerbarkey (1995), S. 89.
[301] Vgl. Haller (1998), S. 75.
[302] Vgl. Haller (1998), S. 77.
[303] Vgl. Ernst (2002), S. 204-206.
[304] Vgl. Hoffmann (1991), S. 145-146, 173: Die Beratungsreife des Klienten beeinflusst dessen Konsultationsfähigkeit und ist ein wesentlicher Faktor für den Beratungserfolg.
[305] Vgl. Ennsfellner et al. (2014), S. 50-51.

14.583 Betriebe. Der Fragebogen in seiner heutigen Form (siehe Anhang 29; ggf. leicht adaptiert auf Basis spezifischer Anforderungen einzelner Handwerkskammern) greift dabei die folgenden Punkte auf:

1. Welchen Beratungsbereich haben Sie in Anspruch genommen?
   → Objekt der Evaluation
2. Wie beurteilen Sie die Beratung insgesamt?
   → Generelle Zufriedenheit des Betriebs
3. Wie schätzen Sie das fachliche und handwerksspezifische Wissen des Beraters ein?
   → Potentialqualität des Anbieters
4. Waren die Vorschläge und Empfehlungen für Sie verständlich?
   → Potentialqualität des Anbieters
5. Wie schätzen Sie die Beratungsdauer ein?
   → Prozessqualität
6. Aufgrund der Beratung wurden betriebliche Maßnahmen umgesetzt?
   → Ergebnisqualität
7. Würden Sie die Betriebsberatung wieder in Anspruch nehmen?
   → Potentialqualität des Anbieters
8. Wie würden Sie den Service der Betriebsberatung weiter verbessern?
   → Praktisch Redundanz zu 3. und 5., zzgl. Freitextoption

Die Rückläufer dieses Fragebogens (2014: 9.255; entspricht einer Rücklaufquote von 63%)[306] werden durch die Handwerkskammern vor Ort empfangen und gemäß der Vorgaben des Zentralverbands des ZDH erfasst.[307] Die so vor Ort erhobenen Ergebnisse der Evaluation werden anschließend an den ZDH weitergeleitet. Dort werden die bundesweiten Ergebnisse konsolidiert und ein Evaluationsbericht erstellt. Zu den wichtigsten Empfängern dieses Berichts zählen verantwortliche Stellen im zuständigen Bundesministerium[308], ausgewählte Führungskräfte und Mitarbeiter des ZDH sowie die Geschäftsführungen und Leitungen Betriebsberatung der Handwerkskammern.

5.2 Einwertung

Ziel der Evaluation heute ist die Bewertung und Beurteilung des Evaluationsobjekts „Betriebsberatung" innerhalb des zuletzt beschriebenen Ansatzes auf Basis der definierten Kriterien. Es handelt sich dabei um eine summative Ex-post-Evaluation (vgl. 4.1.5.2) mit multiplen Zielen/ Funktionen(vgl. Anhang 21), wobei „Erkenntnisfunktion" und „Legitimationsfunktion" im Fokus stehen. Es werden Daten gesammelt, mittels Skalen kombiniert und so eine Beurteilung aus mehreren Blickwinkeln ermöglicht. Die aktuellen Kriterien und Kennzahlen haben sich in der Vergangenheit als praktikabel und für die gebotenen Ziele zweckmäßig erwiesen. Ein Verstoß gegen Evaluationsstandards der DeGEval (siehe Anhang 22) kann nicht identifiziert werden. Die für einen Beratungserfolg maßgeblichen Qualitäten innerhalb des Berater-Betriebs-Verhältnisses (Beraterqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität)[309] werden im Status quo abgedeckt. Vor diesem Hintergrund kann die aktuelle Evaluation der Beratungsleistung positiv eingeschätzt werden. Sofern alle Ziele der betroffenen Stakeholder eingehalten werden gibt es keine Notwendigkeit, Änderungen am aktuellen Vorgehen vorzunehmen.

[306] Quelle: Angaben des ZDH. Ein direkter Vergleich mit anderen Evaluationssituationen ist aufgrund der besonderen Stellung und Einzigartigkeit der Betriebsberatung nicht unmittelbar möglich. Grundsätzlich kann die Rücklaufquote als sehr gut beurteilt werden. Vgl. z.B. Glasl (2015), Greilinger (2013).

[307] Ggf. finden in den Handwerkskammern zusätzlich individualisierte Auswertungen statt. Diese wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht betrachtet.

[308] Zum Zeitpunkt dieser Untersuchung: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

[309] Klientenqualität ist aufgrund nicht vorhandener Eingriffsmöglichkeiten nicht im Fokus.

Verbesserungspotentiale können erreicht werden, wenn die Zielsetzung erweitert wird, eine oder mehrere Funktionen der Evaluation stärker fokussiert werden sollen, mehr Kriterien zur Bewertung von Elementen der Betriebsberatung erfasst werden sollen oder (im Sinne der DeGEval) Nützlichkeit oder Genauigkeit erhöht werden sollen.

6 Wert von Beratungsleistungen

6.1 Wert von Beratung

Der Mehrwert eines Beratungseinsatzes ist eine in der Praxis schwierig zu bestimmende Größe, da sich zwar die eingesetzten Mittel aber nicht der Beratungsnutzen vollständig messen lassen.[310] Aufgrund vieler externer Einflussfaktoren, wie konjunkturelle oder strukturelle Marktveränderungen, welche ebenfalls auf die Unternehmenssituation einwirken, lässt sich weder der Nutzen einer Beratung noch deren Erfolg eindeutig bestimmen und dem Berater verursachungsgerecht zuordnen.[311] Da die Auswirkungen der Beratungsleistung nicht eindeutig bestimmbar sind, werden Bewertungen des Beratungserfolgs leicht über- oder unterschätzt.[312]

Der theoretische Ansatz von Richter erklärt den ökonomischen Mehrwert einer Beratung anhand der Differenz aus Gesamtwert der Beratung aus Kundensicht (d.h. gemessen am Preis, den der Kunde dafür maximal zu zahlen bereit ist) und den Kosten für deren Erstellung (siehe Anhang 30). Der Mehrwert einer Beratungsleistung bestimmt sich zum einen daran, ob die Kunden glauben, einen größeren Wert aus der Beratungsleistung zu erhalten als sie hierfür investiert haben, und zum anderen daran, wie Kunden die Qualität der Beratung einschätzen, was somit wesentlich von der subjektiven Wahrnehmung des Klienten abhängt.[313] Der Wert der Beratung ergibt sich somit aus der Beratungsqualität als das Zusammenwirken der vier Teilqualitäten (d.h. Qualität des Beraters, des Klienten, des Prozesses und des Ergebnisses).[314]

6.2 Beschreibung des Beratungserfolgs

Die Definition von Unternehmensberatung lässt den genauen Inhalt der Beratungsleistung offen (siehe Kapitel 2.1.2). Sie beschreibt die Funktion der Beratung als die Unterstützung des Klienten, wobei das Beratungsergebnis bzw. der Mehrwert weder quantitativ noch qualitativ bestimmt wird.[315] Laut Hillemanns stellt Beratungserfolg das Resultat dafür dar, dass die richtige Problemstellung mit den adäquaten Beraterempfehlungen gelöst wird, die vom Klientensystem verstanden und befürwortet werden und damit die Grundlage für die Durchführung der notwendigen Veränderungsprozesse sind.[316]

6.3 Kriterien zur Bewertung des Beratungserfolgs

6.3.1 Bestimmung von Erfolgskriterien

Zur Beurteilung des Beratungserfolgs bedarf es Erfolgskriterien. Klein beschreibt hierfür drei Gruppen von Kriterien, die als Indikatoren für den Beratungserfolg verwendet werden können: Honorar der Berater, Zufriedenheit des Klienten sowie Wirtschaftlichkeits- bzw. Rationalisierungseffekte.[317]

---

[310] Vgl. Kubr (2002), S. 247-250; Strasser (1993), S. 183.
[311] Vgl. Köppen (1999), S. 42.
[312] Vgl. Köppen (1999), S. 42.
[313] Vgl. Richter (2004), S. 79; Strasser (1993), S. 182-183.
[314] Siehe Kapitel 4.6, S. 42.
[315] Vgl. Richter (2004), S. 77-78.
[316] Vgl. Hillemanns (1995), S. 67.
[317] Vgl. Klein (1978), S. 107-108.

Da das Honorar in der Regel vor Ausführung der Beratungsleistung festgelegt wird, kann es aber keinen Maßstab für die wahrgenommene Dienstleistungsqualität darstellen[318] und die wiederholte Konsultation desselben Beraters muss nicht notwendigerweise positiv mit dem Erfolg der Beratung korreliert sein.[319] Der zweite Indikator „Zufriedenheit des Klienten" stellt ein subjektives Urteil und damit ein problematisches Kriterium zur Messung des Beratungserfolgs dar: Auch wenn sich die Zufriedenheitsäußerung auf quantitative Fakten stützen sollte, etwa bei Kostensenkungen oder Ertragsverbesserungen, kann sie laut Klein von den tatsächlichen Gegebenheiten abweichen.

Aus diesem Grund bevorzugt Klein die Objektivität quantitativer Maßstäbe gegenüber der Subjektivität von Zufriedenheitsäußerungen: Die objektiven Maßstäbe zur Beurteilung des Beratungserfolgs sollen auf innerbetriebliche Konsequenzen der Beratungsleistung zurückzuführen sein und sich in betriebswirtschaftlicher Sicht als Wirkung der Beratungsleistung auf ökonomische, soziale oder organisatorische Zielvariablen der Unternehmung ergeben. Die jeweilig heranzuziehenden Kriterien hängen dabei vom Objekt der Beratung im Einzelfall ab.[320] Doch auch bei der Messung anhand quantitativer Maßstäbe ergeben sich Probleme hinsichtlich der Zurechnung einzelner Maßnahmen und deren Wirkungen (persönliche Indeterminierbarkeit), welche sich noch verstärken, wenn zwischen Beratungsdurchführung und Wirkungen der Beratungsleistung eine zeitliche Distanz liegt (zeitliche Indeterminierbarkeit) und bei einer Evaluation am Ende eines Beratungsprojekts noch nicht alle Wirkungen eingetreten sind.[321]

Basierend auf einem Konzept von Gzuk zur Erfolgsfeststellung geistiger Leistungsprozesse[322] stellt Klein ein Modell vor, das zur Feststellung des Beratungserfolgs zwei Dimensionen unterscheidet: Effizienz und Effektivität (siehe Anhang 31).[323] Effizienz lässt sich als „die Dinge richtig tun" umschreiben, während die Effektivität als „die richtigen Dinge tun" erklärt wird.[324] Im Sinne dieses Modells ist die Effizienz das Maß für die Wirtschaftlichkeit als Verhältnis zwischen dem Beratungsergebnis und dem Aufwand zur Erzielung dieses Ergebnisses und misst damit das Input-Output-Verhältnis des Beratungsprozesses. Die Effektivität dagegen ist das Maß für die Wirksamkeit als Grad der Erreichung definierter Beratungsziele und bildet die Beschaffenheit des Ziel-Output-Verhältnisses ab. Diese Dimension wird nochmals unterteilt in die Teildimensionen der Erreichung prozessualer (inputbezogener) Ziele sowie ergebnisbezogener (outputbezogener) Ziele.[325] Dieses Modell wird häufig in der Forschung zum Erfolg von Unternehmensberatungen referenziert und hat somit eine gewisse Popularität erlangt.[326]

6.3.2 Problematik der Ermittlung des Beratungserfolgs

Die Ermittlung des Beratungserfolgs wird in der Beratungsforschung und -praxis vielfach als unlösbare Herausforderung angesehen.[327] Laut Kieser profitieren Unternehmensberater sogar davon, dass sich ihre Leistungen einer Evaluation weitgehend entziehen würden. Die Problematik resultiert dabei aus dem generellen Problem der Beurteilung organisationaler Effektivität, zu der es keine allgemein akzeptierte

---

[318] Vgl. Köppen (1999), S. 42.
[319] Vgl. Ernst (2002), S. 56-57.
[320] Vgl. Klein (1978), S. 107.
[321] Vgl. Ernst (2002), S. 54.
[322] Vgl. Gzuk (1975), S. 33-35, 42, 54.
[323] Vgl. Klein (1978), S. 107: Die Begriffsverwendung Erfolg als „Effizienz im weiteren Sinne" umfasst Zielerreichungsgrad und Wirtschaftlichkeit und steht im Gegensatz zum heutigen Begriffsverständnis.
[324] Vgl. Drucker (1963), S. 54: „It is fundamentally the confusion between effectiveness and efficiency that stands between doing the right things and doing things right. There is surely nothing quite so useless as doing with great efficiency what should not be done at all."
[325] Vgl. Klein (1978), S. 107.
[326] Köppen (1999), S. 43; Schütte (1996), S. 83; Althaus (1994), S. 76; Hafner / Reineke (1992), S. 69-70; Hoffmann (1991), S. 148; Elfgen / Klaile (1987), S. 137.
[327] Vgl. Caroli (2005), S. 202-203; Niedereichholz (2001), S. 348-349; Althaus (1994), S. 77; Hafner / Reineke (1992), S. 69; Meffert (1990), S. 192-193; Marner (1982), S. 45.

Lösung gibt: Einfache Modelle können die Komplexität von organisatorischen Entscheidungen und deren Folgen nicht erfassen, während sich multivariate Modelle nur mit Mühe oder gar nicht mehr handhaben lassen.[328]

Eine Evaluation von Beratungsprojekten erfordert eindeutige und operationalisierbare Ziele, die beim Ziel-Output-Abgleich als Maßstab für den tatsächlich erzielten Erfolg dienen.[329] Evaluationshindernisse sind somit fehlende, mehrdeutige oder konkurrierende Zielsetzungen[330], schwer zu kalkulierende sekundäre Effekte („Nebenwirkungen"[331]), komplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, alternative Kausalitätsannahmen, unklare Aufteilung von Verantwortlichkeiten zwischen Managern und Beratern, Befangenheit der Involvierten, externe Einflüsse, Wissensdifferenzen der Manager gegenüber den Beratern und die im Hinblick auf eine Evaluation problematische Interaktion zwischen beiden Gruppen.[332]

Da es sich bei Beratungsdienstleistungen um interaktive, immaterielle, singuläre und schwer determinierbare Güter handelt, ist das Ergebnis des Prozesses nur schwer vorherzusagen und abhängig von der schwankenden, persönlichen Leistung des Beraters und der komplexen Beratungssituation. Dabei entzieht sich die Beratungsqualität einer objektiven Messbarkeit und basiert in erster Linie auf der Wahrnehmung der Beteiligten.[333]

Die Qualifikationsdifferenz und damit einhergehend die Informationsasymmetrie erschwert dem Kundenunternehmen die Bewertung der Beratungsleistung: Eine angemessene Bewertung des Beratungsprozesses und -ergebnisses würde erfordern, dass der Klient über Qualifikationen und Wissen verfügt, deren Fehlen jedoch überhaupt erst zur Beauftragung führte.[334] Aufgrund des Informationsdefizits kann der Klient weder das benötigte Beratungsausmaß vor dem Hinzuziehen einer Beratung angemessen abschätzen, noch die Beratertätigkeit während oder nach der Beratung beurteilen oder kontrollieren, was opportunistisches Beraterverhalten gemäß der Prinzipal-Agent-Theorie ermöglicht.[335]

Unternehmensberatung ist ein komplexer, schwieriger, vielstufiger, multilateraler Problemlösungsprozess, dessen Beratungserfolg sich aus der erfolgreichen Interaktion und Kooperation zwischen Beratungsunternehmen und Beratungsklienten ergibt.[336] Dies führt zu einem Zurechenbarkeitsproblem, welches als „persönliche Indeterminierbarkeit" bezeichnet wird.[337] Da auch der Klient einem ständigen Rechtfertigungsdruck gegenüber seinem Unternehmen ausgesetzt ist und sein Konsultationsverhalten den Beratungserfolg beeinflusst, bewertet er sich damit indirekt selbst, woraus sich eine mögliche Befangenheit bei der Evaluation ergibt („self-serving bias").[338] Die Beratungsleistungen lassen sich in ihren Beiträgen zum Projekterfolg und deren Wirkungen von den Beteiligten nicht vollständig vorhersehen oder abgrenzen, weshalb sich die kausalen Zusammenhänge zwischen Beratungsleistung und Unternehmenserfolg nicht direkt messen lassen.[339] Eine Vielzahl an exogenen Faktoren wirken auf das

[328] Vgl. Kieser (2002), S. 33-34.
[329] Vgl. Stockmann (2007), S. 64: Zielformulierung beschreibt Zielobjekt, -inhalt, -wert, Ortsbezug, Zeitbezug.
[330] Vgl. Hoffmann (1991), S. 149.
[331] Ernst / Kieser (2004), S. 42.
[332] Vgl. Ernst / Kieser (2012), S. 317-318; Ernst / Kieser (2004), S. 41; Kieser (2002), S. 34.
[333] Vgl. Ernst (2002), S. 53-54.
[334] Vgl. Richter (2004), S. 83.
[335] Vgl. Meffert / Bruhn (2009), S. 64; Haase (2002), S. 107: Gegenstand der Prinzipal-Agent-Theorie ist die Analyse und Gestaltung von Beziehungen zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent), in denen der Prinzipal den Agenten mit der Wahrnehmung von Aufgaben aus seinem Interessensbereich betraut und ihm zu diesem Zweck Mittel, z.B. in Form einer Entlohnung, zur Verfügung stellt.
[336] Vgl. Kienbaum / Meissner (1979), S. 110-111.
[337] Vgl. Ernst (2002), S. 17, 54.
[338] Vgl. Ernst (2002), S. 88.
[339] Vgl. Hoffmann (1991), S. 153.

Beratungsprojekt (z.B. politische, technische und wirtschaftliche Einflüsse), die von den Beratungsbeteiligten nicht beeinflusst werden können. Die Bewertung wird zusätzlich durch die zeitliche Indeterminierbarkeit erschwert, da sich die Folgen der Beratungsleistung nicht zwingend bei Abschluss der Beratung zeigen müssen und sich die gewünschten Effekte erst lange nach dem Ende des Projektes erkennen lassen.[340]

6.3.3 Ansätze zur Ermittlung des Beratungserfolgs

Die Schwierigkeit der Messung des Beratungserfolgs ist dafür verantwortlich, dass sich in der Literatur unterschiedliche Ansätze zur Ermittlung des Beratungserfolgs finden lassen, die sich in quantitative und qualitative Ansätze unterteilen.[341] Quantitative Ansätze versuchen den Beratungserfolg anhand von Kennzahlen zur Messung harter Fakten (z.B. Umsatzsteigerung) oder weicher Fakten (z.B. Zufriedenheit mit der Umsatzsteigerung) zu ermitteln. Die Anwendbarkeit der quantitativen Ansätze wird aber dadurch eingeschränkt, dass Kosten und Nutzen eines Beratungsprojekts oftmals nicht verursachungsgerecht messbar sind.[342]

Dadurch erlangen qualitative Ansätze in der Beratungsforschung und -praxis umso mehr Bedeutung. Während quantitative Ansätze das Ergebnis der Beratungsprojekte bewerten, beurteilen qualitative Ansätze das Erfolgspotential anhand der akteursbezogenen Beratungseigenschaften. Die Anwendung dieser Kriterien basiert auf der Annahme, dass sie das Verhalten der Beratungsakteure im Beratungsprozess prägen und somit den Beratungserfolg maßgeblich beeinflussen oder sogar determinieren.[343]

6.3.4 Anforderung an geeignete Kriterien

Damit Kriterien brauchbar sind, müssen sie sich empirisch erfassen lassen und inhaltlich zur Lösung des Evaluationsproblems beitragen. Bei der Sammlung von Kriterien entscheiden folgende Anforderungen über deren Eignung für die Evaluation: [344]

- Vollständigkeit: Der Kriterienkatalog muss ein Problem vollständig umfassen, damit kein für die Zielsetzung relevanter Aspekt ausgelassen wird.
- Bewertbarkeit: Jedes Kriterium muss für die Verfahrensteilnehmer mit ihrem Wissen bzgl. des sachlichen oder fachlichen Hintergrunds beurteilbar sein.
- Reproduzierbarkeit: Die Bewertung der Kriterien muss wiederholbar sein, ohne dass die Bewertung zu anderer Zeit signifikant anders ausfallen würde.
- Relevanz: Das Kriterium muss für die Bewertung der Maßnahme bedeutsam sein.
- Kausalität: Vorliegen eines (gesetzmäßigen) Wirkungszusammenhangs zwischen Erfüllung des Kriteriums und Evaluationsgegenstand.
- Steuerbarkeit: Die Kriterien müssen aus dem Einflussbereich der Beteiligten stammen und gezielte Ansatzpunkte für eine Qualitätsverbesserung bieten.[345]

7 Forschung zum Erfolg von Unternehmensberatungen

7.1 Kritische Untersuchung bestehender Ansätze

Nachdem die wissenschaftstheoretischen und terminologischen Grundlagen gelegt wurden, wird anhand einer Bestandsaufnahme und kritischen Untersuchung bisheriger Forschungsergebnisse die Grundlage für die Auswahl eines geeigneten Ansatzes bzw. die Auswahl geeigneter Erfolgskriterien gelegt. Hierfür

[340] Vgl. Kieser (2002), S. 38-39; Ernst (2002), S. 54.
[341] Vgl. Strasser (1993), S. 180-192; Elfgen / Klaile (1987), S. 137-141.
[342] Vgl. Caroli (2005), S. 205; Steyrer (1991), S. 30; Hoffmann (1991), S. 158; Elfgen / Klaile (1987), S. 138.
[343] Vgl. Niedereichholz (2001), S. 349; Elfgen / Klaile (1987), S. 139.
[344] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 983-987; Kühnapfel (2014), S. 8-10.
[345] Vgl. Meffert / Bruhn (2009), S. 196.

wird nachfolgend die relevante Literatur systematisch analysiert, die wesentlichen Aussagen der einzelnen Beiträge der Beratungsforschung dargelegt und deren Wertbeitrag für diese Arbeit aufgedeckt. Relevant sind dabei sowohl empirisch als auch analytisch fundierte Beiträge, welche sich mit der Messung und Erklärung des Erfolgs von Beratungsleistungen und somit mit der Ermittlung von Erfolgskriterien oder Erfolgsfaktoren befassen.

Aufgrund der Vielzahl an forschungs- und praxisorientierten Arbeiten wird im Rahmen der Darstellung des Literaturüberblicks die Auswahl anhand ihrer Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfragen getroffen. Der folgende Überblick differenziert die relevanten Beiträge nach Erkenntnisziel und Fundierung (siehe Anhang 32): Während das Merkmal „Erkenntnisziel" aufzeigt, ob der jeweilige Beitrag die Messung oder die Erklärung von Beratungserfolg thematisiert, wird bei dem Merkmal „Fundierung" dargelegt, inwieweit es sich um einen analytisch oder empirisch fundierten Beitrag handelt.

7.2 Anforderungen an die Ansätze

Die Eignung der Evaluationskriterien hängt davon ab, ob sie für die Bestimmung des Beratungserfolgs vollständig, bewertbar, reproduzierbar, relevant, kausal und steuerbar sind (siehe Kapitel 6.3.4). Die Vollständigkeit des Kriterienkatalogs des Ansatzes für die Evaluation der Beratungsqualität hängt davon ab, ob neben der Bewertung der Ergebnisqualität, auch die Potentialqualität der Beteiligten und die Prozessqualität berücksichtigt werden (siehe Kapitel 4.6).

7.3 Empirisch fundierte Ansätze

Im Folgenden werden eine Auswahl empirisch fundierter Untersuchungen näher betrachtet (siehe Anhang 33).

7.3.1 Untersuchung von Fridrich (1985)

Die Untersuchung von Fridrich analysiert die Erfahrungen von 50 mittelständischen Unternehmen aus der Investitions- und Verbrauchsgüterindustrie in Bayern und Baden-Württemberg mit Marketing- und Managementberatung.[346] Als globales Maß der Zufriedenheit dienen Fridrich dabei die Zufriedenheitsäußerungen der an dem Beratungsprozess beteiligten Akteure.[347] Obwohl subjektive Urteile laut Fridrich problematisch sind, können sie als Indikatoren für den Anbieter von Beratungsleistungen von Bedeutung sein. Zusätzlich zum Zufriedenheitsmaß entwickelt Fridrich Indikatoren („Wirtschaftlichkeitsaspekt", „Steigerung von Effizienz und Effektivität" sowie „Realisierung der Vorschläge"), mit denen die Beratung evaluiert werden kann.[348]

Wesentlich ist der empirische Beleg des Zusammenhangs zwischen der Vorgehensweise der Berater und dem Zufriedenheitsgrad des Klienten.[349] Dagegen bleiben die vom Autor genannten Indikatoren zu allgemein, weshalb sie sich nicht ohne weiteres für die Verwendung in der Evaluierung eignen.[350]

7.3.2 Untersuchung von Gabele/Hirsch (1986)

Gabele/Hirsch untersuchten die Beratungsberichte von 36 staatlich subventionierten, betriebswirtschaftlichen Beratungsleistungen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen. Die Beurteilung der Berichte wird anhand bestimmter Kriterien (z.B. Verwendung von Zahlen und Formularen, Benutzerfreundlichkeit) durchgeführt.[351]

---

[346] Vgl. Fridrich (1985), S. 201.
[347] Vgl. Fridrich (1985), S. 201.
[348] Vgl. Fridrich (1985), S. 200-207.
[349] Vgl. Fridrich (1985), S. 209-214.
[350] Vgl. Sangüesa Sánchez (2003), S. 79.
[351] Vgl. Gabele / Hirsch (1986), S. 486.

An dieser Herangehensweise ist aber zu kritisieren, dass eine Qualitätsbeurteilung von Beratungsprojekten auf Basis der abgegebenen Beratungsberichte, welche den mittelfristigen Erfolg der Maßnahmen, die Klienten- sowie die Beraterzufriedenheit nicht berücksichtigt, nicht zielführend sein kann, da sich die Komplexität der Beratungsprojekte üblicherweise nicht in einem Bericht darstellen lässt.[352]

7.3.3 Untersuchung von Meffert (1990)

Die Untersuchung von Meffert befasst sich mit der Analyse von Gründen der Inanspruchnahme von Unternehmensberatung, der Bestimmung von Auswahlkriterien, der Zusammenarbeit von Beratern und Kunden und der Beurteilung des Beratungserfolgs. Dafür wurden die Erfahrungen von 268 Unternehmen und 39 Unternehmensberatergesellschaften mittels Fragebogen erfasst.[353] Wesentlich ist die Feststellung, dass aus Klientenperspektive der Erfolg der Beratung an der Erreichung der gesetzten Ziele (Effektivität) und weniger an der Kosten-Nutzen-Relation (Effizienz) festgemacht wird. Aus Beraterperspektive besteht die Hauptaufgabe darin, die Klientenunternehmen bei der Bewältigung ihrer betrieblichen Probleme zu unterstützen, damit stellt die Zufriedenheit des Kunden das weitaus wichtigste Kriterium zur Messung ihres Erfolgs dar, gefolgt von der Richtigkeit der Empfehlung und dem Grad der Umsetzung des Beratervorschlages zur Problemlösung.[354]

Für diesen Ansatz spricht, dass er die Evaluationskriterien nach Klienten- und Beraterperspektive differenziert, während kritisch anzumerken ist, dass die Kriterien nur mit hohem Aufwand messbar sind.[355]

7.3.4 Untersuchung von Hoffmann (1991)

Die Untersuchung von Hoffmann widmet sich der Analyse des Beratungsprozesses und der Entwicklung eines Modells zur Erklärung des Beratungserfolgs zur Identifikation von Erfolgsfaktoren für Unternehmensberatungsprojekte, anhand derer sich entsprechende Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen ableiten lassen. Dafür wurden 62 standardisierte Interviews mit ausgewählten Unternehmensberatern sowie 40 Klienten geführt (KMU aus dem EDV-Bereich in Österreich). Die Grundannahme, basierend auf dem Modell zur Erklärung des Beratungserfolgs, lautet, dass der Beratungserfolg entscheidend von der Beratungsreife und dem Konsultationsverhalten des ratsuchenden Unternehmens abhängt.[356]

Abschließend zeigt Hoffmann empirisch, dass der Integrationsgrad und das Konsultationsverhalten des Kunden im Beratungsprojekt entscheidend für das Beratungsergebnis ist.[357] Die Erfolgskriterien stellen das Klientenverhalten so sehr ins Zentrum, dass sie dafür wiederum die Potentialqualität des Beraters vernachlässigen.

7.3.5 Untersuchung von Gable (1996)

Auf Basis einer Literatur- und Fallstudienanalyse entwickelt Gable ein Modell zur Erklärung von Beratungserfolg, welches anhand von 67 Fällen einer empirischen Untersuchung unterzogen wurde.[358] Mittels einer Faktoren- und Korrelationsanalyse konnten folgende explizite Dimensionen von Unternehmensberatungserfolg aus Klientensicht festgestellt werden: Empfehlungen der Beratung („Consultant recommendations“), Lerneffekt beim Klienten („Client Understanding“) und Leistung der Berater („Consultant Performance“).[359]

---

[352] Vgl. Effenberger (1998), S. 58-59; Köppen (1999), S. 63; Sangüesa Sánchez (2003), S. 79-80.
[353] Vgl. Meffert (1990), S. 181-183.
[354] Vgl. Meffert (1990), S. 190-191.
[355] Vgl. Sangüesa Sánchez (2003), S. 83-84.
[356] Vgl. Hoffmann (1991), S. 207.
[357] Vgl. Hoffmann (1991), S. 173, 207.
[358] Vgl. Gable (1996), S. 1175-1178.
[359] Vgl. Gable (1996), S. 1179-1181.

Zum einen bezieht sich die Untersuchung auf Beratungsprojekte großer Beratungsunternehmen zur Einführung von Computersystemen in kleinen Klientenunternehmen, weshalb die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Beratungsprojekte nicht gewährleistet ist. Zum anderen liegt der Fokus der Erhebung unmittelbar auf der Wahrnehmung und den Urteilen der Befragten und lässt aufgrund der Interpretationsspielräume und Ungenauigkeiten die Eignung des Erhebungsinstruments bezweifeln, da somit die Wahrnehmung, aber nicht die Effektivität gemessen wird.[360]

7.3.6 Untersuchung von Effenberger (1996)

Effenberger untersucht die Erfolgsfaktoren von Strategieberatungen aus Klientensicht anhand der Erfahrungen von 74 Unternehmen aus dem Handels-, Industrie- und Dienstleistungsbereich mit Strategieberatungen.[361] Das theoriegestützte Forschungsdesign bildet Beratungsprozess und -ergebnis zur Messung der Qualität und des Erfolgs von Strategieberatungen ab, wobei die Einbindung und Zufriedenheit der Klienten das wesentliche Kriterium darstellt.[362] Effenberger teilt in erfolgreiche und nicht erfolgreiche Beratungsprojekte und analysiert diese, wobei er zu dem Schluss kommt, dass Projekte mit unternehmensintern orientierten Zielen (z.B. Kosteneinsparung) tendenziell erfolgreicher verlaufen als die mit unternehmensextern orientierten Zielen (z.B. Umsatz).[363]

Die Untersuchung von Effenberger betrachtet nicht nur die Endergebnisse, sondern jede Phase des Prozesses und stellt zudem die wissenschaftlich genaueste Operationalisierung der einzelnen Bezugsgrößen dar. Demgegenüber werden lediglich die Meinungen der Klienten berücksichtigt.[364]

7.3.7 Untersuchung von Köppen (1999)

Die Untersuchung von Köppen analysiert den Einfluss von Berater und Klienten auf den Erfolg und die Dienstleistungsqualität der Beratung zur Unternehmensnachfolge in KMU anhand von 184 Interviews, welche 92 dyadische Betrachtungen ergeben.[365] Dabei werden nicht nur beide Parteien (d.h. Berater und Kunde) betrachtet, sondern zudem die Beratung im Zusammenhang mit der Dienstleistungsqualität und der Potentialbetrachtung hervorgehoben.[366]

Positiv hervorzuheben ist, dass Köppen das Beratungsergebnis anhand der Potential- und der Prozessqualität beider Beratungspartner begründet. Zudem wird gezeigt, dass die Qualität der Beratung zur Nachfolge kleiner und mittlerer Unternehmen einen großen Einfluss auf die primären Ziele der Unternehmensübergabe hat.[367] Das Modell von Köppen betrachtet speziell die Nachfolgeberatung und ist somit besonders für die vorliegende Arbeit geeignet. Für die Anwendung des Modells auf andere Beratungssituationen lässt es sich dagegen nur bedingt verallgemeinern.[368]

7.3.8 Untersuchung von Höck/ Keuper (2001)

Höck/ Keuper untersuchen im Rahmen ihrer Studie die Auswahl und Kompetenzbeurteilung von externen Unternehmensberatungen in Deutschland. Die schriftliche Befragung erfolgte mittels Fragebogen und wertete 71 abgeschlossene Projekte der umsatzstärksten Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe aus. Die Autoren unterscheiden zwischen der Potential-, Prozess- und Ergebnisqualität: Die Potentialqualität umfasst alle Leistungsvoraussetzungen einer Beratungsgesellschaft, während die Prozessqualität die Durchführung der eigentlichen Unternehmensberatung und die Ergebnisqualität den Grad

[360] Vgl. Ernst (2002), S. 62.
[361] Vgl. Effenberger (1998), S. 47, 71.
[362] Vgl. Effenberger (1998), S. 194.
[363] Vgl. Effenberger (1998), S. 237.
[364] Vgl. Köppen (1999), S. 76.
[365] Vgl. Köppen (1999), S. 114.
[366] Vgl. Köppen (1999), S. 16-26.
[367] Vgl. Köppen (1999), S. 207.
[368] Vgl. Sangüesa Sánchez (2003), S. 75.

der wahrgenommenen bzw. antizipierten Zielerreichung beschreibt. Dabei identifizieren sie Auswahlkriterien und Kompetenzmerkmale der Berater und Erfolgsfaktoren der Beratung.[369]

Die Unterscheidung der drei Dimensionen der Dienstleistungsqualität ist neben den brauchbaren Evaluationskriterien besonders positiv hervorzuheben. Negativ dagegen ist die Beschränkung auf die Kundenseite sowie die fehlende Erläuterung, wie die Kriterien messbar gemacht werden können.[370]

7.3.9 Untersuchung von Cardea/ Pepper (2007)

Die Zürcher Metaberatung Cardea AG und die Münchner Marketingagentur Pepper GmbH werteten in ihrer „Return on Consulting (ROC)"-Studie rund 200 Beratungsprojekte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz aus und entwickelten das Return-on-Consulting-Modell, welches ein stark an der Praxis orientiertes Instrument darstellt. Neben der Identifikation von Steuerungs- und Einflussgrößen beschreibt die Studie zudem Kriterien zur Bestimmung des Beratungserfolgs und Methoden zur Rentabilitätsmessung von Beratungsprojekten.[371]

Trotz eines deutlichen Praxisbezuges bleibt der Ansatz des ROC-Modells in seiner Ausgestaltung zu vage: Viele Begrifflichkeiten werden nicht explizit definiert und deren Einsatzmöglichkeiten bleiben unklar, zudem fehlen klare Lösungsansätze zur Überwindung der erkannten Evaluationshindernisse. Die ROC-Berechnung im Falle von immateriellem Nutzen ist unklar, da lediglich die Messung der Zufriedenheit des Kunden bzw. des Grades der Zielerreichung beschrieben wird.[372]

7.3.10 Untersuchung von Bronnemayer (2014)

Die Studie von Bronnenmayer stellt ein Untersuchungsmodell aus Kunden- und Beraterperspektive vor und analysiert perspektivenübergreifende Erfolgsfaktoren und deren Einfluss auf den Erfolg von Unternehmensberatungsprojekten. Dafür wurden die Erfahrungen von 255 Klienten und 348 Beratern per Fragebogen erhoben. Die Studie kann den positiven Einfluss der Erfolgsfaktoren (d.h. Beraterkompetenz, Intensität der Kollaboration, gemeinsame Zielvorstellung, Projektmanagement, bereitgestellte Ressourcen, Top-Management-Support sowie Vertrauen auf den Beratungserfolg) belegen.

Aus Klientenperspektive existieren bei einem Unternehmensberatungsprojekt drei voneinander abgrenzbare Erfolgsdimensionen (Einhaltung von Budget und Zeitplan, Zielerreichungsgrad und Grad an Akzeptanz), welche einen positiven Wirkzusammenhang auf das nachgelagerte Konstrukt „Zufriedenheit" haben (siehe Anhang 34). Aus Beraterperspektive sind es dagegen die Kriterien „Einhaltung von Budget und Zeitplan", „Zielerreichungsgrad", „Profitabilität" und „Expansion und Extension" (siehe Anhang 35).[373]

7.4 Analytisch fundierte Ansätze

Im Folgenden werden eine Auswahl analytisch fundierter Untersuchungen näher betrachtet (siehe Anhang 36).

7.4.1 Untersuchung von Hill (1990)

Die theoretische Untersuchung von Hill befasst sich mit der Analyse der Erfolgsfaktoren der Beratung und identifiziert diese getrennt für die Bereiche „Analysen und Prognosen", „Rationalisierungsprojekte", „Neuorientierungen".[374]

---

[369] Vgl. Höck / Keuper (2001), S. 430-433.
[370] Vgl. Sangüesa Sánchez (2003), S. 99-100.
[371] Vgl. Cardea AG / Pepper GmbH (2007).
[372] Vgl. zu Knyphausen-Aufseß et al. (2009), S. 10-11.
[373] Vgl. Bronnenmayer (2014), S. 243-245, 275-277.
[374] Vgl. Hill (1990), S. 173-177.

Teilweise werden die Kriterien als Voraussetzung formuliert (z.B. „Der Berater muss über eine erprobte Methodik und geschultes Personal verfügen.“ und „Wichtige Informationen müssen in einem angemessenen Detaillierungsgrad an den Klienten geliefert werden.“), weshalb unklar ist, wie diese Kriterien verwendet und gemessen werden sollen.

7.4.2 Untersuchung von Strasser (1993)

Strasser widmet sich in seiner Untersuchung der Ermittlung des Informationsbedarfs der Kunden sowie der Anforderungen an deren Verhalten für die „Erreichung nutzbringender Beratungsresultate“[375]. Diesbezügliche Daten wurden in mündlichen Befragungen von 21 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe aus der Schweiz erhoben.[376]

Als Grundlage der qualitativen Beurteilung von Beratungsergebnis, -beziehung und -prozess wird der Indikator „Zufriedenheit“ genannt: Allgemein wird das subjektive Urteil zum Gesamtergebnis und deren Komponenten (z.B. Zielerreichung, betriebliche Leistungsverbesserungen), zu den Beziehungen (z.B. Verhalten zwischen Kunde, Promotor und Berater) sowie zur Bewertung der einzelnen Phasen (d.h. Anbahnungs-, Durchführungs- und Schlussphase) abgefragt. Im Ergebnis betont Strasser die Bedeutung der Kundenpartizipation im Beratungsprozess und empfiehlt deren Steigerung, welche zwar für sich alleine kein gutes Beratungsergebnis garantiert, doch zumindest die Wahrscheinlichkeit erhöht, bessere Beratungsergebnissen zu erzielen.[377]

7.4.3 Untersuchung von Hillemanns (1995)

Basierend auf sozialpsychologischen Theorien erfolgt in der Untersuchung von Hillemanns eine Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren für jede identifizierte Phase des Beratungsprozesses. Der Erfolg einer Beratung wird hierbei als „Zufriedenheit des Klienten mit dem Ergebnis des Beratungsprozesses hinsichtlich der Kriterien Qualität, Zeit und Projektkosten“[378] definiert. Zusätzlich erfolgt eine Gewichtung der Kriterien in Abhängigkeit der Funktion des Beratungsprojekttyps, d.h. bei standardisierten Beratungen stehen die Kosten- und Zeitaspekte und bei innovativen, komplexen Beratungen eher die qualitätsbezogenen Aspekte im Vordergrund.[379]

Auch wenn eine empirische Überprüfung nicht durchgeführt wird, können als Ergebnis acht Erfolgsfaktoren genannt werden (siehe Anhang 37).

7.4.4 Untersuchung von Phillips (2000)

Ziel des Ansatzes von Phillips ist die Benennung und Quantifizierung von Beratungsergebnissen, wobei die Legitimationsgrundlage für Berater und für Klienten im Vordergrund steht. Phillips entwickelte die „Consultant’s Scorecard“ zur Bestimmung eines „Consulting-ROI“ (Return on Investment) als Verhältnis von Netto-Beratungsnutzen und Beratungskosten, welcher auf Basis der sechs Perspektiven „Satisfaction/ Reaction“, „Learning“, „Application/ Implementation“, „Business Impact“, „Actual Return on Investment“, „Intangible Measures“ ermittelt wird.[380] Dafür bietet Phillips zwar eine Ansammlung von Kennzahlen, Rechenbeispielen, Checklisten, Schritt-für-Schritt-Anweisungen und Empfehlungen, aber kein theoretisch fundiertes oder integratives Modell zur Feststellung der Effektivität von Beratungsleistungen.

---

[375] Strasser (1993), S. 204.
[376] Vgl. Strasser (1993), S. 4-6.
[377] Strasser (1993), S. 208.
[378] Hillemanns (1995), S. 11.
[379] Vgl. Hillemanns (1995), S. 11, 23.
[380] Vgl. Phillips (2000), XIV.

Dieser Ansatz zeigt ein hohes Maß an Beliebigkeit, da die Wahl der Annahmen der Kosten-Nutzen-Kalkulation, insbesondere die Erfassung der Kosten des Beratereinsatzes und die Messung der Beratungswirkung, der Willkür des Anwenders überlassen werden. Zudem scheitert die Durchführung der Empfehlungen an dem hohen Aufwand und der geringen Praktikabilität, wenn zur Lösung des Zurechenbarkeitsproblems die Einführung von Kontrollgruppen vorgeschlagen wird.[381]

7.4.5 Untersuchung von Wohlgemuth (2006)

Der Beitrag von Wohlgemuth befasst sich mit dem Ergebnis der ASCO-Arbeitsgruppe „Excellence in Consultancy", das in Form eines Fragebogens zur Evaluation von Beratungsleistungen mit standardisierten Qualitätskriterien dienen soll.[382] Der Fragebogen wurde als zweckdienliches Hilfsmittel entwickelt, das eine ehrliche und faire Bewertung der Beratungsleistung ermöglichen soll.

Dieser Ansatz ist interessant, da er zum einen die Qualität als Grundlage für die Erfolgskriterien benennt und zum anderen eine praktische Möglichkeit der Bewertung aufzeigt. Einerseits wird zwar betont, dass die Beratungsqualität sowohl von Berater als auch Klient abhängt, doch andererseits fehlt eine Potentialbetrachtung des Klienten und wird in der Auswahl der Erfolgskriterien nicht berücksichtigt.[383]

7.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Der Vergleich bestehender Ansätze führt zu der Erkenntnis, dass keiner der vorgestellten Ansätze als umfassendes Instrument zur Evaluation der Beratungsqualität von Beratungsleistungen gelten kann, da die genannten Anforderungen (siehe Kapitel 7.2) nicht erfüllt werden. Laut Ernst scheitern dabei viele dieser Ansätze zudem an der praktischen Umsetzung aufgrund ihrer mangelnden Spezifizierung oder des hohen Evaluationsaufwands.[384]Aus diesem Grund dienen die genannten Erfolgskriterien und Erfolgsfaktoren der bestehenden Ansätze als Grundlage für ein Konzept eines eigenen Evaluationsmodells, das den obengenannten Anforderungen genügt und die Bewertung anhand der Beratungsqualität vornimmt.

8 Optimierungsoption 1 – Erweiterung des bestehenden Fragebogens um allgemeine Evaluationskriterien und Kennzahlen

Um geeignete Evaluationskriterien für die Beratungsqualität herauszuarbeiten, wurden die relevanten, empirischen Untersuchungen (siehe Kapitel 7.3) zunächst untersucht, die jeweilig belegten Erfolgsfaktoren und -kriterien zusammengestellt (siehe Anhang 37), thematisch sortiert und anschließend Kriteriengruppen zugeordnet bzw. Kriterienbündel gebildet. Das Ergebnis dieser Literaturanalyse sind die drei Kriterienkataloge,[385] für die quantitative und qualitative Kriterien herangezogen wurden. Diesen Kriterien wurden in Abhängigkeit ihrer Messbarkeit entsprechende quantitativ messbare oder qualitativ beurteilbare Kennzahlen zugeordnet.[386] Die identifizierten Kriterien und Kennzahlen sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.[387] Je nach Informationsbedarfen der involvierten Stakeholdern ließe sich der bestehende Fragebogen zur Evaluation um ausgewählte Kriterien dieser Kataloge erweitern.

8.1 Kriterien und Kennzahlen der Qualität des Beratersystems

Die Qualität des Beratersystems bzw. die Potentialqualität des Anbieters lässt sich an den Kriterien „Ausbildung und Wissen des Beraters", „Persönlichkeit und Verhalten des Beraters", „mündliche und

[381] Vgl. Ernst (2002), S. 65-66.
[382] Vgl. Wohlgemuth (2006), S. 111-113.
[383] Vgl. Wohlgemuth (2006), S. 113-114, 117.
[384] Vgl. Ernst (2002), S. 66.
[385] Siehe Anhang 38, Anhang 39, Anhang 40.
[386] Vgl. Sangüesa Sánchez (2003), S. 121-133.
[387] Kriterien zur Evaluation des Klienten/der Klientenqualität werden hier nicht betrachtet.

schriftliche Kommunikation“, „Management und Koordination“, „Analytische Kapazität bei der Problemanalyse und -lösung“, „Planungseinhaltung“, „Beraterbedingter Aufschub von Treffen“, „Kontroll-Kapazität“ und „Verbesserungskapazität“ beurteilen (siehe Anhang 38).

Die Kennzahl für das Kriterium „Ausbildung und Wissen des Beraters“ wird über den Übereinstimmungsgrad von Ausbildung und Wissen des Beraters im Vergleich mit den Anforderungen des Projektes beurteilt. Die Persönlichkeit und das Verhalten des Beraters werden ebenfalls qualitativ über die Wahrnehmung des Übereinstimmungsgrads von Persönlichkeit und Verhalten des Beraters im Vergleich mit den Anforderungen des Projektes betrachtet. Die Kommunikationsfähigkeit des Beraters (d.h. Inhalt, Qualität und Überzeugungskraft seiner Beiträge) wird bei der mündlichen Kommunikation über die Wahrnehmung der Anzahl und Grad der Missverständnisse abgefragt, während sich die Beurteilung der schriftlichen Kommunikation auf den Beratungsendbericht bezieht und hierbei Umfang, Leserfreundlichkeit und Veranschaulichung bewertet wird. Das Kriterium „Management und Koordination“ wird anhand der Professionalität beim Informationsmanagement beurteilt und bezieht sich auf die Präzision der Abfrage von Informationen und der Professionalität im Umgang mit Informationen. Das Kriterium bezüglich der analytischen Kapazitäten des Beraters, welche sich auf die Fähigkeit zur Problemanalyse und deren Lösung beziehen, wird als qualitative Aussage der Wahrnehmung dieser Kapazität erfasst.

Das Kriterium „Planungseinhaltung“ lässt sich quantitativ mit der tatsächlichen Anzahl verwendeter Beratungstage in Relation zu der geplanten Anzahl an Beratungstagen darstellen. Der beraterbedingte Aufschub ermittelt sich über die relative Häufigkeit der Terminverschiebungen, die der Berater zu vertreten hat (d.h. Anzahl der Verschiebungen in Relation zu der gesamten Anzahl der Treffen).

Abschließend wird die Fähigkeit des Beraters zu Kontrolle und Verbesserung beurteilt: Für die Kontroll-Kapazität der Beraterleistung ist der Grad der systematischen Kontrolle der eigenen Beraterleistung und seines Projektbeitrags entscheidend. Die dafür eventuell nötige Verbesserungskapazität bemisst sich an der Einführung von Verbesserungsmaßnahmen in der Zusammenarbeit im Rahmen des Projekts (siehe Anhang 38).

8.2 Kriterien und Kennzahlen der Qualität des Beratungsprozesses

Um die Qualität des Beratungssystems bzw. die Prozessqualität zu bewerten, lassen sich die Kriterien bzw. Kriteriengruppen „Berater-Kunden-Beziehung“, „Kooperation mit Projektverantwortlichen“, „Einbindung von Projektmitarbeitern“, „Projektorganisation“, „Planung und Termineinhaltung“ sowie „Quantität und Qualität der Informationen“ heranziehen (siehe Anhang 39).

Für die Bestimmung der Kennzahlen muss die komplexe Kriteriengruppe „Berater-Kunden-Beziehung“ in die einzelnen Kriterien „Terminänderung“, „Streitkultur“ und „Fähigkeit, das Projekt voranzubringen“ unterteilt werden: Die „Terminänderung“ (d.h. Verschiebung von Terminen) lässt sich als Verhältnis der Anzahl von Terminänderungen und der Gesamtanzahl an Treffen bestimmen. Die „Streitkultur“ bemisst sich an der Wahrnehmung der Häufigkeit der persönlichen Debatten und Meinungsverschiedenheiten zwischen den Parteien. Das Kriterium „Fähigkeit, das Projekt voranzubringen“, soll über eine Schätzung der prozentualen Zielerreichung in einzelnen Terminen erfolgen. Anschließend werden die Kriterien „Kooperation mit den Projektverantwortlichen“ sowie „Einbindung der Projektmitarbeiter in das Projekt“ anhand eines persönlichen Urteils über deren jeweiligen Grad bemessen.

Die Qualität der Projektorganisation bezieht sich auf die „Anzahl der Veränderungen in der allgemeinen Planung des Projekts“ und soll hierbei an der Anzahl der Veränderungen in der allgemeinen Planung des Projekts sowie an den Veränderungen der Ziele und Methoden beurteilt werden. Zudem kann der organisatorische Aspekt „Planung und Termineinhaltung“ als Ist-Soll-Vergleich (d.h. die Anzahl der realen Projektdauer in Tagen in Relation zu der Anzahl der geplanten Projektdauer in Tagen) erfasst werden.

Der Aspekt „Information“ unterteilt sich in Angebot und Qualität, welche an der subjektiven Einschätzung festgestellt wird, die richtigen Informationen in der richtigen Qualität zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu haben (siehe Anhang 39)

.[388]

8.3 Kriterien und Kennzahlen der Qualität des Beratungsergebnisses

Für die Qualität der Beratungsergebnisse sind die individuellen Ziele des Klienten zu berücksichtigen. Aufgrund der großen Bandbreite an Aufgaben, Anforderungen und Perspektiven der Betriebsberatung (siehe Kapitel 3.5)[389] lassen sich die spezifischen Ziele nicht umfassend in einem standardisierten Evaluationsmodell auflisten. Die Beurteilung der Beratungsergebnisse und damit des Erfolgs der Beratung lässt sich aber abstrahieren und über die Effektivität, die Effizienz, die Implementierung und die Zufriedenheit mit dem Ergebnis darstellen (siehe Anhang 40).

Die effektivitätsorientierte Erfolgsbeurteilung bewertet die qualitative und quantitative Zielerreichung, welche sich in der Kennzahl „Relation aus Anzahl der erreichten Ziele zu der Anzahl geplanter Ziele“ ausdrückt. Die effizienzorientierte Erfolgsbeurteilung betrachtet die Wirtschaftlichkeit über eine Kosten-Nutzen-Analyse und die Effizienzsteigerung. Die Implementierung bezieht sich auf die Realisierung der Vorschläge (d.h. Anzahl umgesetzter Empfehlungen im Verhältnis zu der gesamten Anzahl an Empfehlungen) und den Grad der Umsetzung einzelner Empfehlungen (d.h. Anzahl umgesetzter Aspekte der Empfehlung im Verhältnis zu der gesamten Anzahl an Aspekten der jeweiligen Empfehlung).

Da die Hauptaufgabe der Beratung darin besteht, den Klienten zufrieden zu stellen, [390] ist die Zufriedenheit des Klienten trotz ihres subjektiven Charakters ein zentrales Kriterium für den Erfolg der Beratung.[391] Für die Bewertung der Beratungsqualität lassen sich die Bereitschaft der Klienten, als Referenz zu dienen, die Rückkehrquote (d.h. die Quote der erneuten Inanspruchnahme der Beratungsleistung), die Kundenzufriedenheit, die tatsächliche Realisierung der Vorschläge und der jeweilige Grad der Umsetzung sowie die Klienteneinschätzung des Wissenszuwachses heranziehen (siehe Anhang 40).

8.4 Messung der Kennzahlen

Die verwendeten Skalen sollen die Verteilung der gemessenen Merkmale auf die verschiedenen angebotenen Kategorien ermöglichen, wofür je nach Intention des abgefragten Kriterium eine Nominalskala (d.h. gleichrangige Kategorien), eine Ordinalskala (d.h. geordnete Kategorien mit undefinierten Abständen) oder eine Intervallskala (d.h. kontinuierliche Kategorienreihe mit gleichen Distanzen) verwendet werden kann.[392]

Die genaue Ausgestaltung muss im Fall der Anwendung der Option 1 stattfinden und sollte sich am aktuellen Vorgehen orientieren, um eine Integrationsfähigkeit „neuer Fragen“ in den bestehenden Evaluationsbogen zu ermöglichen. Denkbar wäre eine Ordinalskala mit beispielsweise fünf Antwortkategorien, deren Antwortkategorien möglichst gleiche Abstufungen darstellen (z.B. von „Ausgezeichnet“ bis „Problematisch“). Die fünf Antwortkategorien erlauben eine kürzere Bearbeitungsdauer der Evaluation, ohne eine Präzision zu suggerieren, die bei der Abfrage qualitativer Kriterien in der Form nicht gegeben wäre. Für eine Gesamtbewertung der Beratungsleistung könnte die Anzahl an mit „Ausgezeichnet“, „Sehr gut“, „Annehmbar“, „Ernst“ und „Problematisch“ bewerteten Antworten und deren Verhältnis analysiert werden (siehe Anhang 44).

---

[388] Sangüesa Sánchez (2003),
[389] Siehe Kapitel 3.5 „Ausgewählte Beratungsgebiete der Betriebsberatung“, S. 25.
[390] Vgl. Kieser (2002), S. 32-33.
[391] Vgl. Bronnenmayer et al. (2016), S. 23-26.
[392] Vgl. Meyer (2007), S. 206-209.

9 Optimierungsoption 2 – Erweiterung des bestehenden Fragebogens um eine individualisierbare Ziele-Dimension

Die eigentliche Besonderheit und auch größte Stärke der im folgenden Abschnitt vorgeschlagenen Anpassung des Evaluationskonzeptes ist der Umstand, dass es zwar einen vordefinierten Bewertungsrahmen gibt, die zu bewertende Ausprägung jedoch je nach Anforderung des beratenen Betriebs individuell definiert werden kann. Somit wird der Diskussion um den Wert von Beratung Rechnung getragen, die besagt, dass eine bestimmte Ausprägung eines Beratungsprojektes genau den Wert besitzt, den der Klient von ihr erwartet. Dabei ist diese von den jeweiligen Stakeholdern definierte Ausprägung völlig frei in ihrer Ausrichtung. Es existiert Raum für eine sowohl eher objektiv als auch eher subjektiv beurteilbare Erwartungshaltung.

Durch diesen bewusst gewählten Freiraum wird ein wichtiger Punkt erfüllt: Das Konzept zwängt sich durch seine Evaluationsmethodik nicht dem komplexen Konstrukt der Beratungsleistung auf, sondern bietet genau das Gegenteil, nämlich die Flexibilität, die Evaluation den Besonderheiten der Beratungsleistung anzupassen. Mit dieser Herangehensweise wird darüber hinaus eine klare Formulierung der Erwartungen an die Betriebsberatung in spezifischen Beratungssituationen unterstützt. Da für die Evaluation diese Festlegung der Erwartungen notwendig ist, agiert sie als Katalysator für eine intensive Diskussion, was genau vom Beratungsprojekt erwartet wird. Dies hilft sowohl dem Klienten bei der Messung des Beratungserfolges, als auch dem Berater, da es klare Zielvorgaben gibt. Voraussetzung hierfür ist natürlich eine vollständige und professionelle Integration der Evaluation in den Beratungsprozess.

9.1 Implementierung

Im Kern bleibt der Evaluationsbogen identisch zum heute gültigen Standardbogen. Vorgeschaltet werden Freitextfelder, in die zu Beginn einer Beratungssituation beispielsweise drei wesentliche Ziele/Erwartungen eingetragen werden, die in der Beratung erreicht werden sollen. Diese sind Ergebnis einer intensiven Diskussion zwischen Betrieb und Berater und können sich gegebenfalls auch während des Beratungsprozesses noch ändern.[393] Nach Abschluss der Beratung erfolgt eine Einschätzung zur Zielerreichung auf einer Skala, beispielsweise zwischen 3 (Voll erreicht) bis 0 (Gar nicht erreicht).

Die Bewertung der festgelegten Erwartungen erfolgt hierbei im Vergleich zu der Bewertung der Ausprägungen in den sonstigen Abschnitten des Evaluationsbogens in weniger Abstufungen. Dies ist durch die klar zu definierenden Erwartungen bestimmt, die wenig Spielraum zulassen (bzw. zulassen sollen). Abweichungen in Spezialfällen können in einem Kommentarfeld verfasst werden und sollten immer Anlass zur intensiveren Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Punkt sein. Es sollte angestrebt werden, eine im Nachhinein abweichende Erwartungshaltung zur Ausnahme zu machen, um insbesondere die Beraterseite nicht vor unlösbare Aufgaben zu stellen.

Dieser flexible Teil des Evaluationskonzeptes bietet unterschiedlichsten Ausprägungen und Ansprüchen eine Plattform, um Erkenntnisse über den Wert der Beratung zu erlangen. Es können sowohl sehr konkrete und monetär erfassbare Erwartungshaltungen zum Gegenstand der Bewertung gemacht werden, als auch schwerer fassbare und sehr subjektiv empfundene Zielsetzungen einbezogen werden, wie sie häufig in Change-Projekten oder Projekten zur Strategiefindung vorkommen. Wenn das Beratungsprojekt einen sehr langen Zeitraum abdeckt, kann das Konzept außerdem als Kontrollinstrument für Etap-

[393] Laut Aussage einiger befragter Betriebsberater steht zu Beginn einer Beratung oftmals noch nicht fest, welches Problem ein beratener Betrieb im Kern hat. Damit kommt es zu Verschiebungen in der Zielsetzung des Beratungseinsatzes.

penziele fungieren, indem diese fest definiert werden und dann entsprechend regelmäßig abgefragt werden. Der Vorteil für diese Art von Projekten liegt darin, dass auch schwerer messbare Etappenziele durch die Herangehensweise über die Erwartungen erfassbar sind.

9.2 Praxisbeispiel

Die beschriebene Optimierungsoption soll im Folgenden anhand eines Praxisbeispiels verdeutlicht werden:

„Ein Handwerksmeister hat den väterlichen Betrieb übernommen und ihn erfolgreich ausgebaut. Da er zunehmend große Aufträge aus einem einige hundert Kilometer entfernten Industriegebiet erhält, weil sich dort seine spezielle Expertise herumgesprochen hat, erwägt er die Gründung einer dortigen Niederlassung. Er kennt sich jedoch weder mit der Konkurrenzsituation vor Ort noch mit der allgemeinen Erstellung eines Business- und Finanzierungsplanes für die Gründung einer Niederlassung aus.“[394]

In der Praxis würde sich der Inhaber des Schlosserbetriebs idealerweise zunächst bei seiner Handwerkskammer melden. Für diese Beratungsbeziehung wäre es besonders interessant, an verwertbare Erkenntnisse aus einer Evaluation der Beratungsleistung zu gelangen, um die Leistungen der Handwerkskammer noch besser an die Bedürfnisse des Handwerks anpassen zu können. Die Anwendung des Fallbeispiels auf das in dieser Arbeit entwickelte Evaluationskonzept zeigt eine Möglichkeit hierfür.

Der maßgebliche Stakeholder wäre im vorliegenden Fallbeispiel der Inhaber des Handwerksbetriebes. Seine Erwartungen könnten lauten:

1. Erarbeitung einer Wettbewerbsanalyse für die Region der geplanten Niederlassung
2. Vermittlung von Fachwissen für die Erstellung eines detaillierten Businessplanes
3. Konkrete Berechnung der zu erwartenden Kosten für den Aufbau der Niederlassung

9.3 Prozessuale Auswirkungen

Die vorgeschlagene Anpassung stellt einen Eingriff in den heute üblichen Beratungsablauf dar. Zwar werden auch heute Ziele definiert, eine derart konkrete Evaluation der Zielerreichung findet jedoch nicht in einer vergleichbaren Form strukturiert statt.

Auch bei den Handwerkskammern und insbesondere beim ZDH führt das vorgeschlagene Vorgehen zu einem erheblichen Mehraufwand. Die Erfassung der ausgefüllten Fragebögen kann nicht mehr wie in der heutigen Form stark standardisiert erfolgen, da viele verschiedene heterogene Ziele erfasst werden müssen. Eine Möglichkeit dieser Komplexität Rechnung zu tragen, könnte ein ausschließlicher Fokus auf Inhalte „Nicht erreichter Ziele“ sein. Da hier eine konzeptionelle Weiterentwicklung der Betriebsberatungen besonders im Fokus stehen sollte, wäre in der Auswertung der Evaluationsbögen eine diesbezügliche Fokussierung denkbar.

10 Erfolgskriterien konkreter Beratungssituationen

Die mit Beratungsprojekten verbundenen Ziele unterteilen sich in quantifizierbare (d.h. in Geld-, Mengen- oder Gütereinheiten messbare) und nicht quantifizierbare Ziele (d.h. qualitative Ziele),[395] welche als Grundlage für die Ergebnismessung der Beratung und damit für die Festlegung der Erfolgskriterien dienen sollen. Doch auch wenn die Anforderungen an die Formulierung der Ziele (d.h. klar und verständlich, anspruchsvoll, erreichbar sowie beurteilbar) erfüllt sind,[396] genügen diese nicht zwangsläufig den Anforderungen an die Bestimmung von Erfolgskriterien.[397] Die Festlegung der Erfolgskriterien

[394] Fiktives Beispiel.
[395] Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2004), S. 3433.
[396] Vgl. Litke (1995), S. 32.
[397] Siehe Kapitel 6.3.4, S. 47.

hängt direkt mit der Problematik der Ermittlung des Beratungserfolgs zusammen (z.B. persönliche und zeitliche Indeterminierbarkeit, unklare Ursache-Wirkung-Zusammenhänge).[398]

10.1 Ermittlung geeigneter Erfolgskriterien aus den Beratungszielen

10.1.1 Betriebsgründungsberatung

Die kurzfristigen Ziele der Gründungswilligen, welche eine Gründungsberatung in Anspruch nehmen, sind beispielsweise ein belastbarer Geschäftsplan, die tatsächliche Gründung des Unternehmens und die Finanzierung durch einen Finanzgeber zum Abschluss der Beratung. Langfristig erwarten sie von einer erfolgreichen Gründungsberatung einen qualifizierten Gründungserfolg, der sich mit quantitativen Messgrößen darstellen lässt.[399] Doch diese Ziele eignen sich nicht als Kriterien für die Erfolgsfeststellung einer Beratung, da sie an den angesprochenen Anforderungen der Eignung von Erfolgskriterien scheitern.

10.1.2 Technologie- und Innovationsberatung

Mit der Anwendung innovativer Systeme im Unternehmen oder der Einführung innovativer Produkte und Dienstleistungen verfolgen Unternehmen das langfristige Ziel der Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Die kurzfristigen Ziele der Technologie- und Innovationsberatung beziehen sich auf die Erfüllung ihres Informationsbedarfs zur Entscheidungsfindung und die mittelfristigen Ziele auf die Einführung von Innovationen.[400] Da die Einführung von Innovationen ein langwieriger und komplexer Vorgang mit vielen Unwägbarkeiten ist, kann der Erfolg der Technologie- und Innovationsberatung nicht am Kriterium „Einführung von Innovationen“, „Unternehmensentwicklung“ bzw. „Wettbewerbsstärke des Betriebes“ gemessen werden, da zu viele Einflüsse diese Ziele überlagern und das Wirken des Beraters dabei nicht den ausschlaggebenden Faktor für deren Gelingen darstellt.

10.1.3 Nachfolgeberatung

Die Ziele der Nachfolgeberatung sind unter anderem eine konfliktarme Betriebsübergabe, die Ermittlung eines qualifizierten, übernahmewilligen Nachfolgers, die Regelung der Nachfolgeform (d.h. Verkauf, Verpachtung etc.) und die langfristig positive Unternehmensentwicklung.[401] Der Betriebsberater unterstützt die Entscheidungsfindung und begleitet bzw. moderiert die Übergabeprozesse. Trotzdem lassen sich diese Ziele nicht zur Erfolgsfeststellung der Beratung anwenden, da sie nicht im Einflussbereich des Beraters, sondern im Einflussbereich der beteiligten Parteien (d.h. Senior, Junior, Angehörige und Mitarbeiter) liegen.

10.2 Geeignete Kriterien

Geeignete Kriterien und entsprechende geeignete Kennzahlen ergeben sich aus dem direkten Einflussbereich der Beratungsleistung.[402] Als Beispiel lassen sich die qualitative und quantitative Zielerreichung und Umsetzung von Empfehlungen und Maßnahmen nennen, deren Auswirkung sich bereits kurzfristig zeigen. Der Betrieb kann die Art und Weise der Entscheidungsunterstützung durch den Berater bewerten, d.h. die Wahrnehmung der Qualität und Quantität der zur Verfügung gestellten Informationen, welche zur Entscheidungsfindung dienen sollen. Ebenfalls hat der Berater Einfluss auf die Einhaltung von wichtigen Terminen, zu denen bestimmte Informationen vorzulegen sind (siehe Anhang 38, Anhang 39 und Anhang 40), weshalb er sich an seiner Termintreue messen lassen muss.

---

[398] Siehe Kapitel 6.3.2, S. 45.
[399] Siehe Kapitel 3.5.1.3, S. 27.
[400] Siehe Kapitel 3.5.2.3, S. 29.
[401] Siehe Kapitel 3.5.3.3, S. 31.
[402] Vgl. Hoffmann (1991), S. 153.

10.3 Ungeeignete Kriterien – ausgewählte Beispiele

10.3.1 Kriterium „Erfolgte Unternehmensgründung“

Der Fokus der Berater liegt einerseits darauf, Gründungswillige zu unterstützen und begleitend zu beraten, um erfolgreichen Gründungsvorhaben zur Seite zu stehen. Doch andererseits haben Berater ebenso eine ethische Verpflichtung, von ungeeigneten Gründungsvorhaben abzuraten („Filterfunktion“), weshalb eine verhinderte Existenzgründung trotzdem eine erfolgreiche Gründungsberatung sein kann. Aus diesem Grund ist dieses Kriterium als ungeeignet für die hier untersuchte Evaluation einzustufen.[403]

10.3.2 Kriterium „Bewirken der Bewilligung der Finanzierung“

Die Bewilligung der Gründungsfinanzierung hängt von der Finanzierungsbereitschaft der Finanzgeber sowie von der Eignung und der Darstellung des Klientenvorhabens ab. Die Beratung unterstützt den Gründungswilligen darin, seine finanziellen Bedarfe zu ermitteln, geeignete Finanzierungsmöglichkeiten abzuwägen und die dafür nötigen organisatorischen Schritte zu durchlaufen. Die tatsächliche Bewilligung der Finanzierung hängt dabei aber von externen Faktoren ab, auf welche selbst eine erfolgreiche Beratung keinen direkten Einfluss hat. Der Erfolg der Beratung kann somit auch nicht daran gemessen werden.[404]

10.3.3 Kriterium „Positive Unternehmensentwicklung“

Laut Stutz kann eine gesamtheitliche Beratungsleistung allein an der nachhaltigen Verbesserung des wirtschaftlichen Erfolgs des beratenen Unternehmens bzw. an dessen steigender Wettbewerbsfähigkeit gemessen und beurteilt werden.[405] Auch Caroli argumentiert, dass der Erfolg von Beratungsprojekten von deren Gewinnbeitrag abhängt, trotz erheblicher Schwierigkeiten, diesen konkret festzustellen.[406] Hoffmann stellt diesbezüglich fest, dass Klienten dieselbe Meinung vertreten und den Erfolg einer Beratung oftmals anhand der weiteren Entwicklung des gesamten Unternehmens (z.B. Umsatz- und Gewinnsteigerungen, Stärkung der Wettbewerbsposition des Unternehmens) und nicht anhand von direkt dem Beratungsprojekt zuordenbaren Größen bewerten.[407]

In der Feststellung eines kausalen Zusammenhangs zwischen Beratungsleistung und Unternehmenserfolg und dessen anschließender Messbarmachung liegt die mit der Evaluation von Beratungsleistungen verbundene Problematik.[408] Der Unternehmenserfolg bzw. die Wettbewerbsstärke eines Unternehmens wird neben der Inanspruchnahme der Beratung von zahlreichen weiteren Faktoren beeinflusst.[409] Aus diesem Grund ist eine direkte Kausalität zwischen dem Erfolg eines Beratungsprojektes und der Wettbewerbsstärke des Klientenunternehmens nicht gegeben. Wenn der wirtschaftliche Erfolg des beratenen Unternehmens (z.B. aufgrund unternehmerischer Entscheidungen oder Marktveränderungen) steigt oder abnimmt, lässt sich nicht zwangsläufig eine Aussage über die Qualität der bereits in der Vergangenheit liegenden Beratungsleistung treffen. Aus diesem Grund muss der Beratungserfolg unmittelbar am Beratungsprozess und an den eigentlichen Beratungsergebnissen aus dem Einflussgebiet des Beraters gemessen werden, um den Einfluss von intervenierenden Variablen auszuschalten.[410]

---

[403] Siehe Kapitel 3.5.1.3, S. 27.
[404] Siehe Kapitel 3.5.1.4, S. 28.
[405] Vgl. Stutz (1991), S. 208; ähnlich auch Elfgen / Klaile (1987), S. 140.
[406] Vgl. Caroli (2005), S. 203-204.
[407] Vgl. Hoffmann (1991), S. 153.
[408] Vgl. Ernst (2002), S. 24.
[409] Vgl. Brüderl et al. (2009), S. 276.
[410] Vgl. Hoffmann (1991), S. 153.

10.3.4 Kriterium „Überlebensquote einer Unternehmensgründung“

In der Gründungsforschung wird der Erfolg, der sich auf den Zeitraum nach der erfolgten Gründung bezieht, als „qualifizierter Gründungserfolg“ bezeichnet, der sich in einen objektiven und subjektiven Bereich unterteilt. Der objektive, qualifizierte Gründungserfolg umfasst neben dem Überleben auch Größenmaße sowie Wachstumsmaße, während der subjektive, qualifizierte Erfolg die Wahrnehmung des Gründers wiedergibt.[411]

Eine empirische Studie zum Existenzgründungsrisiko im Handwerkssektor untersuchte die Erfolgsfaktoren und deren Signifikanz für den Gründungserfolg, welcher am Überleben der Unternehmensgründung für einen Zeitraum von drei Jahren gemessen wird. Festgestellt wurde eine vergleichsweise geringe Überlebensquote bei denjenigen Gründern, die keinerlei Beratung in Anspruch genommen haben. Unter den Gründern, welche sich aber haben beraten lassen (z.B. durch Steuer- oder HWK-Betriebsberater), konnte die höchste Überlebensquote im Bereich der „Beratung durch Handwerkskammer“ erzielt werden (siehe Anhang 41).[412]

Die Untersuchung konnte jedoch auch zeigen, dass der Gründungserfolg von insgesamt 13 signifikanten Einflussfaktoren abhängt (z.B. Höhe des Eigenkapitals, Anzahl der unterstützenden Familienangehörigen, Anzahl der Mitarbeiter) und dass die Inanspruchnahme einer Gründungsberatung im Vergleich zu den anderen Einflussfaktoren nur einen sehr geringen Einfluss auf den Erfolg des Gründungsunternehmens hat (siehe Anhang 42). Auch wenn die Beratung in den Anfangsjahren Hilfestellung für den erfolgreichen Unternehmensstart geben kann und die Entwicklung in diesem Zeitraum positiv beeinflusst, kann der Faktor „Inanspruchnahme einer Gründungsberatung“ den Gründungserfolg nicht erklären, da dessen Einfluss auf die Überlebensquote dafür zu gering ausfällt und durch andere Einflussfaktoren überlagert wird.[413]

Im Umkehrschluss lässt sich kein direkter, kausaler Zusammenhang zwischen der Höhe der Überlebensquote von Unternehmensgründungen und dem Erfolg bzw. Qualität einer Gründungsberatung herstellen. Damit kann die Überlebensquote oder Überlebensdauer nicht als Kriterium für die Bewertung des Erfolgs einer Gründungsberatung herangezogen werden.

11 Methoden zur Erhebung der geeigneten Kennzahlen

11.1 Überblick über Datenerhebungsmethoden

Wesentliche Schritte einer Evaluation sind die Informationsbeschaffung und die Datenerhebung. Für die Datenerhebung werden spezifische Datenerhebungsmethoden eingesetzt, die sich deutlich in ihrer Vorgehensweise, ihrem Aufwand sowie der Art und dem Informationsgehalt der resultierenden Daten unterscheiden und sich jeweils für unterschiedliche Zwecke eignen. In der empirischen Sozialforschung werden die Datenerhebungstechniken Befragung (z.B. mündlich, schriftlich), Beobachtung (z.B. offen, verdeckt) und nicht-reaktive Verfahren (z.B. Messung, Dokumentenanalyse) angewendet, die sich in ihrem Grad der Beteiligung und der Interaktion zwischen dem Evaluator und den an der Evaluation beteiligten Personen unterscheiden (siehe Anhang 43).[414]

[411] Vgl. Eckhardt (2002), S. 10.
[412] Vgl. Eckhardt (2002), S. 90-91, 127.
[413] Vgl. Eckhardt (2002), S. 123, 127.
[414] Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 322-323; Meyer (2007), S. 224-226.

11.2 Auswahlprobleme bei der Datenerhebung

Neben der Durchführung der Informationsgewinnung gibt es weitere kritische Aspekte der Datenerhebung. Mögliche Fehlerquellen (z.B. Selektionseffekte) ergeben sich aus der Auswahl von Informationen, welche durch das Erhebungsdesign oder durch Entscheidungen der Informationsinteressenten (d.h. des Evaluators) oder des Informationsinhabers (d.h. des Befragten) resultieren. Diese Aspekte sind bei der Auswahl der geeigneten Datenerhebungsmethode zu berücksichtigen.[415]

11.3 Auswahl der geeigneten Datenerhebungsmethode

11.3.1 Datenerhebungsmethode bei Kontroll- und Legitimierungsfunktion

Die Auswahl der Methoden richtet sich nach Zweck und Erkenntnisinteresse der Untersuchung sowie der Akzeptanz der Methoden durch den Auftraggeber. Steht mit der Legitimierungsfunktion der Evaluation die Objektivität des Evaluierenden im Fokus, würde sich eine Fremdevaluation durch einen fachkundigen, neutralen Dritten anbieten. Dieser greift nicht aktiv in die Beratungsleistung ein, was die organisationale Neutralität und damit die Akzeptanz der Evaluationsergebnisse erhöhen kann. Die entsprechende Datenerhebungsmethode kann als mündliche Befragung des Klienten und des Beraters in getrennten Gesprächen operationalisiert werden (siehe Anhang 44). Der Vorteil würde darin bestehen, dass zum einen mehr Informationen erlangt werden können, da flexibler auf Antworten reagiert werden kann, und zum anderen aufgrund des sozialen Kontakts ehrlichere Antworten vermutet werden. Die getrennte Erfassung der Antworten von Klient und Berater, soll dem Problem der Verzerrung der Antworten vorbeugen.[416]

Die Nachteile dieser Variante liegen in den hohen Kosten für den externen Evaluator, der hohe zeitliche Aufwand sowohl bei der Datenerhebung als auch bei der Datenauswertung.

11.3.2 Datenerhebungsmethode bei Erkenntnis- und Lernfunktion

Steht dagegen die Optimierungsfunktion der Evaluation im Vordergrund, ist die Reflexionsmöglichkeit von großer Relevanz, weshalb eine Selbstevaluation in einem direkten Austausch zwischen Berater und Klient durchgeführt werden kann. Dafür wäre eine mündliche oder schriftliche Befragung –entsprechend des heutigen Vorgehens- direkt nach Abschluss des Beratungsprojekts möglich. Wenn eine große Menge an Daten statistisch ausgewertet werden soll, bieten sich standardisierte Fragen und Antwortoptionen in einem Fragebogen an, wie es heute bereits der Fall ist.

Der Vorteil der persönlichen Variante liegt laut Fohgrub im direkten Gespräch zwischen Dienstleistungsanbieter und -nachfrager, sodass ein ehrlicher und offener Meinungsaustausch stattfinden kann, ohne dass es bei einem negativen Ergebnis zu einer „öffentlichen Denunziation“[417] kommt. Da die Evaluation intern durchgeführt wird, ist die Verfügbarkeit notwendiger Daten und die Akzeptanz der Ergebnisse gewährleistet. Aufgrund der höheren Beteiligung der direkt Involvierten ist die Identifizierung mit der Evaluation zudem eher gegeben.[418]

Die Nachteile dieser Vorgehensweise liegen zum einen in der Doppelbelastung des Beraters/ Evaluators und zum anderen in der möglichen Verzerrung der Bewertung aufgrund von Befangenheit bei der Evaluation („self-serving bias“).[419]

---

[415] Vgl. Meyer (2007), S. 231-232.
[416] Vgl. Fohgrub (2010), S. 100-102.
[417] Fohgrub (2010), S. 100.
[418] Vgl. Fohgrub (2010), S. 100-106.
[419] Vgl. Ernst (2002), S. 88.

11.4 Randbedingungen für die Evaluation der Betriebsberatung

In der Praxis werden systematische Beurteilungen auf der Kundenseite eher selten durchgeführt, was oft mit der Höhe der Kosten und des Aufwands, dem fehlendem Wissen bzw. der mangelnden Zeit zur Beurteilung und nur begrenztem Nutzen begründet wird. Im Erfolgsfall erscheint den Beteiligten die Evaluation überflüssig, bei Misserfolg haben Beteiligte dagegen zusätzlich wenig Anreiz, für das Scheitern verantwortlich gemacht zu werden.[420] Aus diesem Grund sollte bei einer Evaluation durch Handwerksbetriebe die Bereitschaft zur Teilnahme an der Evaluation nicht über Gebühr strapaziert werden. Hierzu wird besonders darauf hingewiesen, den Umfang des Erhebungsbogens und die Dauer der Erhebung auf das nötigste zu beschränken (d.h. maximal eine Seite bzw. 15 Minuten, so wie es heute bereits der Fall ist). Dafür bietet sich der Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten als summative Erhebungsmethode an, mit der sich mit relativ geringem Aufwand aller Beteiligten die notwendigen Daten erheben lassen. Dafür sollte die Praxisrelevanz der gewählten unabhängigen Variablen, die Eindeutigkeit und Verständlichkeit der verwendeten Begriffe, die Vollständigkeit der potentiellen Erfolgsfaktoren, die Selbsterklärungsfähigkeit und die Akzeptanz von Aufbau und Länge gewährleistet sein.[421]

12 Zusammenfassung

Es war Ziel dieser Arbeit, das bestehende Konzept zur Evaluation der Betriebsberatung einzuwerten sowie ggf. vorhandene Optimierungspotenziale aufzuzeigen.

Um die Aufgabenstellung umfassend erfüllen zu können, wurde der Evaluationsgegenstand Unternehmensberatung im Allgemeinen und Betriebsberatung der Handwerkskammer im Speziellen untersucht. Auf Basis der Feststellung der besonderen Eigenschaften der Unternehmensberatung konnten die wesentlichen Voraussetzungen für die Auswahl eines geeigneten Evaluationsansatzes ermittelt werden. Die Charakterisierung der Unternehmensberatung als Dienstleistung führte über die Bestimmung des geeigneten Dienstleistungsqualitätsmodells zu der Beschreibung des Konstrukts „Beratungsqualität“, welche als Maßstab für die Bewertung der Beratungsleistung herangezogen wurde. Aus dieser Basis konnte das heute angewendete Evaluationsverfahren für die Betriebsberatung positiv bewertet werden. Mittels einer Literaturanalyse zu empirisch und analytisch fundierten Untersuchungen zum Beratungserfolg wurden wesentliche Erfolgsfaktoren und -kriterien ermittelt und zu Optimierungsoptionen des bestehenden Evaluationsvorgehens zusammengesetzt. Mit der Entwicklung von drei Kriterien- und Kennzahlenkatalogen zu Berater-, Prozess- und Ergebnisqualität auf der einen sowie einer Individualisierbarkeit der Evaluation auf der anderen Seite konnte das Ziel dieser Arbeit erfüllt werden. Darüber hinaus werden weitere Anregungen geliefert für den Fall, dass zukünftig spezifische Beratungssituationen evaluiert werden sollen oder die Funktion- bzw. Zielsetzung der Evaluation der Betriebsberatung variiert werden soll.

[420] Vgl. Ernst (2002), S. 77, 83-84.
[421] Vgl. Eckhardt (2002), S. 23-26.

13 Anhang

Anhang 1: Definitionen der Unternehmensberatung

Quelle	Definition Unternehmensberatung
Klein (1977)	*"Being a real consultant means just that- someone who solves problems for others and then leaves. When an engagement ends, a consultant does not return to a job he previously held. He is soon off, tackling another consulting assignment. He works at his profession full time."* [422]
Krebs (1980)	*„Der Verfasser versteht unter ‚Unternehmensberater' diejenige unternehmungsexterne Personengruppe, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, durch die Bereitstellung von Informationen verschiedenster Art die Unternehmungsleitung der zu beratenen Unternehmungen bei der Lösung komplex-weiträumiger Problemstellungen zu unterstützen."* [423]
Lutz (1981)	*„Als Unternehmensberatungen […] gelten demnach solche rechtlich selbständigen, auf Dauer angelegten Institutionen, die Beratung als ausschließliche Marktleistung erstellen – nach dem Prinzip der speziellen Entgeltlichkeit und frei von Weisungen Dritter."* [424] *„Beratung ist ein soziales Interventionsverfahren, welches eine Lösung von Problemen im Interventionsbereich durch das Mittel des Informationstransfer zwischen Berater und Beratenem anstrebt."*[425]
Szyperski/ Klaile (1982)	*„Zusammenfassend kann man als Unternehmensberatung also die von externen Personen bereitgestellte, individuell gestaltete Hilfe bei der Identifizierung und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Unternehmungsgeschehens bezeichnen, die auf einer ganzheitlichen Problemsicht beruht und durch Eigenverantwortlichkeit gekennzeichnet ist."*[426] *„Die Beschränkung auf betriebswirtschaftliche Probleme des Unternehmensgeschehens soll verdeutlichen, dass rein technische oder juristische Probleme nicht Gegenstand einer Unternehmensberatung sein können."*
Greiner/ Metzger (1983)	*"Management consulting is an advisory service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyse such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, in the implementation of solutions."*[427]
Bartling (1985)	*„Unternehmensberatung im engeren Sinne ist eine Dienstleistung, die durch unabhängige, organisationsexterne, erfahrene und speziell ausgebildete Personen, die diese Tätigkeit ausschließlich oder zumindest zum weit überwiegenden Teil ausüben, gegen Entlohnung erbracht wird. Im Wesentlichen die Funktion einer externen Stabstelle wahrnehmend, besteht deren Aufgabe darin, dem Management von Organisationen durch die Anwendung von Spezialwissen und -methoden bei der Identifizierung und Analyse von Problemen zu helfen, notwendige Aktionen zu empfehlen und bei ihrer Implementierung unterstützend mitzuwirken."*[428]

[422] Klein (1977), S. 36.
[423] Krebs (1980), S. 55.
[424] Lutz (1981), S. 56.
[425] Lutz (1981), S. 63.
[426] Szyperski / Klaile (1982), S. 7.
[427] Greiner / Metzger (1983, S. 7, zit. nach Kubr, 2002, S. 3).
[428] Bartling (1985), S. 12.

Quelle	Definition Unternehmensberatung
Kubr (1986)	*"Management consulting is an independent professional advisory service assisting managers and organizations to achieve organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunities, enhancing learning and implementing changes."*[429]
Mugler/ Lampe (1987)	*„Unternehmensberatung ist eine Dienstleistung, die durch Externalität, Unabhängigkeit und Professionalität gekennzeichnet ist. Leistungsinhalt ist die Bearbeitung betriebswirtschaftlicher Probleme in Form von deren Identifikation, Hilfe bei der Problemlösung, Empfehlung von Maßnahmen und Mithilfe bei der Umsetzung von Lösungskonzepten."*[430]
Elfgen/ Klaile (1987)	*„Als Unternehmensberatung ist die von externen Personen bereitgestellte, individuell gestaltete Hilfe bei der Identifizierung und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Unternehmensgeschehens zu bezeichnen, die auf einer ganzheitlichen Problemsicht beruht und durch Eigenverantwortlichkeit gekennzeichnet ist. Die Erarbeitung der Problemlösung erfolgt im Rahmen eines interaktiven Prozesses."*[431]
Stutz (1988)	*„Unter Management-Consulting verstehen wir einen interaktiven Prozess zwischen einem Berater(-system) und einem Beratenensystem, welcher darauf ausgerichtet ist, das Verhalten des Beratenensystems bei der Lösung von Management-Problemen zu beeinflussen. Als Dienstleistung wird die Beratung von externen unabhängigen Stellen individuell, problemorientiert und auf freiwilliger Basis auf dem Markt angeboten."*[432]
Hofmann (1989)	*„Managementberatung ist [...] eine professionelle, entgeltliche Dienstleistung, in welcher eine Person temporär und unabhängig vom Klientensystem die freiwillige Verantwortung für die Erreichung eines gemeinsam mit dem Klienten vereinbarten Zieles übernimmt und dabei die adäquate Macht und auch das Sanktionsbewusstsein besitzt. [...] Auf eine Kurzformel gebracht, könnte man also auch sagen, dass sich bei der Managementberatung um temporäres Management ohne Übernahme der Durchführungsverantwortung handelt, und zwar auf der Basis eines intensiven Interaktions- und Informationsprozesses."*[433]
Kröber (1991)	*„Managementberatung ist eine professionelle entgeltliche Dienstleistung, in welcher eine Person temporär und unabhängig vom Klientensystem die freiwillige Verantwortung für die Erreichung eines gemeinsamen, mit dem Klienten vereinbarten Zieles übernimmt und dabei die adäquate Macht und auch das Sanktionsbewusstsein besitzt.* *Zur Zielerreichung ist in der Regel eine Entscheidungshilfe mit problemlösender Wirkung auf Basis einer intensiven Zwei-Weg-Kommunikation erforderlich, die in einem Verhältnis partnerschaftlicher Zusammenarbeit als führend-helfende Beziehung seitens des professionellen Dienstleistenden (Berater) erreicht wird. Nur in Ausnahmefällen (z.B. der Krisenberatung) hat der Berater auch volle Ausführungsverantwortung bei der Implementierung der von ihm empfohlenen Problemlösung."*[434]
Hoffmann (1991)	*„Unter Unternehmensberatung verstehen wir eine von einem unabhängigen, eigenverantwortlichen, professionellen Berater individuell für Klientenorganisation marktmäßig er-*

[429] Kubr (1986), S. 7; Kubr (2002), S. 10.
[430] Mugler / Lampe (1987), S. 478.
[431] Elfgen / Klaile (1987), S. 31.
[432] Stutz (1988), S. 102-103.
[433] Hofmann (1989), S. 219.
[434] Kröber (1991), S. 32.

Quelle	Definition Unternehmensberatung
	brachte Dienstleistung, welche darauf ausgerichtet ist, in einem interaktiven Prozess gemeinsam mit dem Klienten ein Lösungskonzept für eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung zu erarbeiten und auf Wunsch auch dessen Implementierung zu unterstützen.“[435]
Strasser (1993)	*„Die Unternehmensberatung ist eine durch unabhängige, besonders qualifizierte Personen aus ganzheitlicher Sicht gegen ein Honorar erstellte individuelle Leistung im Rahmen eines kontaktintensiven interaktiven Prozesses zur Bewältigung von betriebswirtschaftlichen Aufgaben des Kunden.“*[436]
Althaus (1994)	*„Unternehmensberatung ist eine individuell gestaltete Interventionsstrategie zur Herbeiführung organisatorischen Wandels. Sie wird in Form eines Projektes in einem problemorientierten Interaktionsprozess von einer externen Beratungsgesellschaft als betriebliche Hauptleistung zusammen mit Mitarbeitern des Klientenunternehmens erbracht. Ziel ist die Unterbreitung von Handlungsvorschlägen, bezüglich welcher die Unternehmensberater keinerlei Entscheidungs- und Durchsetzungskompetenz verfügen.“*[437]
Hillemanns (1995)	*„Unternehmensberatung […] ist eine professionelle, der Unternehmensführung des Klienten verpflichtete Dienstleistung, die in Form eines interaktiven, kommunikativen und sozialen Prozesses der Wissensvermittlung und Realisationsbegleitung insbesondere bereichsübergreifende Probleme in den Bereichen Strategie, Struktur oder Kultur zur Förderung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Klienten zu lösen in der Lage ist.“*[438]
Effenberger (1998)	*„Unter Unternehmensberatung wird im folgenden eine Dienstleistung verstanden, die von einem anderen Unternehmen bzw. einer außerhalb des zu beratenden Unternehmens stehenden Person bzw. Personengruppe erbracht wird, mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen zu entwickeln, diese zu erläutern und ggfs. zu implementieren und die geeignet sind, ein Problem zu lösen, welches das zu beratende Unternehmen aufweist und welches diesem bewusst ist.“*[439]
Dichtl (1998)	*„Unternehmensberatung bezeichnet eine Dienstleistung, die von qualifizierten und unparteiischen Personen für Ratsuchende erbracht wird und möglichst auftragsindividuell gestaltet sein sollte. Sie kann von der Problemidentifikation bis zur -lösung, häufig auch zur Implementation von Vorschlägen reichen. Die Leistung wird ausschließlich eigenverantwortlich und im Rahmen eines interaktiven Prozesses gegen Entgelt erbracht. Ziel ist es, ermittelte Schwächen im betriebswirtschaftlichen Bereich zu beseitigen und die Marktchancen des beratenen Unternehmens zu verbessern.“*[440]
Köppen (1999)	*„Unternehmensberatungen sind von einem externen, unabhängigen und professionellen Berater(system) individuell für Klientenunternehmen erbrachte, im allgemeinen entgeltliche Dienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, in einem interaktiven Prozess gemeinsam mit dem Klienten(system) ein ganzheitliches Lösungskonzept für eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung zu erarbeiten.“*[441]

[435] Hoffmann (1991), S. 40.
[436] Strasser (1993), S. 15.
[437] Althaus (1994), S. 44.
[438] Hillemanns (1995), S. 7.
[439] Effenberger (1998), S. 14.
[440] Dichtl (1998), S. 20.
[441] Köppen (1999), S. 30.

Quelle	Definition Unternehmensberatung
Neumann (1999)	*„Unternehmensberatung ist eine Leistung, die die Analyse und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen umfasst und sich auf die Planung oder Realisierung der Problemlösungen erstrecken kann. Die Leistungserstellung erfolgt durch klientexterne, finanziell, räumlich und organisatorisch unabhängige Personen. Die Unternehmensberatung vollzieht sich auftragsindividuell. Dabei wird eine ganzheitliche Betrachtungsweise eingenommen, die ausgehend von Einzelsymptomen die gesamte Situation des Klientunternehmens analysiert und dann zu einer dem Gesamtunternehmen adäquaten Empfehlung gelangt. Die Erarbeitung der Problemlösung erfolgt durch einen interaktiven Prozess, bei dem der Unternehmensberater in persönlichem Kontakt zum Auftraggeber und dessen Mitarbeitern tritt. Die Bezugsgruppe gehört der Leitungsebene einer Organisation an."*[442]
Sommerlatte (2000)	*„Unternehmensberatung ist eine auftragsindividuelle Dienstleistung professioneller, unabhängiger, organisationsinterner oder -externer Personen, die im Rahmen zeitlich und sachlich abgegrenzter Projekte zur Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme öffentlicher oder privatwirtschaftlicher Organisationen erbracht wird, innerhalb derer die Leistungserbringer über keinerlei Entscheidungs- oder Durchsetzungskompetenz verfügen."*[443]
Wohlgemuth (2000)	*„Unternehmensberatung ist ein projektbezogener Interaktionsprozess zwischen Personen eines Klientensystems und eines Beratersystems. Das Beratersystem ist unabhängig, hilft professionell und mit ganzheitlicher Problemsicht das Erfolgspotential des Klientensystems zu optimieren."*[444]
Kohr (2000)	*„[...] Unternehmensberatung hier definiert als eine professionelle und individuelle Dienstleistung, die von unabhängigen, externen Beratern in einem interaktiven Prozess mit dem Klienten erbracht wird und die Identifizierung, Analyse und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Klienten sowie die Umsetzung der empfohlenen Lösungen beinhaltet."*[445]
Niedereichholz (2001)	*„Unternehmensberatung wird definiert als höherwertige, persönliche Dienstleistung, die durch eine oder mehrere unabhängige und qualifiziere Person(en) erbracht wird. Sie hat zum Inhalt, Probleme zu identifizieren, zu definieren und zu analysieren, welche die Kultur, Strategien, Organisation, Prozesse, Verfahren und Methoden des Unternehmens des Auftraggebers betreffen. Es sind Problemlösungen (Sollkonzepte) zu erarbeiten, zu planen und im Unternehmen umzusetzen. Dabei bringt der Berater seine branchenübergreifende Erfahrung und sein Expertenwissen ein."*[446]
ICMCI (2002)	*"Management Consulting is the provision of independent advice and assistance about the process of management to clients with management responsibilities."*[447]
Nissen (2007)	*„Unternehmensberatung (auch: Consulting) soll hier definiert werden als professionelle Dienstleistung, die durch eine oder mehrere, im allgemeinen fachlich dazu befähigte und von den beratenen Klienten hierarchisch unabhängige Person(en) zeitlich befristet sowie meist gegen Entgelt erbracht wird und zum Ziel hat, betriebswirtschaftliche Probleme des beauftragenden Unternehmens interaktiv mit den Klienten zu definieren, strukturieren und*

[442] Neumann (1999), S. 81.
[443] Sommerlatte (2000), S. 85.
[444] Wohlgemuth (2000), S. 170.
[445] Kohr (2000), S. 17.
[446] Niedereichholz (2001), S. 1.
[447] Kubr (2002), S. 3.

Quelle	Definition Unternehmensberatung
	analysieren, sowie Problemlösungen zu erarbeiten, und auf Wunsch ihre Umsetzung gemeinsam mit Vertretern des Klienten zu planen und im Unternehmen zu realisieren.“[448]
Fink (2009)	*„In Anlehnung an diese allgemeine Definition wird unter dem Begriff Unternehmensberatung eine entgeltlich, eigenverantwortlich und auftragsindividuell erbrachte Dienstleistung verstanden, die sich an die obersten Leitungsebenen eines Unternehmens richtet, mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen zu entwickeln, zu erläutern und gegebenenfalls zu implementieren, um den Klient bei einer Problemlösung im Bereich der Planung, Organisation, Führung und/ oder Kontrolle zu unterstützen bzw. seine Fähigkeiten zur Bewältigung des zugrunde liegenden Problems zu verbessern.“*[449]
EN16114 (2011)	*“Management consultancy service is set of multidisciplinary activities of intellectual work, within the field of management activities, which aim to create value or promote changes, by providing advice or solutions, by taking actions or by producing deliverables.”*[450]
Bronnenmayer (2011)	*„Unternehmensberatung ist eine professionelle, höchstindividuelle Dienstleistung, die von spezialisierten, unabhängigen organisationsinternen oder –externen Beratern durchgeführt wird. Gegenstand ihrer Tätigkeit sind komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellungen öffentlicher oder privatwirtschaftlicher Organisationen, für die im Rahmen zeitlich und sachlich abgegrenzter Projekte Handlungsempfehlungen entwickelt werden, und deren Umsetzung auf Wunsch gemeinsam mit Vertretern des Auftraggebers geplant und realisiert wird.“*[451]

Tab. 1: Definitionen der Unternehmensberatung

[448] Nissen (2007), S. 3.
[449] Fink (2009), S. 3.
[450] DIN EN 16114:2011 (Unternehmensberatungsdienstleistungen), S 8; vgl. Ennsfellner et al. (2014), S. 98.
[451] Bronnenmayer (2014), S. 40.

Anhang 2: Analyse der Definitionen zur Unternehmensberatung

Charakteristika / Autor	Unabhängigkeit	Problem-lösungsfindung	Dienstleistungs-charakter	Externalität	Interaktiver Prozess	Implementierung	Individualität	Professionalität	Entgeltlichkeit	Ganzheitlichkeit	Zeitbeschränkung	Freiwilligkeit
Klein (1977)	✔	✔	-	✔	-	-	-	✔	-	-	-	-
Krebs (1980)	-	✔	-	✔	-	-	-	-	-	-	-	-
Lutz (1981)	✔	✔	-	✔	-	-	-	-	✔	-	-	-
Szyperski/ Klaile (1982)	✔	✔	-	✔	-	-	✔	-	-	✔	-	-
Greiner/ Metzger (1983)	✔	✔	✔	✔	-	✘✔	-	-	-	-	-	-
Bartling (1985)	✔	✔	✔	✔	-	✔	-	-	-	-	-	-
Kubr (1986)	✔	✔	✔	-	-	✔	-	✔	-	-	-	-
Mugler/ Lampe (1987)	✔	✔	✔	✔	-	✔	-	✔	-	-	-	-
Elfgen/ Klaile (1987)	✔	✔	-	✔	✔	-	✔	-	-	✔	-	-
Stutz (1988)	✔	✔	✔	✔	✔	-	✔	-	-	-	-	✔
Hofmann (1989)	✔	-	✔	✔	✔	-	-	✔	✔	-	✔	✔
Kröber (1991)	✔	✔	✔	-	✔	✘✔	-	✔	✔	-	✔	✔
Hoffmann (1991)	✔	✔	✔	-	✔	✘✔	✔	✔	-	-	-	-
Strasser (1993)	✔	-	-	-	✔	-	✔	-	-	✔	-	-
Althaus (1995)	-	✔	-	✔	✔	-	✔	-	-	-	-	-
Hillemanns (1995)	-	✔	✔	-	✔	✔	-	✔	-	-	-	-
Effenberger (1996)	-	✔	✔	-	-	✘✔	-	-	-	-	-	-
Dichtl (1998)	✔	✔	✔	-	✔	✘✔	✔	-	✔	-	-	-
Köppen (1999)	✔	✔	✔	✔	✔	-	✔	✔	✔	✔	-	-
Neumann (1999)	✔	✔	-	✔	✔	✘✔	✔	-	-	✔	-	-
Sommerlatte (2000)	✔	✔	✔	✔	-	-	✔	✔	-	-	✔	-
Wohlgemuth (2000)	✔	-	-	-	✔	-	-	✔	-	✔	✔	-
Kohr (2000)	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔	-	-	-	-
Niedereichholz (2001)	✔	✔	✔	-	-	✔	-	-	-	-	-	-
ICMCI (2002)	✔	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nissen (2007)	✔	✔	✔	-	✔	✘✔	-	✔	✔	-	✔	-
Fink (2009)	-	✔	✔	-	-	✘✔	✔	-	✔	-	-	-
EN16114 (2011)	-	✔	✔	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bronnenmayer (2011)	✔	✔	✔	✔	-	✔	✔	✔	-	-	✔	-

Tab. 2: Analyse der Definitionen zur Unternehmensberatung

Bedeutung der Symbole:

✔ = Elemente, welche direkt vom Autor genannt werden

✘✔= Elemente, welche vom Autor genannt werden, aber nicht zwingend zur Beratung gehören

−= Elemente, welche nicht spezifisch vom Autor genannt werden

Anhang 3: Entstehung der Nachfrage nach Beratung

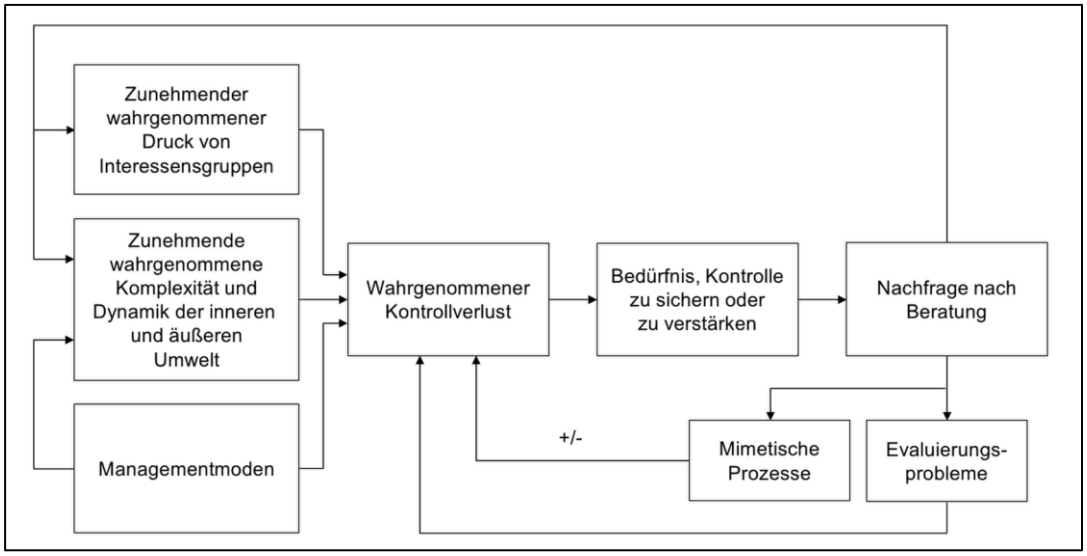

Abb. 2: Entstehung der Nachfrage nach Beratung[452]

Anhang 4: Klientenziele

Gruppe	Klientenziele	Nennungen
Personal-/ Sachziele	Veränderung des Führungsverhaltens	1
	Leistungssteigerung der Mitarbeiter	1
Geld-/ Wertziele	Kostensenkung/ -optimierung	7
	Ertragssteigerung	4
	Finanzierung(szusage)	3
	Ergebnisverbesserung	3
	Gewinnsteigerung	2
	Liquiditätsverbesserung	2
	Umsatzsteigerung	2
Produkt-/ Sachziele	Rationalisierung	7
	Stärkung der Wettbewerbsposition/ -fähigkeit	4
	Sicherstellung des Unternehmenserfolgs	4
	(Betriebs)Optimierung	3
	Existenzsicherung/ langfristige Unternehmenserhaltung	3
	Effektivitäts-/ Effizienzsteigerung	3
	Produktivitätssteigerung	3
	Verbesserung von Abläufen	2
	Organisationsvereinfachung/ -entwicklung	2
	Konsolidierung	2
	Leistungssteigerung	2
Konkrete Beratungsziele	(Optimale) Problemlösung	10
	Know-How-Transfer	3
	Umsetzung	3
	Erfolgversprechende Konzeption	2
	Zufriedenheit	2

Tab. 3: Klientenziele[453]

[452] Ernst / Kieser (2002, S. C6, zit. nach Fink, 2009, S. 109); Kieser (2002), S. 63.
[453] Schütte (1996), S. 117: Umfrageergebnisse basieren auf einer Befragung von 101 Beratungsunternehmen.

Anhang 5: Systematik der Differenzierung der Beratungsfunktionen

Gruppe	**Beratungsfunktion**
Allgemein beratungsaktivierende Funktionen	1. Kapazitätserweiterungsfunktion 2. Transferfunktion 3. Absicherungs-/ Legitimationsfunktion 4. Verantwortungsfunktion 5. Funktion der externen Vermittlung 6. Prestigefunktion
Allgemein beratungsbegleitende Funktionen	1. Kommunikationsfunktion 2. Vertrauensfunktion 3. Objektivitätsfunktion 4. Orientierungsfunktion 5. Koordinationsfunktion 6. Motivationsfunktion 7. Anregungsfunktion 8. Innovationsfunktion
Spezielle Beratungsfunktionen	1. Informationsfunktion ▪ Informationsbeschaffung ▪ Informationsvermittlung ▪ Informationsinterpretation 2. Funktion der Entscheidungshilfe ▪ Entscheidungsvorbereitung ▪ Entscheidungsdurchsetzung 3. Problemlösungsfunktion ▪ Problemerkennung ▪ Problemhandhabung ▪ Problemlösungskonzeption 4. Funktion der Implementierungshilfe 5. Funktion der Realisationshilfe 6. Katalysefunktion ▪ Moderation ▪ Stimulation 7. Trainingsfunktion ▪ Ausbildung in Techniken ▪ Konflikthandhabung ▪ Veränderung von Werten und Einstellungen 8. Sonstige Funktion

Tab. 4: Systematik der Differenzierung der Beratungsfunktionen[454]

[454] Schütte (1996), S. 241.

Anhang 6: Modell des Beratungssystems

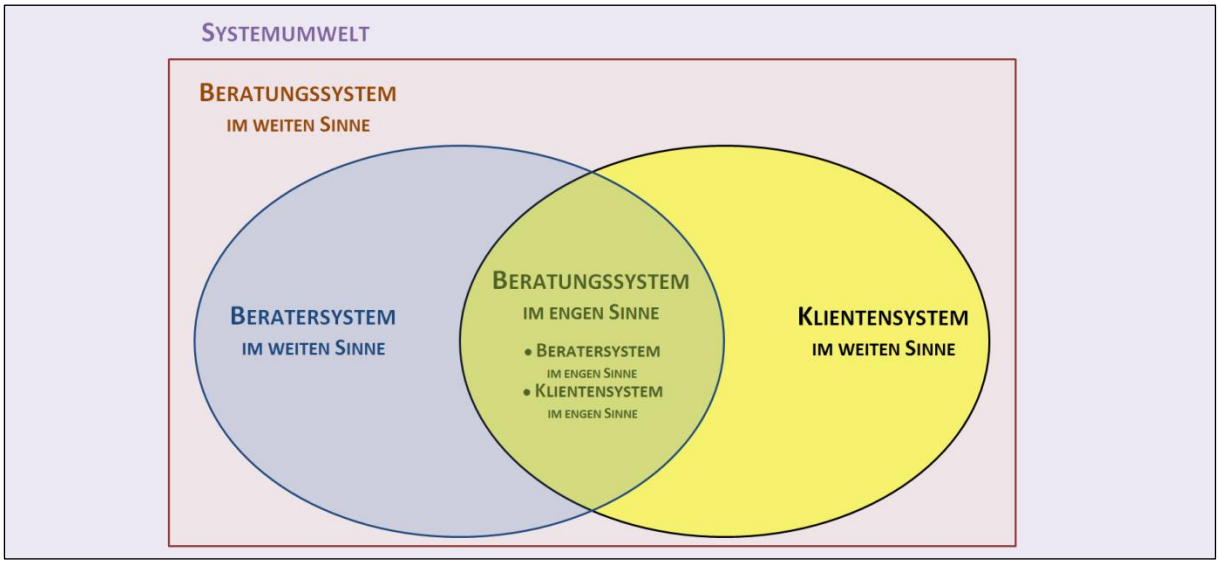

Abb. 3: Modell des Beratungssystems[455]

Anhang 7: Interaktion im Beratungssystem

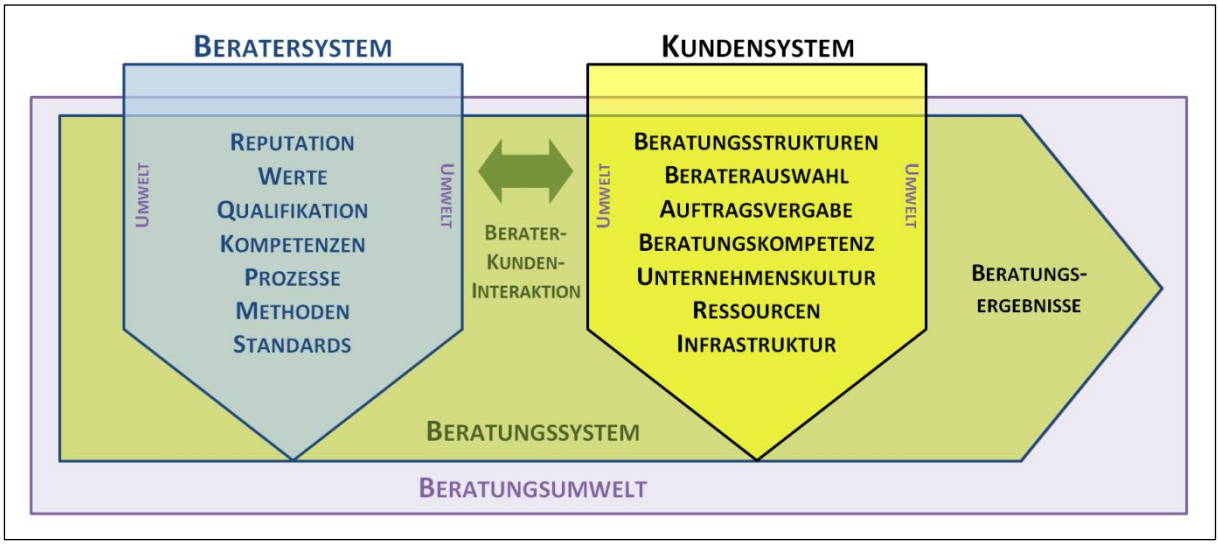

Abb. 4: Interaktion im Beratungssystem[456]

[455] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Stutz (1988), S. 119; Hoffmann (1991), S. 27.
[456] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Ennsfellner et al. (2014), S. 34.

Anhang 8: Interaktionszusammenhang im Beratungssystem

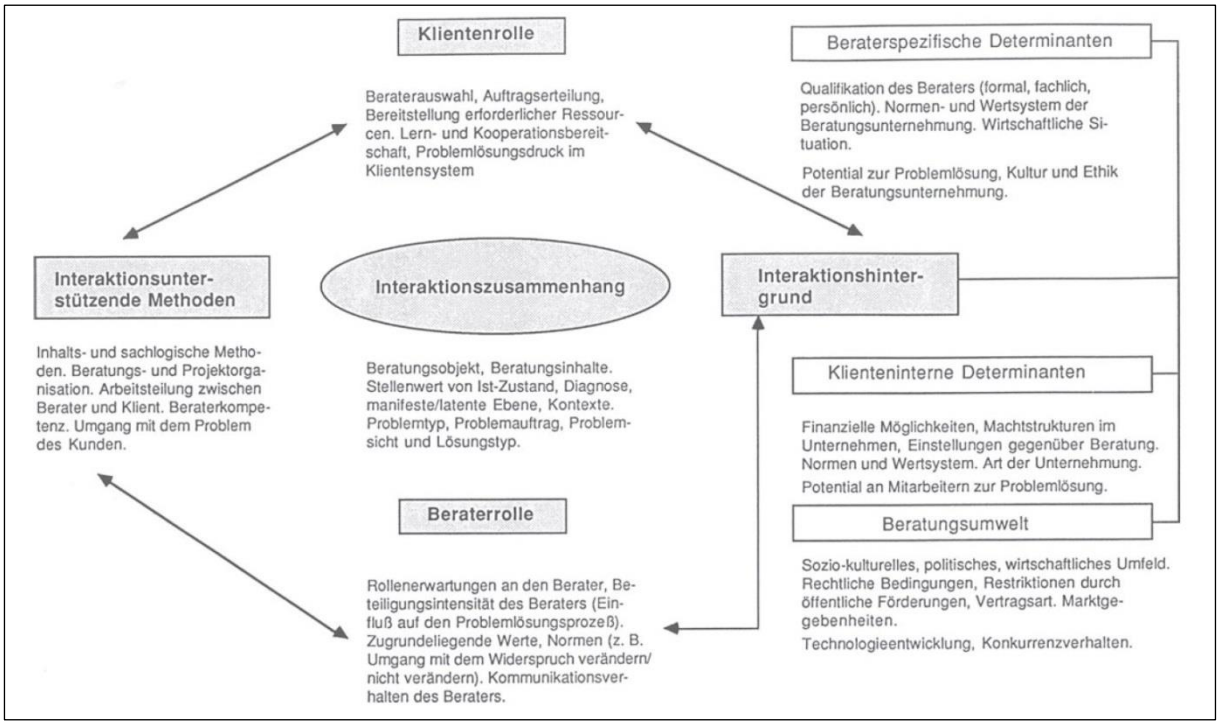

Abb. 5: Interaktionszusammenhang[457]

Anhang 9: Einteilung der Beraterrollen nach Lippit

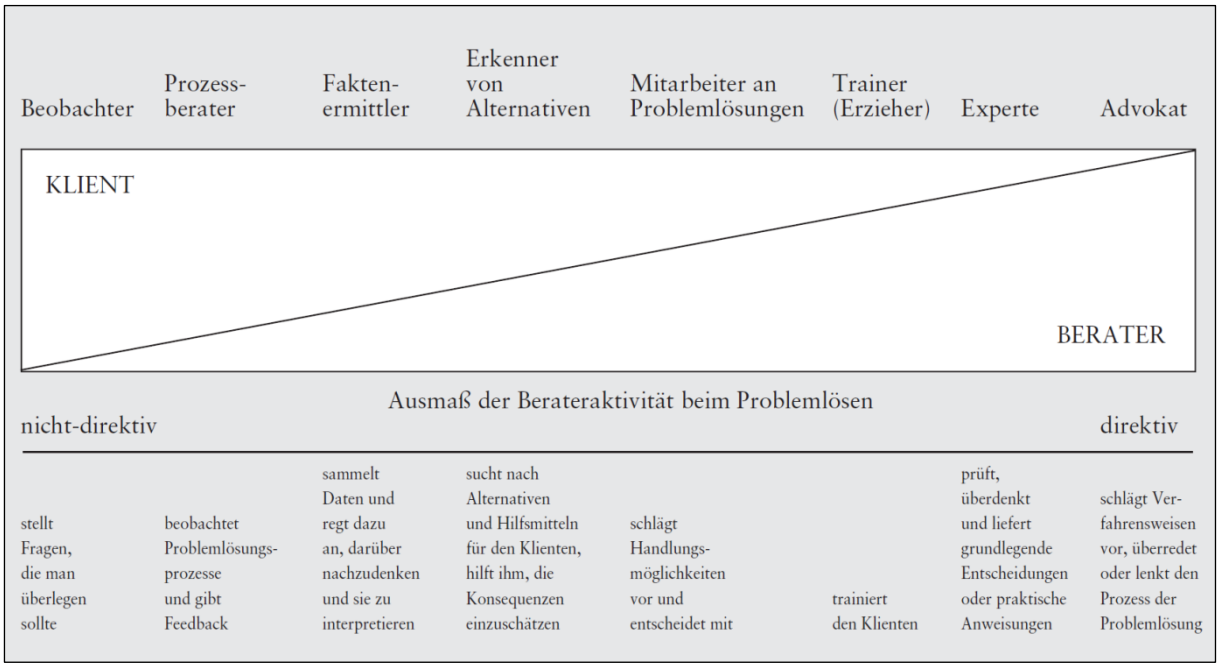

Abb. 6: Einteilung der Beraterrollen nach Lippit[458]

[457] Steyrer (1991), S. 17.
[458] Lippitt / Lippitt (2006), S. 84.

Anhang 10: Einteilung der Beraterrollen nach Hoffmann

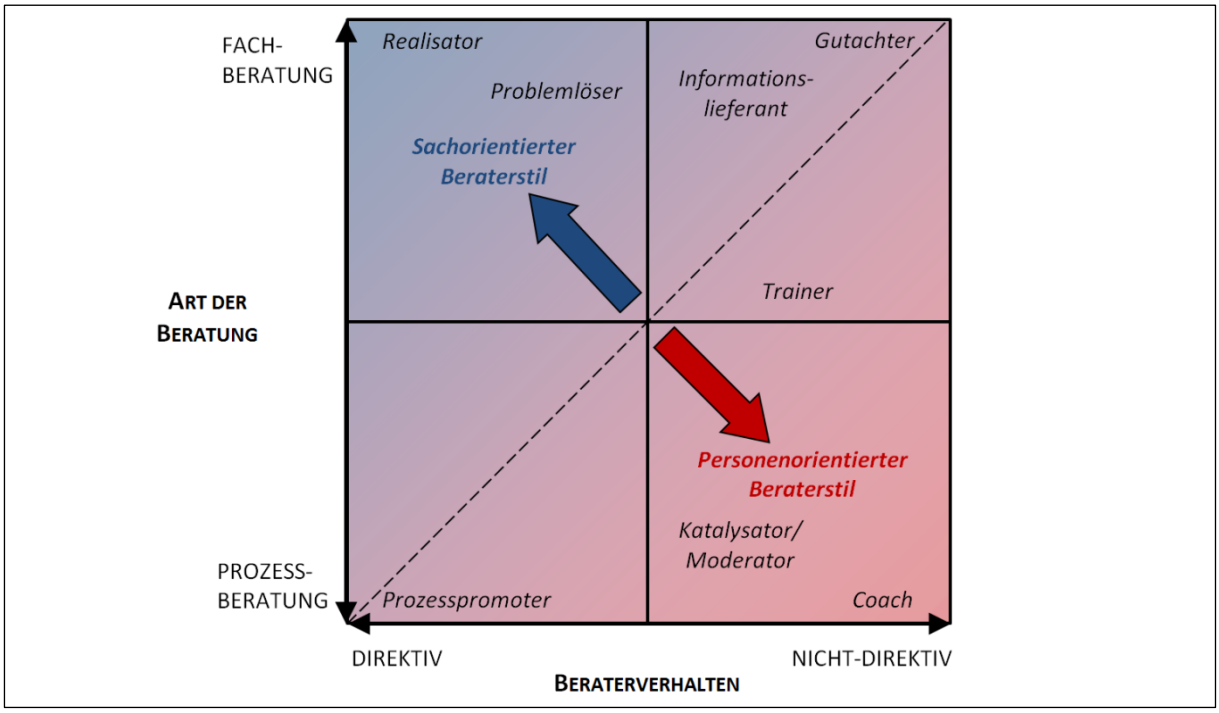

Abb. 7: Einteilung der Beraterrollen nach Hoffmann[459]

Anhang 11: Einteilung der Klientenrollen nach Fleischmann

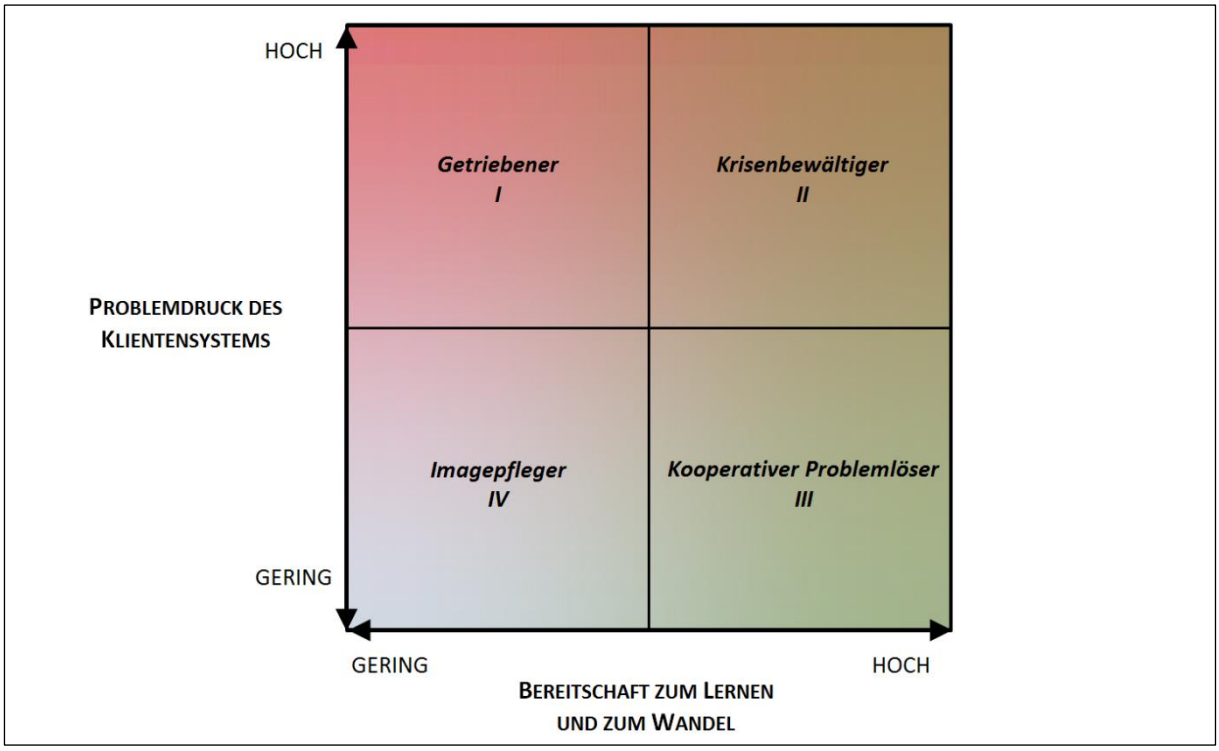

Abb. 8: Einteilung der Klientenrollen nach Fleischmann[460]

[459] Eigene Darstellung nach Hoffmann (1991), S. 87.
[460] Eigene Darstellung nach Fleischmann (1984), S. 123.

Anhang 12: Beschreibungen des Beratungsprozesses

Quelle	Beratungsprozess
Hollai (1961)[461]	1. Vorbereitung und Erteilung des Beratungsauftrags 1.1 Die Auswahl des Beraters 1.2 Dringlichkeit des Beratungsauftrages 1.3 Bestimmung der Beratungsaufgabe 1.4 Inhalt des Beratungsauftrages 2. Ausführung des Beratungsauftrags 2.1 Untersuchung (Analyse) 2.2 Empfehlung 2.3 Entscheidung 2.4 Verwirklichung (Durchführung)
Schein (1969)[462]	1. Initial contact with the client organization 2. Defining the relationship, formal contract, and psychological contract 3. Selecting a setting and a method of work 4. Data gathering and diagnosis 5. Intervention 6. Reducing involvement 7. Termination
Kienbaum/ Meissner (1979)[463]	1. Kontaktaufnahme 2. Angebotserstellung 3. Ist-Analyse 4. Konzeptionsphase 5. Implementierung
Krebs (1980)[464]	1. Exakte Definition der Problemstellung 2. Erstellung einer ausführlichen Ist-Analyse 3. Konzipierung verschiedenartigster Lösungsalternativen 4. Entscheidungsanalytische Wahl der “optimalen” Alternative 5. Realisierung
Szyperski/ Klaile (1982)[465]	1. Identifizierung des Problembereichs 2. Strukturierung des Problems 3. Festlegung des Beratungsziels 4. Durchführungsplanung 5. Vertragsgestaltung 6. Informationsbeschaffung 7. Informationsverarbeitung 8. Generierung von Lösungsalternativen 9. Bewertung der Lösungsalternativen 10. Ergebnispräsentation und Empfehlung 11. Implementierung 12. Realisierung
Lippitt/ Lippitt (1984)[466]	1. Kontakt und Einstieg 2. Formulierung des Kontrakts und Aufbau einer Arbeitsbeziehung 3. Definition des Problems und diagnostische Analyse 4. Zielsetzung und Vorgehenspläne 5. Durchführung und Erfolgskontrolle 6. Sicherung der Kontinuität
Bartling	1. Wahrnehmung der organisatorischen Leistungslücke 2. Etablierung der Klienten/Berater-Beziehung

[461] Vgl. Hollai (1961), S. 49-81.
[462] Vgl. Schein (1969), S. 78.
[463] Vgl. Kienbaum / Meissner (1979), S. 109.
[464] Vgl. Krebs (1980), S. 58.
[465] Vgl. Szyperski / Klaile (1982), S. 60.
[466] Vgl. Lippitt / Lippitt (2006), S. 18.

Quelle	Beratungsprozess
(1985)[467]	3. Darstellung der Leistungslücke durch den Unternehmensberater 4. Destabilisierung 5. Wandel 6. Stabilisierung
Fridrich (1985)[468]	1. Kontaktaufnahme und Konsultationsbeginn 2. Identifikation des Problems 3. Durchführungsplanung 4. Informationsbeschaffen und -verarbeiten 5. Generierung/ Bewertung von Lösungsalternativen 6. Ergebnispräsentation und Empfehlung 7. Implementierung 8. Realisierung 9. Beratungskontrolle
Kubr (1986)[469]	1. Entry 2. Diagnosis 3. Action planning 4. Implementation 5. Termination
Elfgen/ Klaile (1987)[470]	1. Identifikation des Problems 2. Strukturierung des Problems 3. Beschreibung/ Festlegung des Beratungsziels 4. Durchführungsplanung 5. Vertragsgestaltung 6. Informationsbeschaffung 7. Informationsverarbeitung 8. Generierung von Lösungsalternativen 9. Bewertung von Lösungsalternativen 10. Ergebnispräsentation und Empfehlung 11. Implementierung 12. Realisierung
Hafner/ Reineke (1988)[471]	1. Orientierung, Entscheidung und Zielbildung 2. Beraterauswahl 3. Konzeption 4. Implementierung 5. Bewertung
Meffert (1990)[472]	1. Entscheidung über Beratereinsatz und Zielbildung 2. Beraterauswahl 3. Konzeptionalisierung 4. Implementierung 5. Evaluierung
Hoffmann (1991)[473]	A) Entscheidungsprozess ▪ Abgrenzung der Beratungsaufgabe und Vereinbarung von Beratungszielen ▪ Durchführungsplanung und Organisation des Beratungsprojektes ▪ Informationsbeschaffung und -verarbeitung ▪ Generierung von Entscheidungsalternativen ▪ Bewertung der Gestaltungsalternativen & Ergebnispräsentation und Empfehlung B) Realisierungsprozess

[467] Vgl. Bartling (1985), S. 123.
[468] Vgl. Fridrich (1985), S. 158.
[469] Vgl. Kubr (1986), S. 153-259: Part II beschreibt detailliert die einzelnen Phasen des Beratungsprozesses.
[470] Vgl. Elfgen / Klaile (1987), S. 65.
[471] Vgl. Hafner / Reineke (1988), S. 27; Hafner / Reineke (1992), S. 47.
[472] Vgl. Meffert (1990), S. 182.
[473] Vgl. Hoffmann (1991), S. 59.

Quelle	Beratungsprozess
	▪ Implementierung und Realisation ▪ Erfolgskontrolle
Strasser (1993)[474]	1. Anbahnungsphase 2. Beratungsdurchführung 3. Schlussphase
Hillemanns (1995)[475]	1. Akquisitionsphase 2. Vorbereitungsphase 3. Problemlösungsphase ▪ Diagnosephase ▪ Therapiephase 4. Präsentationsphase 5. Implementierungsphase
Schütte (1996)[476]	1. Planung 2. Realisation 3. Kontrolle
Schade (1997)[477]	1. Angebot (Diagnosephase I) 2. Analyse (Diagnosephase II) 3. Problemlösung 4. Implementierung
Köppen (1999)[478]	1. Anbahnungsphase ▪ Bewusstseinsphase ▪ Auswahlphase 2. Durchführungsphase ▪ Analysephase ▪ Konzeptphase ▪ Entscheidungsphase ▪ Umsetzungsphase 3. Schlussphase ▪ Beendigungsphase ▪ Wirkungsphase
Höck/ Keuper (2001)[479]	1. Problemidentifikation 2. Die Suche 3. Die Auswahl eines geeigneten Dienstleistungsanbieters 4. Das Projektmanagement 5. Ex-post Evaluation der Leistung
Fleischer (2010)[480]	1. Akquisition und Festlegung der Aufgabenstellung 2. Datenanalyse und Konzepterstellung 3. Umsetzung des Konzeptes 4. Evaluation und finale Erfolgsmessung
EN16114 (2011)[481]	1. Angebot 2. Durchführung 3. Abschluss

Tab. 5: Beschreibungen des Beratungsprozesses

[474] Vgl. Strasser (1993), S. 95.
[475] Vgl. Hillemanns (1995), S. 20.
[476] Vgl. Schütte (1996), S. 63-83.
[477] Vgl. Schade (1997), S. 188-189.
[478] Vgl. Köppen (1999), S. 40.
[479] Vgl. Höck / Keuper (2001), S. 428.
[480] Vgl. Fleischer (2010), S. 66, 76.
[481] Vgl. DIN EN 16114:2011 (Unternehmensberatungsdienstleistungen), S 10; Ennsfellner et al. (2014), S. 98.

Anhang 13: Die fünf Phasen des Beratungsprozesses nach Kubr

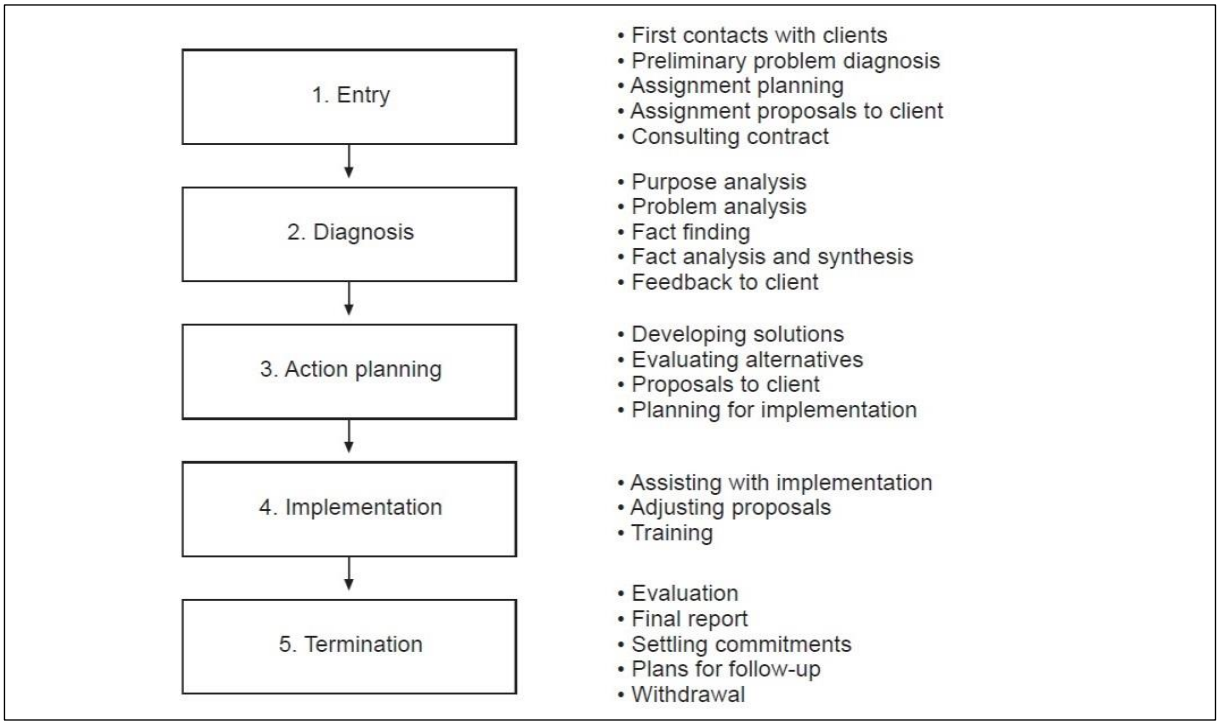

Abb. 9: Die fünf Phasen des Beratungsprozesses nach Kubr[482]

Anhang 14: Entwicklung der Handwerksbranche

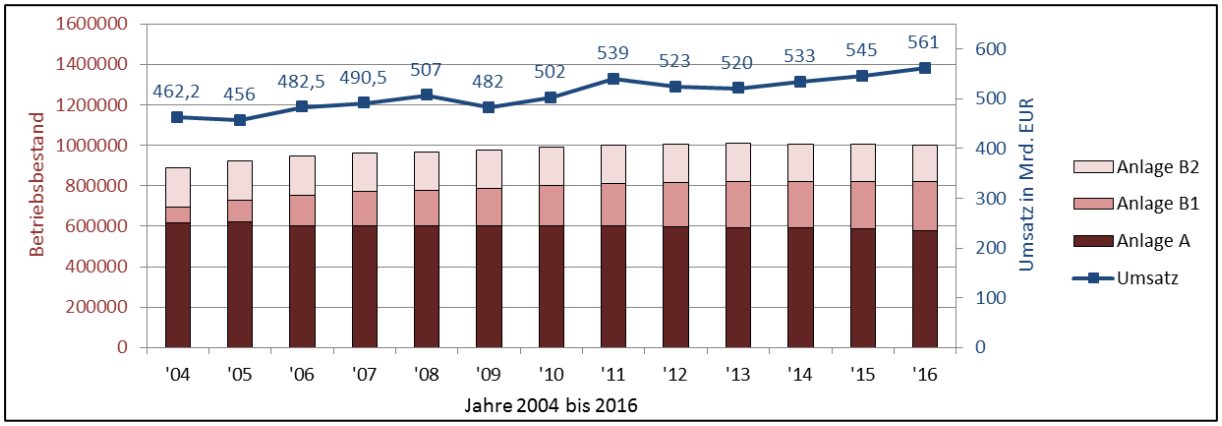

Abb. 10: Entwicklung der Anzahl der Handwerksbetriebe in Deutschland nach Anlagen und des Gesamtumsatzes von 2004 bis 2016 [483]

[482] Kubr (2002), S. 21.
[483] Eigenes Diagramm gemäß der Daten aus: ZDH (2017b); ZDH (2017e).

Anhang 15: Entwicklung der Betriebsbestände im Handwerk 1999 - 2016

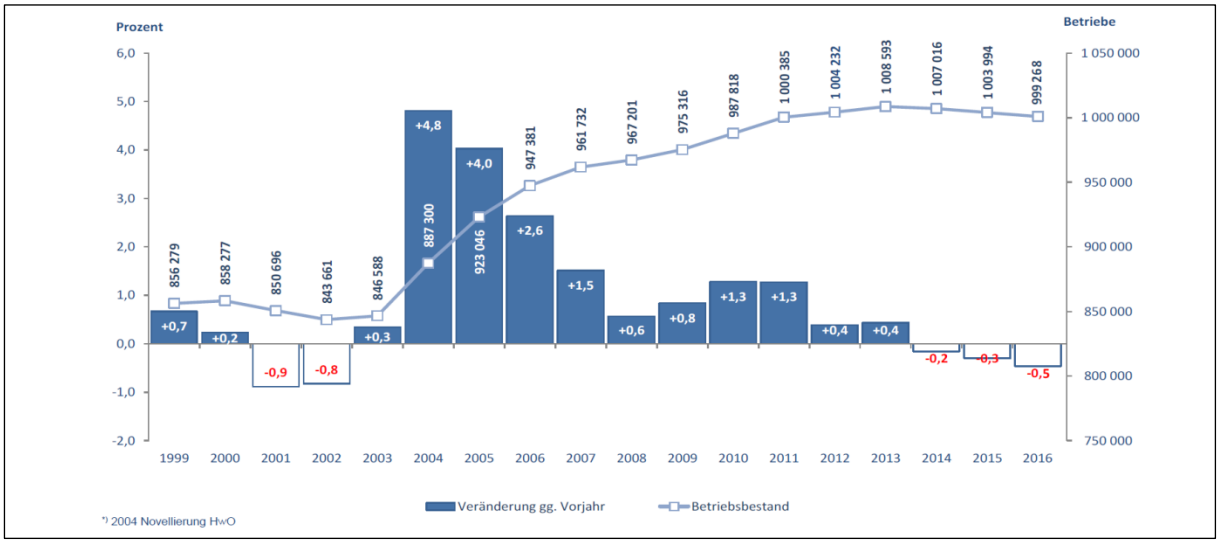

Abb. 11: Entwicklung der Betriebsbestände im Handwerk 1999 – 2016 (alle Anlagen) [484]

Anhang 16: Definition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)

Größenklasse	Tätige Personen		Jahresumsatz		
KMU					
Kleinstunternehmen . . .	bis 9	*und*	bis 2 Mill. EUR		
Kleine Unternehmen . . .	bis 49	*und*	bis 10 Mill. EUR	*und*	kein Kleinstunternehmen
Mittlere Unternehmen . .	bis 249	*und*	bis 50 Mill. EUR	*und*	kein kleines Unternehmen
Großunternehmen	über 249	*oder*	über 50 Mill. EUR		

Abb. 12: Definition kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU)[485]

[484] Diagramm in Anlehnung an: ZDH (2017b); ZDH (2017e).
[485] Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017): Nach Empfehlung der Europäischen Kommission vom 06.05.2003 (2003/361/EG).

Anhang 17: Charakteristika von KMU

KMU	Großunternehmen
Unternehmensführung	
Eigentümer-Unternehmer	Manager
Mangelnde Unternehmensführungskenntnisse	Fundierte Unternehmensführungskenntnisse
Technisch orientierte Ausbildung	Gutes technisches Wissen in Fachabteilungen und Stäben verfügbar
Patriarchalische Führung	Führung durch Management-by-Prinzipien
Kaum Gruppenentscheidungen	Häufig Gruppenentscheidungen
Große Bedeutung von Improvisation/Intuition	Geringe Bedeutung von Improvisation/ Intuition
Kaum Planung	Umfangreiche Planung
Durch Funktionshäufung überlastet	Hochgradige sachbezogene Arbeitsteilung
Direkte Teilnahme am Betriebsgeschehen	Ferne zum Betriebsgeschehen
Geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen	Gute Ausgleichsmöglichkeit bei Fehlentscheidungen
Organisation	
Auf den Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem	Personenunabhängig an den sachlichen Gegebenheiten orientierte komplexe Organisationsstruktur
Funktionshäufung	Arbeitsteilung
Kaum Abteilungsbildung	Umfangreiche Abteilungsbildung
Kurze direkte Informationswege	Vorgeschriebene Informationswege
Starke persönliche Bindungen	Geringe persönliche Bindungen
Weisungen und Kontrolle im direkten perso-nenbezogenen Kontakt	Formalisierte, unpersönliche Weisungs- und Kontrollbeziehungen
Kaum Koordinierungsprobleme	Große Koordinierungsprobleme
Geringer Formalisierungsgrad	Hoher Formalisierungsgrad
Hohe Flexibilität	Geringe Flexibilität
Personal	
Geringe Anzahl von Beschäftigten	Hohe Anzahl von Beschäftigten
Häufig unbedeutender Anteil von ungelernten angelernten Arbeitskräften	Häufig großer Anteil von ungelernten ange-lernten Arbeitskräften
Wenige Akademiker beschäftigt	Akademiker im größeren Umfang beschäftigt
Überwiegend breites Fachwissen vorhanden	Starke Tendenz zum ausgeprägten Spezialistentum
Vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit	Geringe Arbeitszufriedenheit

Abb. 13: Merkmalskatalog von KMU (nach Pfohl)[486]

[486] Immerschitt / Stumpf (2014), S. 21 (nach Pfohl (2006), S. 18-20).

Anhang 18: Bezugsrahmen der Existenzgründung

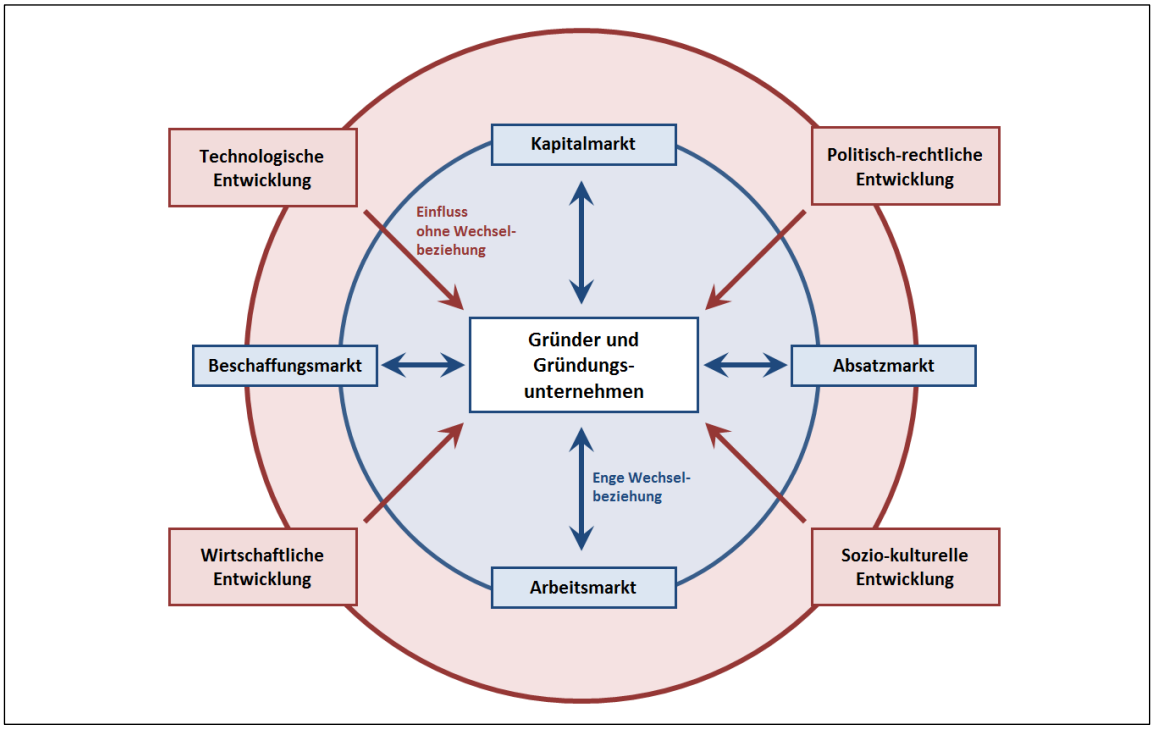

Abb. 14: Bezugsrahmen der Existenzgründung[487]

[487] Eigene Darstellung in Anlehnung an: Szyperski / Nathusius (1977), S. 38; Hoffmann (1991), S. 31; Ridinger / Weiss (1999), S. 26.

Anhang 19: Voraussetzungen für Innovationstätigkeit in KMU

Positive Charakteristika	Negative Charakteristika
- *Hohe Flexibilität* (flache Hierarchie, direkte Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung, schnelle Entscheidungen, kurze Entscheidungswege durch Konzentration wesentlicher betrieblicher Funktionen in der Person des Geschäftsführers, direkter Kundenkontakt) - *Innovationsfördernde Unternehmerpersönlichkeit* (liefert Impulse für Innovationen und stellt Ressourcen bereit, verfügt über reiches persönliches Netzwerk, überwindet innerbetriebliche Widerstände) - *Geringe Arbeitsteilung* (Komplexitätsreduktion durch das Denken in Gesamtzusammenhängen) - *Geringe Bürokratie*	- *Mangelnde finanzielle Ressourcen* (erschwerter Zugang zu Eigen- und Fremdkapital, Informationsdefizite bezüglich Förderungen) - *Mangelnde personelle Ressourcen* (erschwerter Zugang zu und mangelnde Entwicklung von qualifizierten Mitarbeitern) - *Geringe Kooperationsbereitschaft* (Informationsdefizite, Berührungsängste und fehlende personelle und organisatorische Voraussetzungen) - *Fehlende strategische Planung* - *Geringes Methodenwissen* - *Innovationshemmende Unternehmerpersönlichkeit* (Überlastung durch Aufgabenfülle im Tagesgeschäft, autoritärer Führungsstil, mangelnde Delegation und fehlendes Methodenwissen) - *Fehlen fachspezifischer Abteilungen*

Abb. 15: Voraussetzungen für Innovationstätigkeit in KMU[488]

[488] Dömötör (2011), S. 16.

Anhang 20: Nachfolgeformen im Überblick

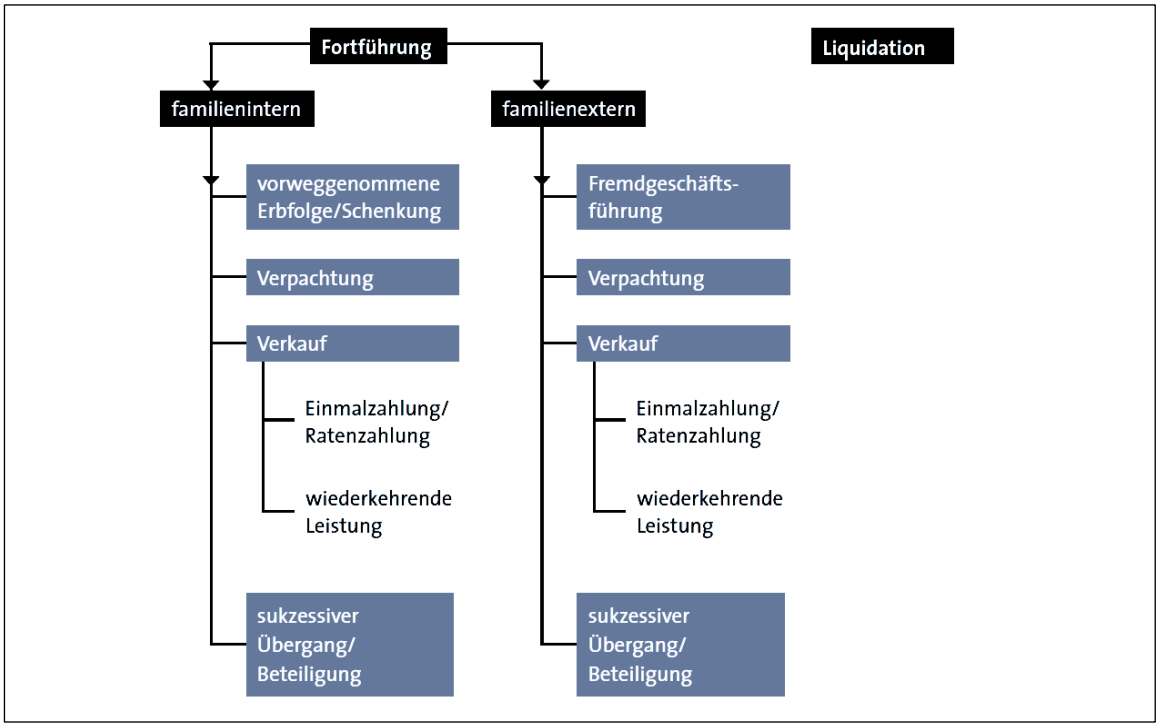

Abb. 16: Nachfolgeformen im Überblick[489]

Anhang 21: Ziele von Evaluation

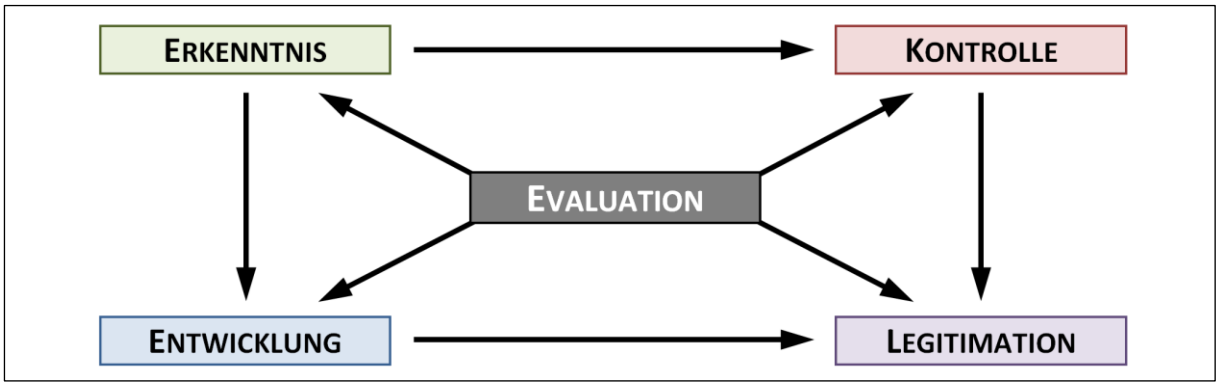

Abb. 17: Ziele von Evaluation[490]

[489] HWK München und Oberbayern (2017b), S. 13.
[490] Eigene Darstellung nach Stockmann (2007), S. 37.

Anhang 22: Evaluationsstandards DeGEval

Kriterium	Standards
Nützlichkeit	1. Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen 2. Klärung der Evaluationszwecke 3. Kompetenz und Glaubwürdigkeit des Evaluators/ der Evaluatorin 4. Auswahl und Umfang der Informationen 5. Transparenz von Werthaltungen 6. Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung 7. Rechtzeitigkeit der Evaluation 8. Nutzung und Nutzen der Evaluation
Durchführbarkeit	1. Angemessene Verfahren 2. Diplomatisches Vorgehen 3. Effizienz von Evaluation
Fairness	1. Formale Vereinbarungen 2. Schutz individueller Rechte 3. Umfassende und faire Prüfung 4. Unparteiische Durchführung und Berichterstattung 5. Offenlegung von Ergebnissen und Berichten
Genauigkeit	1. Beschreibung des Evaluationsgegenstandes 2. Kontextanalyse 3. Beschreibung von Zwecken und Vorgehen 4. Angabe von Informationsquellen 5. Valide und reliable Informationen 6. Systematische Fehlerprüfung 7. Angemessene Analyse qualitativer und quantitativer Informationen 8. Begründete Bewertungen und Schlussfolgerungen 9. Meta-Evaluation

Tab. 6: Evaluationsstandards DeGEval[491]

Anhang 23: Die konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung

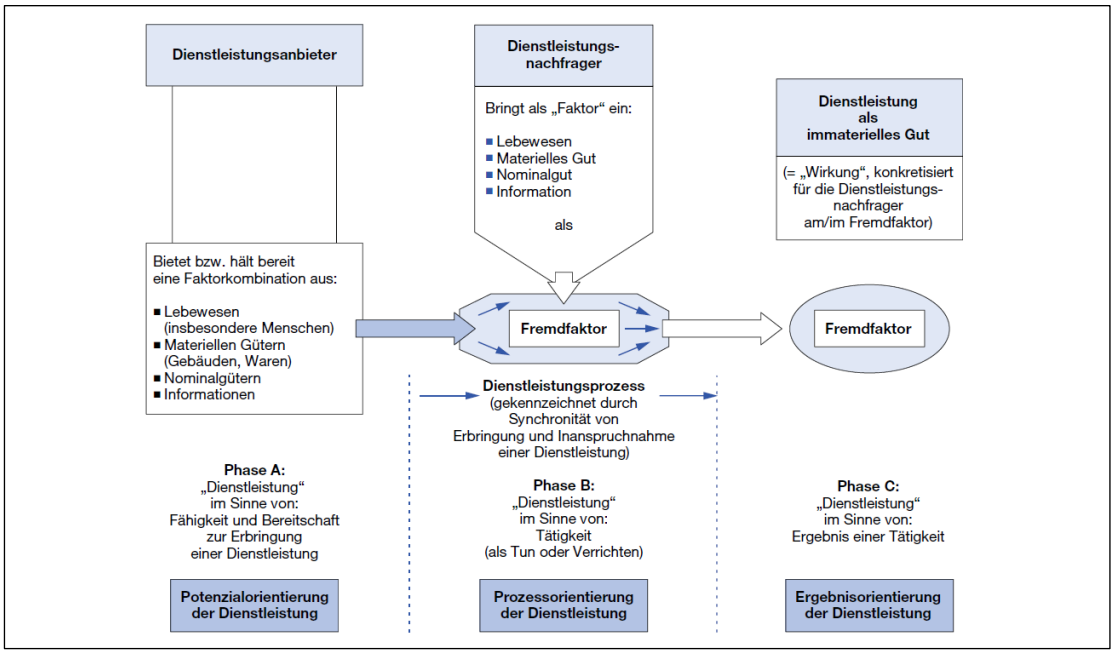

Abb. 18: Die konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung im phasen-bezogenen Zusammenhang[492]

[491] DeGEval (2016).
[492] Hilke (1989), S. 15.

Anhang 24: Dienstleistungsqualitätsmodell nach Donabedian

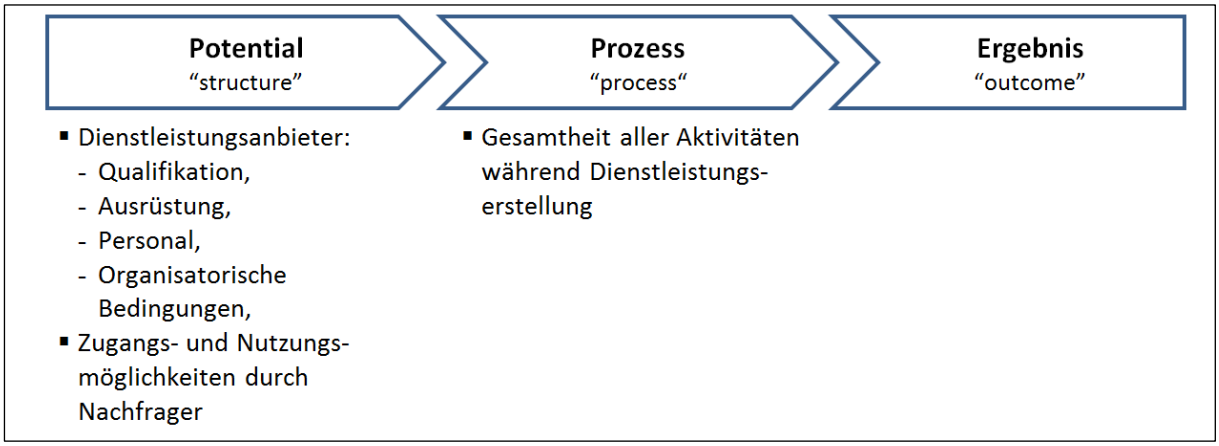

Abb. 19: Dienstleistungsqualitätsmodell nach Donabedian[493]

Anhang 25: Dienstleistungsqualitätsmodell nach Grönroos

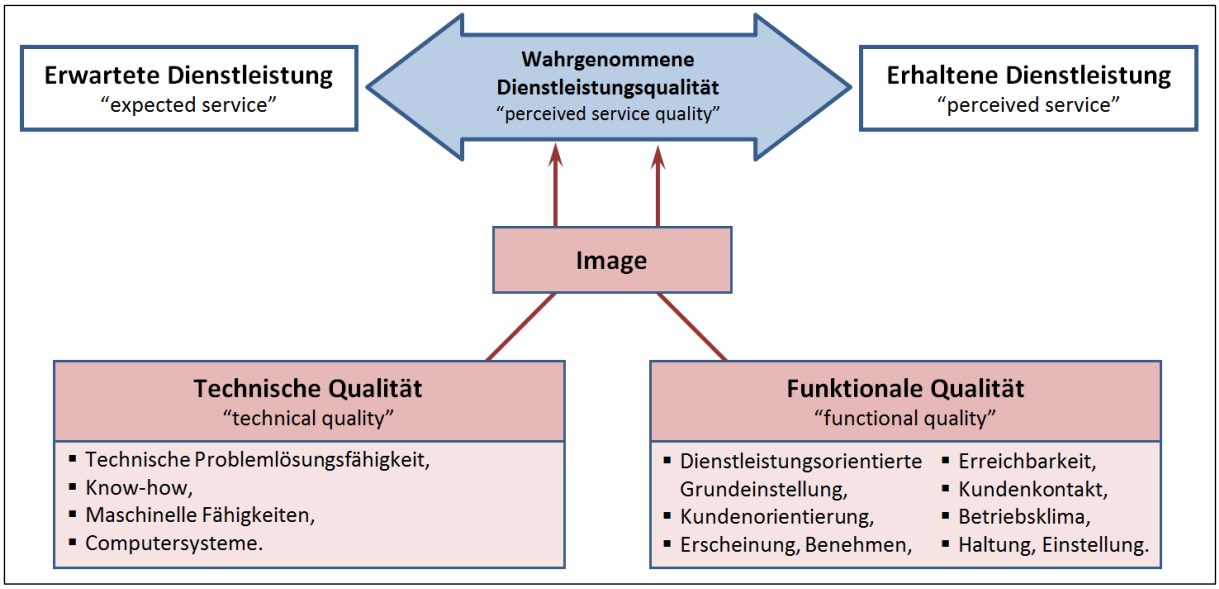

Abb. 20: Dienstleistungsqualitätsmodell nach Grönroos[494]

[493] Eigene Darstellung nach Donabedian (1980, zit. nach Zollondz, 2001, S. 590).
[494] Eigene Darstellung nach Grönroos (1984), S. 40.

Anhang 26: Dienstleistungsqualitätsmodell nach Meyer/ Mattmüller

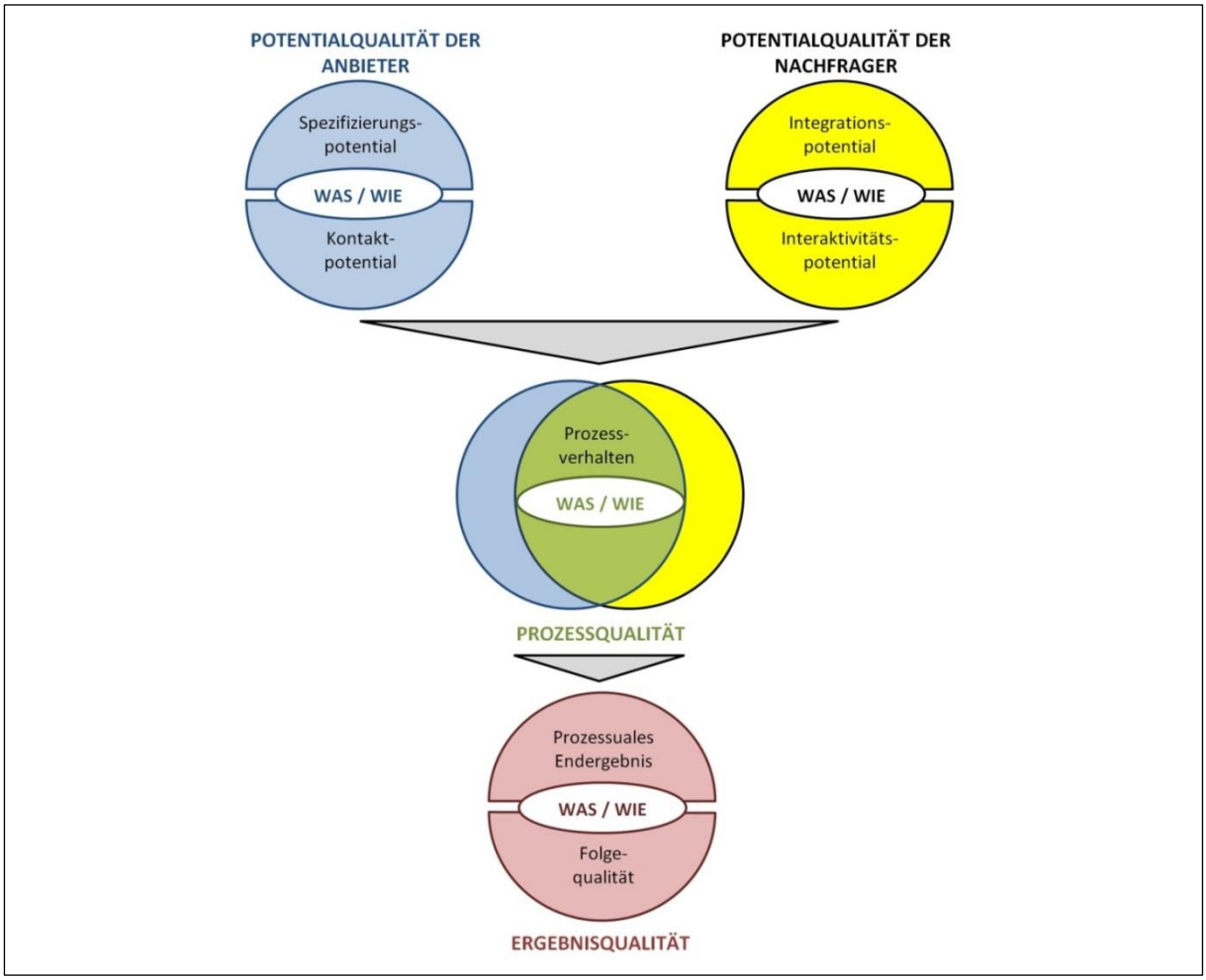

Abb. 21: Dienstleistungsqualitätsmodell nach Meyer/ Mattmüller[495]

Anhang 27: Indikatoren der Dienstleistungsqualität nach Meyer/Mattmüller[496]

Teilqualität	Tech-Dimension (Was)	Touch-Dimension (Wie)
Potentialqualität „Erwartete Qualität“	Gebäude- und Raumausstattung, Technische Ausstattung, Ausbildung, Gütezeichen usw.	Gestaltung der materiellen Produktionsfaktoren, Bekanntheit, Potentialqualität, Aussehen und Persönlichkeit des Dienstleistungspersonals, Referenzen, Preise, Pokale, Auszeichnungen usw.
Prozessqualität „Erfahrene Qualität“	Technische Fertigkeiten, formaler Leistungsablauf, Zeitdauer usw.	Atmosphäre, Klima, Einstellungen und Verhalten des Personals im Umgang mit den externen Faktoren, Betriebsklima, Dienstleistungskultur, Erreichbarkeit usw.
Ergebnisqualität „Erhaltene Qualität“	Funktion, Dauerhaftigkeit/ Nachhaltigkeit, Folgen/ Folgeleistungen, usw.	Erklärung der Dienstleistung, Zufriedenheit, kommunikative Nachbetreuung, Beschwerdeverhalten usw.

Tab. 7: Indikatoren der Dienstleistungsqualität nach Meyer/Mattmüller

[495] Meyer / Westerbarkey (1995), S. 87.
[496] Meyer / Westerbarkey (1995), S. 88.

Anhang 28: Modell der Einflussfaktoren auf die Evaluation

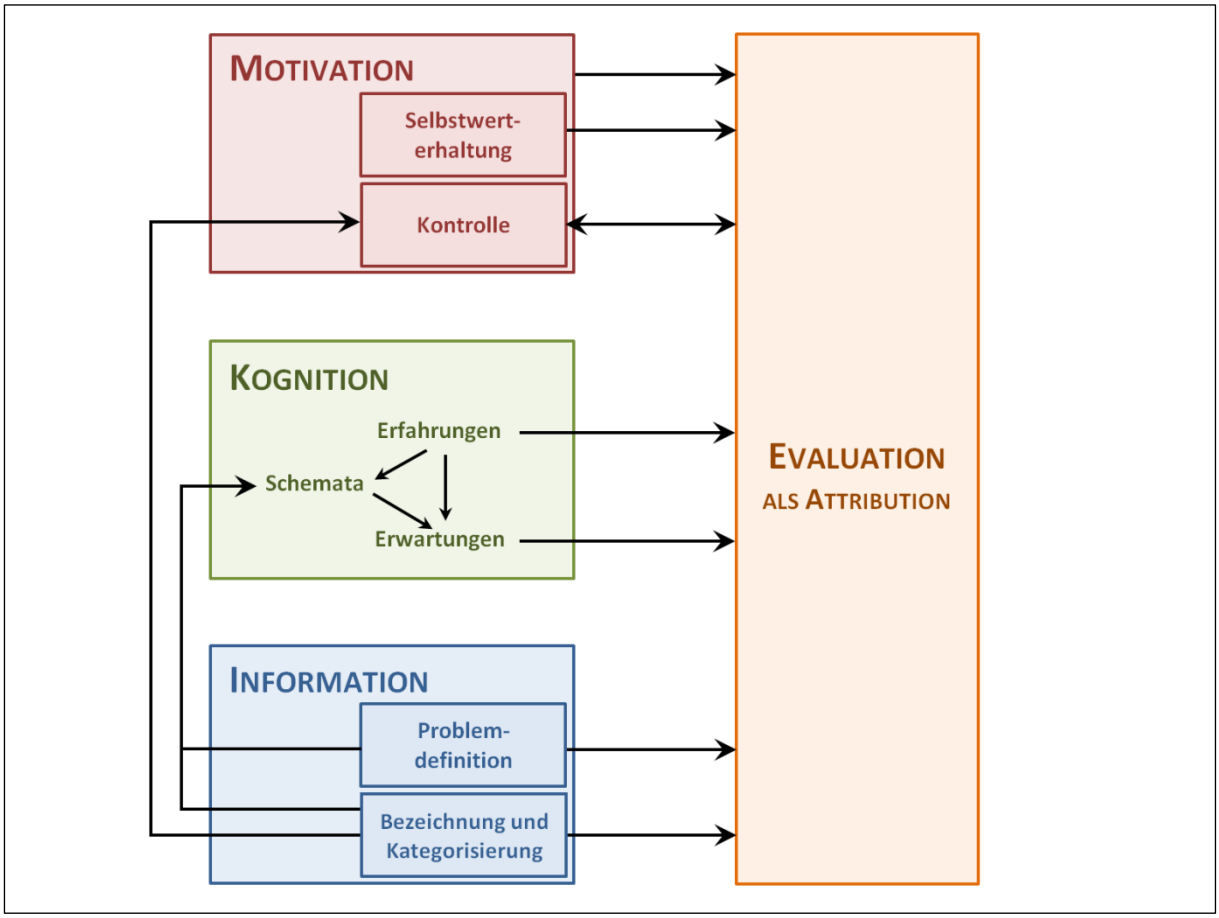

Abb. 22: Modell der Einflussfaktoren auf die Evaluation von Beratungsleistungen[497]

[497] Eigene Darstellung nach Ernst (2002), S. 205.

Anhang 29: Standard-Fragebogen zur bundesweiten Evaluation der Betriebsberatung

ZDH
ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS

Standard-Fragen zur bundesweiten Evaluation der Betriebsberatung

1. Welchen Beratungsbereich haben Sie in Anspruch genommen?

   ❑ Betriebswirtschaft ❑ Technik/Innovation ❑ Außenwirtschaft
   ❑ Umweltschutz ❑ Arbeitsschutz ❑ Sonstige: _____

2. Wie beurteilen Sie die Beratung insgesamt?

   ❑ sehr gut ❑ gut ❑ weniger gut ❑ unbefriedigend

3. Wie schätzen Sie das fachliche und handwerksspezifische Wissen des Beraters ein?

   ❑ sehr kompetent ❑ kompetent ❑ weniger kompetent ❑ gar nicht kompetent

4. Waren die Vorschläge und Empfehlungen für Sie verständlich?

   ❑ ja ❑ nein

5. Wie schätzen Sie die Beratungsdauer ein?

   ❑ zu kurz ❑ genau richtig ❑ zu lang ❑ kann nicht beurteilt werden

6. Aufgrund der Beratung wurden betriebliche Maßnahmen …

   ❑ durchgeführt ❑ eingeleitet/geplant ❑ nicht verfolgt ❑ Antwort nicht möglich

7. Würden Sie die Betriebsberatung wieder in Anspruch nehmen?

   ❑ ja, sicher ❑ ja, vermutlich ❑ eher nicht ❑ nein

8. Wie würden Sie den Service der Betriebsberatung weiter verbessern?

   ❑ inhaltlich ausbauen (z.B. neue Themen anbieten) ❑ zeitlich ausweiten (mehr Zeit/Beratungsfall) ❑ unverändert lassen ❑ Sonstiges: _____

Stand: 03.11.2010

Abb. 23: Standard-Fragebogen zur bundesweiten Evaluation der Betriebsberatung

Anhang 30: Mehrwert von Beratungsleistungen

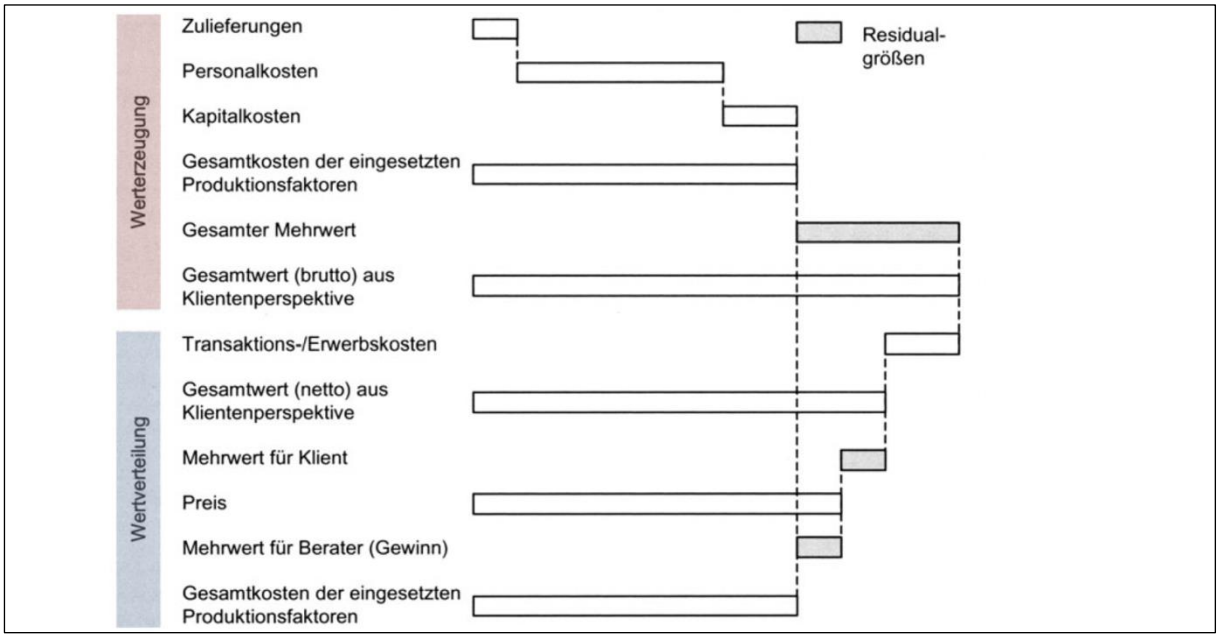

Abb. 24: Mehrwert von Beratungsleistungen[498]

Anhang 31: Dimensionen des Erfolgs einer Unternehmung

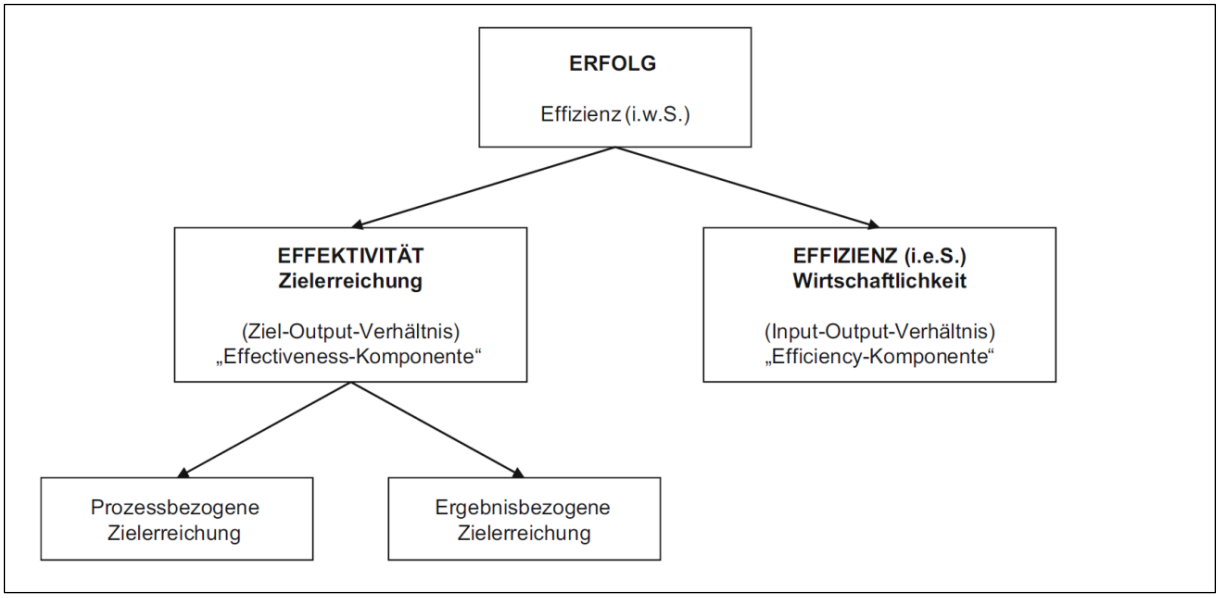

Abb. 25: Dimensionen des Erfolgs einer Unternehmung[499]

[498] Richter (2004), S. 79.
[499] Eigene Darstellung nach Klein (1978), S. 108.

Anhang 32: Untersuchte Ansätze im Schrifttum

		Erkenntnisziel	
		Messung	**Erklärung**
Fundierung	**Empirisch**	▪ Klein (1974) ▪ **Fridrich (1985)** ▪ **Gabele/Hirsch (1986)** ▪ Elfgen/Klaile (1987) ▪ **Meffert (1990)** ▪ **Gable (1996)** ▪ Solomon (1997) ▪ **Köppen (1999)** ▪ **Höck-Keuper (2001)** ▪ Shenhar et al. (2001) ▪ Fink/Knoblach (2003) ▪ Prakash/Samwick (2003) ▪ **Cardea/Pepper (2007)** ▪ Fleischer (2010) ▪ Wellejus/Höselbarth (2010) ▪ Fleischer et al. (2014)	▪ Pinto/Prescott (1990) ▪ **Hoffmann (1991)** ▪ Fritz/Effenberger (1996) ▪ Jang et al. (1997) ▪ Patterson et al. (1997) ▪ **Effenberger (1998)** ▪ Kumar/Simon/Kimberley (1999) ▪ Simon/Kumar (2001) ▪ Hartman/Ashrafi (2002) ▪ Appelbaum/Steed (2004) ▪ Appelbaum/Steed (2005) ▪ Richter/Schmidt (2006) ▪ Karantinou/Hogg (2007) ▪ Luo/Liberatore (2009) ▪ Liberatore/Luo (2010) ▪ Haverila et al. (2011) ▪ Hanisch (2012) ▪ **Bronnenmayer (2014)** ▪ Bronnenmayer et al. (2016)
	Analytisch	▪ Gallessich (1982) ▪ Eschbach (1984) ▪ Seeger/Goede (1992) ▪ Kirkpatrick (1996) ▪ Mingers (1996) ▪ McLachlin (2000) ▪ **Phillips (2000)** ▪ Gillmann (2001) ▪ Titscher (2001) ▪ Kubr (2002) ▪ Sangüesa (2002) ▪ Ehrhardt/Nippa (2005) ▪ **Wohlgemuth (2006)** ▪ Niedereichholz (2008) ▪ Hummel/Zander (2009)	▪ Kienbaum-Meissner (1979) ▪ Klaile (1984) ▪ Elfgen (1987) ▪ Mugler/Lampe (1987) ▪ **Hill (1990)** ▪ **Strasser (1993)** ▪ **Hillemanns (1995)** ▪ Jang/Lee (1998) ▪ McLachlin (1999) ▪ Caroli (2005) ▪ CaroIi (2006)

Tab. 8: Untersuchte Ansätze im Schrifttum[500]

[500] Fischbach (2017), S. 67: Grün eingefärbte Ansätze werden in Kapitel 7 behandelt.

Anhang 33: Übersicht empirischer Untersuchungen zum Beratungserfolg

Studie	Titel	Empirie	Untersuchungsschwerpunkt
Fridrich (1985)[501]	*Marketing-und Managementberatungen in mittel-ständischen Industrie-unternehmen: Eine Orientierungshilfe für Unternehmer und Berater*	▪ n = 50 ▪ einfach-empirisch ▪ persönliche Interviews	Untersuchung der Erfahrung von KMU der Investitionsgüter- und Verbrauchsgüterindustrie mit der Management- und Marketingberatung
Gabele/ Hirsch (1986)[502]	*Zur Qualität betriebswirtschaftlicher Beratungs-leistungen für kleine Unternehmen: Ergebnisse e. Inhaltsanalyse von Beratungsberichten*	▪ n = 36 ▪ einfach-empirisch ▪ Inhaltsanalyse des Endberichts	Versuch der Evaluation der Qualität von Beratungsprojekten von KMU (Handwerksbetriebe in Bayern) anhand der Analyse der Beratungsberichte
Meffert (1990)[503]	*Unternehmensberatung und Unternehmensführung: Eine empirische Bestandsaufnahme*	▪ n = 307 (268 Klienten und 39 Berater) ▪ einfach-empirisch (Mittelwerten und Streuung) ▪ deskriptive Analyse mittels Fragebogen	Untersuchung von Gründen der Inanspruchnahme von Unternehmensberatung; Bestimmung von Kriterien für die Auswahl und Evaluierung eines Beraters durch den Kunden; Behandlung von Problemen der Zusammenarbeit und Beurteilung des Beratungserfolgs.
Hoffmann (1991)[504]	*Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung*	▪ n_1 = 62 (Berater) ▪ n_2 = 40 (Klienten) ▪ einfach-empirisch (Diskriminanzanalyse)	Erläuterung des Beratungsprozesses und des Beratungserfolgs, Identifikation von Erfolgsfaktoren für Unternehmensberatungsprojekte und Ableitung entsprechender Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen
Gable (1996)[505]	*A Multidimensional Model of Client Success When Engaging External Consultants*	▪ n = 67 ▪ einfach-empirisch (Faktoren- und Korrelationsanalyse)	Analyse eines Messmodells zur Beurteilung von Unternehmensberatungserfolg
Effenberger (1998)506	*Erfolgsfaktoren der Strategieberatung*	▪ n = 74 ▪ einfach-empirisch (Vergleich von Mittelwerten, Korrelationsanalyse, Diskriminanzanalyse)	Entwicklung eines bezugsrahmengesteuerten Forschungsdesigns, welches Beratungsprozess und -ergebnis abbildet und zur Messung der Qualität und des Erfolgs von Leistungen der Strategieberatung Untersuchungshypothesen generiert

[501] Vgl. Fridrich (1985), S. 200-214.
[502] Vgl. Gabele / Hirsch (1986), S. 486.
[503] Vgl. Meffert (1990), S. 181-191.
[504] Vgl. Hoffmann (1991), S. 173, 207, 298-307.
[505] Vgl. Gable (1996), S. 1175-1181.
[506] Vgl. Effenberger (1998), S. 236-237.

Studie	Titel	Empirie	Untersuchungsschwerpunkt
Köppen (1999)[507]	*Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen: Die Nachfolgeregelung in kleinen und mittleren Unternehmen*	▪ n = 92 ▪ einfach-empirisch (Experteninterviews)	Untersuchung des Einflusses von Berater und Klienten auf den Erfolg und die Dienstleistungsqualität der Beratung zur Unternehmensnachfolge in KMU
Höck/ Keuper (2001)[508]	*Empirische Untersuchung zur Auswahl und Kompetenz von Beratungs-gesellschaften*	▪ n = 71 ▪ einfach-empirisch (Faktorenanalyse, Regressionsanalyse) ▪ Fragebogen	Bestandsaufnahme der Beratungsqualität von Beratungsunternehmen in Deutschland. Identifikation der Auswahlkriterien der Berater und Erfolgsfaktoren der Beratung
Cardea/ Pepper (2007)[509]	*Return on Consulting (ROC) - Best Practice Survey*	▪ n = 200 ▪ einfach-empirisch (Faktorenanalyse, Regressionsanalyse)	Untersuchung der relevanten Einflussfaktoren aus Kundenperspektive für die erfolgreiche Durchführung von strategischen und operativen Beratungsprojekten. Methoden und Kriterien zur Rentabilitätsmessung von Beratungsprojekten
Bronnenmayer (2014)[510]	*Erfolgsfaktoren von Unternehmens-beratung: Eine Zweiperspektiven-betrachtung*	▪ n_1 = 255 (Klienten) ▪ n_2 = 348 (Berater) ▪ einfach-empirisch (Faktorenanalyse) ▪ Fragebogen	Ableitung eines Untersuchungsmodells aus Kunden- und Beraterperspektive. Abbildung und Analyse von perspektivenübergreifenden Erfolgsfaktoren und deren Einfluss auf den Erfolg von Unternehmensberatungsprojekten

Tab. 9: Übersicht empirischer Untersuchungen zum Beratungserfolg

Anhang 34: Erfolgswirkungen der Erfolgsfaktoren der Klientenperspektive

[507] Vgl. Köppen (1999), S. 197, 202.
[508] Vgl. Höck / Keuper (2001), S. 430-433.
[509] Vgl. Cardea AG / Pepper GmbH (2007).
[510] Vgl. Bronnenmayer (2014), S. 243-245, 275-277.

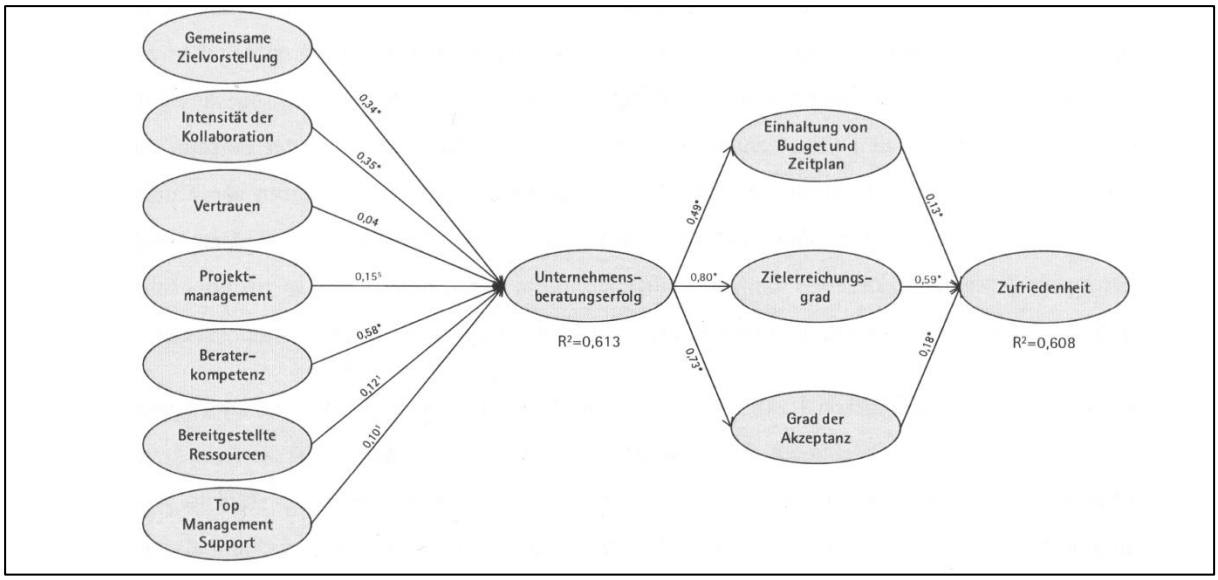

Abb. 26: Erfolgswirkungen der Erfolgsfaktoren der Klientenperspektive[511]

Anhang 35: Erfolgswirkungen der Erfolgsfaktoren der Beraterperspektive

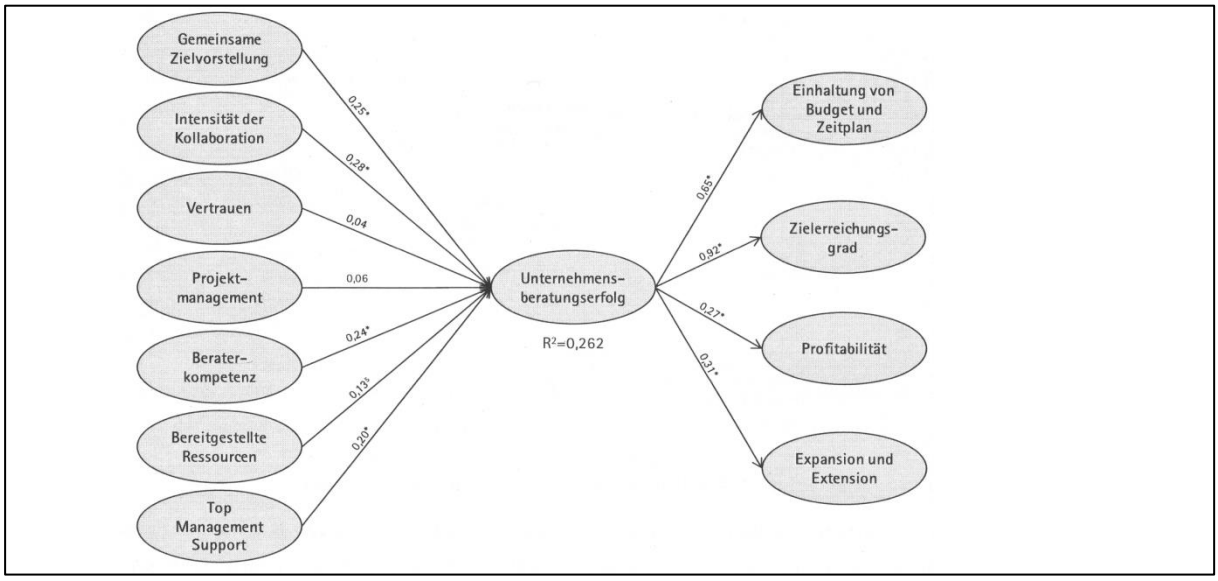

Abb. 27: Erfolgswirkungen der Erfolgsfaktoren der Beraterperspektive[512]

Anhang 36: Übersicht analytischer Untersuchungen zum Beratungserfolg

[511] Bronnenmayer (2014), S. 243.
[512] Bronnenmayer (2014), S. 276.

Studie	Titel	Untersuchungsschwerpunkt
Hill (1990)	*Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung*	Analyse der Erfolgsfaktoren der Beratung
Strasser (1993)	*Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden: Eine resultatorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses*	Ermittlung des Informationsbedarfs der Kunden sowie Anforderungen an deren Verhalten für die Nutzenmaximierung eines Beratungsprojekts. Steigerung der Kundenpartizipation im Beratungsprozess
Hillemanns (1995)	*Kritische Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung*	Ausgehend von einer differenzierten Beschreibung der Beratungsprozessphasen erfolgt eine Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren für Unternehmensberatungsprojekte
Phillips (2000)	*The Consultant's Scorecard: Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects*	Benennung und Quantifizierung von Beratungsergebnissen
Wohlgemuth (2006)	*Evaluation of Consultancy Engagements: The Swiss Questionnaire for Quality in Management Consultancy*	Erstellung eines Fragebogens für die Evaluation von Beratungsleistungen mit standardisierten Qualitätskriterien

Tab. 10: Übersicht analytischer Untersuchungen zum Beratungserfolg

Anhang 37: Erfolgsfaktoren der Beratung

Quelle	Erfolgsfaktoren und Erfolgskriterien
Klein (1974)[513]	▪ Fortschrittsgrad ▪ Prozessaufwand ▪ Prozessdauer
Klaile (1984)[514]	▪ Information über die Hintergründe und Zusammenhänge der Ziele und Tätigkeiten ▪ Detaillierte Zielvereinbarung bzw. -vorgabe ▪ Detaillierte Untersuchung der zu lösenden Aufgabe ▪ Erarbeitung detaillierter Positionsbeschreibungen ▪ Möglichst differenzierte Abgrenzung der Führungsposition und -rolle ▪ Anpassung der Sanktionen an die Aufgabenstellung; Offenlegung der Abstufungen ▪ Adäquate Berücksichtigung der Fähigkeiten der Mitarbeiter ▪ Lösung von Rollenkonflikten durch Beseitigung der Ursachen ▪ Bildung von Konsens ▪ Interaktionsniveau wechselseitiger Kontingenz ▪ Ausrichtung der Aufgabenzuweisung an den Persönlichkeitsfaktoren ▪ Berücksichtigung der Einstellungen und Werte aller Beteiligten ▪ Erfassung relevanter Erwartungen aller Beteiligten ▪ Kreativität bei der Problemlösung ▪ Fähigkeit zur Beeinflussung anderer ▪ Bereitschaft, Konsequenzen von Entscheidungen zu akzeptieren
Fridrich	▪ Zufriedenheit ▪ Wirtschaftlichkeitsaspekt

[513] Vgl. Klein (1974), S. 56-58; Klein (1978), S. 109.
[514] Vgl. Klaile (1984), S. 9, 25-26, 30, 35, 42-43, 46, 47-48, 56-58.

Quelle	Erfolgsfaktoren und Erfolgskriterien
(1985)[515]	▪ Effizienzsteigerung ▪ Die Realisierung der Vorschläge
Gabele/ Hirsch (1986)[516]	Bewertung der Qualität betriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen anhand schriftlicher Beratungsberichte, d.h. Identifikation von Kriterien, mit denen ein guter / schlechter Bericht evaluiert werden kann (z.B. Seitenumfang und strukturelle Zusammensetzung, Anteil an Abbildungen, Tabelle, Formulare etc.): ▪ Anwendung von Zahlen und Formularen, ▪ Benutzerfreundlichkeit und Präzision der Beratungsberichte, ▪ individuelle Berücksichtigung betrieblicher Probleme.
Meffert (1990)[517]	Kriterien der Erfolgsbeurteilung von Beratung: ▪ aus Klientenperspektive: 1. Akzeptanz der Beratungsergebnisse 2. Erfahrungsgewinnung 3. Grad der Umsetzung 4. Qualitative Zielerreichung 5. Kosten-Nutzen Relation 6. Quantitative Zielerreichung ▪ aus Beraterperspektive: 1. Kundenzufriedenheit 2. Richtigkeit der Empfehlung 3. Grad der Umsetzung 4. Anschlussaufträge 5. Know-how-Zuwachs beim Klienten 6. Zufriedenheit der Mitarbeiter 7. Know-how-Zuwachs bei ihrer Unternehmung 8. Imagezuwachs 9. Gewinn ihrer Unternehmung
Hill (1990)[518]	Der Autor identifiziert Erfolgsfaktoren aus drei Bereichen: 1. Analysen und Prognosen: ▪ Wichtige Informationen müssen in einem angemessenen Detaillierungsgrad an den Klienten geliefert werden. ▪ Die Informationserhebung muss überprüfbar und die Auswertung der Informationen logisch nachvollziehbar sein. ▪ Der Auftraggeber muss den Informationsbedarf klar definieren. ▪ Methodenkenntnis und Wissen des Beraters sowie Zugang zu Informationsquellen. 2. Rationalisierungsprojekte: ▪ Abstimmung der Ziele zwischen Klient und Unternehmensberater. ▪ Der Berater muss über eine erprobte Methodik und geschultes Personal verfügen. 3. Neuorientierungen: ▪ Die Unternehmensleitung muss gültige und nützliche Informationen zur Verfügung stellen, ▪ freie und informiert Entscheidungen treffen und ▪ Engagement zur Durchführung des Projekts aufweisen.
Hoffmann (1991)[519]	▪ Konsultationsvorbereitung ▪ Finanzielle Ausstattung ▪ Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit ▪ Fähigkeit zum Lernen und Wandel ▪ Projektcontrolling ▪ Übereinstimmung von Beraterverhalten und Klientenerwartung

[515] Vgl. Fridrich (1985), S. 200
[516] Vgl. Gabele / Hirsch (1986), S. 492.
[517] Vgl. Meffert (1990), S. 190-191.
[518] Vgl. Hill (1990), S. 173-175.
[519] Vgl. Hoffmann (1991), S. 176-178.

Quelle	Erfolgsfaktoren und Erfolgskriterien
Strasser (1993)[520]	Als Grundlage der qualitativen Beurteilung von Beratungsergebnis, -beziehung und -prozess wird der Indikator „Zufriedenheit“ genannt. 1. Beratungsergebnis: ▪ Urteil zum Gesamtergebnis, ▪ Subjektives Urteil zu einzelnen Nutzenkomponenten (z.B. Zielerreichung, betriebliche Leistungsverbesserungen etc.). 2. Beziehungselemente: ▪ Verhalten des Kunden gegenüber der Berater, ▪ Verhalten der Promotoren gegenüber den Kundenmitarbeitern, ▪ Verhalten des Beraters gegenüber dem Kunden, ▪ generelle Beratungsbeziehung. 3. Prozesselemente: ▪ Bewertung der Elemente der Anbahnungs-, Durchführungs- und Schlussphase.
Hillemanns (1995)[521]	Acht wesentliche Erfolgsfaktoren konnten bestimmt werden: 1. Anzahl der bislang in einem Marktsegment akquirierten Projekte, 2. Interpersonelle Attraktion, 3. Leistungsbereites Beratersystem, 4. Konsultationsbereites Klientensystem, 5. Vorhandensein von Interaktionsbereitschaft, 6. Identifikation und Konsens über Projektziel, 7. Planung und Realisation einer klientenseitig adäquaten Kommunikationsstrategie, 8. Erfolgs- oder gesamtbudgetorientierte Vergütung
Gable (1996)[522]	Es wurden drei Hauptbereiche mit sechs Dimensionen von Unternehmensberatungserfolg aus Klientenperspektive identifiziert: 1. Consultant recommendations: ▪ Recommendations Acceptance, ▪ Recommendations Satisfaction, 2. Client Understanding ▪ Understanding Improvement, ▪ Understanding Satisfaction, 3. Consultant Performance ▪ Performance Reasonability, ▪ Performance Satisfaction.
Effenberger (1998)[523]	Folgende Erfolgsfaktoren konnten im Rahmen der Studie bestätigt werden: ▪ Einbindung der Mitarbeiter: „Je höher die Einbindung der Mitarbeiter in die Durchführung der Strategieberatung ist, desto größer ist die Zufriedenheit mit dem Gesamtprozess.“ ▪ Zufriedenheit in der Durchführungsphase der Beratung: „Je größer die Zufriedenheit in der Durchführungsphase der Beratung ist, desto eher wird das Strategieberatungsprojekt als erfolgreich beurteilt.“ ▪ Präsentation von Zwischenergebnissen: „Werden Zwischenergebnisse präsentiert und positiv beurteilt, wird das Strategieberatungsprojekt eher als erfolgreich beurteilt.“ ▪ Dauer des Projekts, ▪ Verlängerung der Durchführung der Strategieberatung und Umsetzung unter Mitarbeit der Berater.

[520] Vgl. Strasser (1993), S. 180-192.
[521] Vgl. Hillemanns (1995), S. 249-251.
[522] Vgl. Gable (1996), S. 1175-1181.
[523] Vgl. Effenberger (1998), S. 201-209.

Quelle	Erfolgsfaktoren und Erfolgskriterien
Köppen (1999)[524]	Die folgenden Einflussgrößen bestimmen im Wirkungszusammenhang die Beratungsqualität: 1. Klientenvertrauen, 2. Übergabekonzeption, 3. Wandlungsbereitschaft der Klienten, 4. Beratertätigkeiten, 5. Klientenengagement, 6. Fachkompetenz der Berater, 7. Soziale Kompetenz der Berater, 8. Beratungsreife der Klienten, 9. Konfliktgehalt
Phillips (2000)[525]	Der Autor nennt sechs Dimensionen anhand derer der Beratungserfolg zu verschiedenen Zeitpunkten und mit Hilfe hauptsächlich quantitativer, aber auch qualitativer Maße beurteilt werden kann: 1. Reaction to and satisfaction with the consulting intervention from a variety of different stakeholders within different time frames. 2. The extent of learning that has taken place as those involved in the consulting intervention leam new skills, processes, procedures and tasks 3. The success of the actual application and implementation of the consulting intervention as the process is utilized in the work environment. 4. The actual business impact changes in the work unit where the consulting project has been initiated. These values include hard data as well as soft data. 5. The actual return on investment reported as a ratio or in a percentage format. This measure shows the monetary return on the cost of the project. 6. Intangible measures, which are usually soft data items that are not converted to monetary values for the use of ROI [return on investment] formula.

[524] Vgl. Köppen (1999), S. 202-209.
[525] Vgl. Phillips (2000), XIV.

Höck/ Keuper (2001)[526]	Die Autoren unterscheiden zwischen Potential-, Prozess-, Ergebnisqualität. Die Potentialqualität ergibt sich aus: 1. Auswahl der besten Kandidaten mithilfe eines Katalogs an Mindestanforderung: ▪ Anerkannte Kompetenz (d.h. Referenzen, Erfahrung in ähnlichen Projekten), ▪ Qualifikation 2. Auswahl innerhalb der Kandidaten: ▪ Qualifikation des Beraterteams, ▪ Branchenerfahrung, ▪ Präsentation des Konzepts Die Prozessqualität ergibt sich aus: 1. Einbindung der Projektmitarbeiter, 2. Projektorganisation, 3. Kooperation mit den Projektverantwortlichen, 4. Andere: Termineinhaltung, Kommunikationsfähigkeit, Arbeitsproduktivität der Beraterteams. Die Ergebnisqualität ergibt sich aus: 1. Sucheigenschaften: ▪ Vertrauen in die Beratungsgesellschaft ▪ Auftreten des Beraterteams ▪ Image ▪ Technologieerfahrung ▪ Referenzen ▪ Qualitätsmanagementsystem der Beratung 2. Erfahrungseigenschaften: ▪ Wissen ▪ Innovationskraft des Beraterteams ▪ Verlässlichkeit der Termin-Budgetangaben ▪ Kooperationsbereitschaft der Berater.
Wohlgemuth (2006)[527]	Der Autor nennt Qualitätskriterien, welche in sechs Teilgebiete unterteilt sind: 1. Professional Knowledge and Expertise 2. Professional Conduct and Behaviour 3. Project Management 4. Implementation To-Date 5. Economics of Consultancy 6. Additional questions

[526] Vgl. Höck / Keuper (2001), S. 430-433.
[527] Vgl. Wohlgemuth (2006), S. 113-116.

Cardea/ Pepper (2007)[528]	Return on Consulting erfolgt durch Messung der Projekt- und der Beraterperformance. Die Dimensionen der Leistungsqualität sind sowohl ergebnis- als auch prozessbezogen. Relevante Einflussfaktoren: ▪ Consulting Governance (unternehmensweite Steuerung und Optimierung des Beratereinsatzes), ▪ Project Governance (projektspezifische Steuerung und Optimierung des Beratereinsatzes), ▪ Relationship Quality (Kommunikation und Zusammenarbeit), ▪ Consulting Performance (Beraterleistungen). Relevante Kriterien und Subkriterien: 1. Projektperformance: ▪ Projektzielerreichung ▪ Kosten-/ Nutzenverhältnis ▪ Qualitativer Nutzen ▪ Quantitativer Nutzen 2. Beraterperformance: ▪ Beitrag des Beraters am Projektresultat ▪ Zufriedenheit mit den Leistungen des Beraters Einflussfaktoren auf den Projekterfolg sind: ▪ Fachliche Fähigkeiten ▪ Kundenspezifisches Wissen ▪ Umsetzungsfähigkeiten ▪ Projektmanagement- und interpersonelle Fähigkeiten ▪ Kreativität/ Innovativität
Bronnenmayer (2014)[529]	Erfolgsfaktoren: 1. Beraterkompetenz, 2. Intensität der Kollaboration, 3. Gemeinsame Zielvorstellung, 4. Projektmanagement, 5. Bereitgestellte Ressourcen, 6. Top Management Support, 7. Vertrauen Erfolgskriterien (Beraterperspektive): 1. Einhaltung von Budget und Zeitplan 2. Zielerreichungsgrad 3. Profitabilität 4. Expansion und Extension Erfolgskriterien (Klientenperspektive): 1. Einhaltung von Budget und Zeitplan 2. Zielerreichungsgrad 3. Grad der Akzeptanz 4. Zufriedenheit

Tab. 11: Erfolgsfaktoren der Beratung

[528] Vgl. Cardea AG / Pepper GmbH (2007).
[529] Vgl. Bronnenmayer (2014), S. 176, 243, 289-294.

Kriteriengruppe	Kriterien	Kennzahlen	Bewertungsskala	Maßstab
Ausbildung und Wissen des Beraters	Ausbildung und Wissen des Beraters	**Übereinstimmungsgrad von Ausbildung und Wissen des Beraters im Vergleich mit den Anforderungen des Projektes**	• Ausgezeichnet • Angemessen • Problematisch	
Persönlichkeit des Beraters	Persönlichkeit und Verhalten des Beraters	**Übereinstimmungsgrad von Persönlichkeit und Verhalten des Beraters im Vergleich mit den Anforderungen des Projektes**	• Ausgezeichnet • Angemessen • Problematisch	
Kommunikationsfähigkeiten des Beraters	Mündliche Kommunikation	**Wahrnehmung der Anzahl und Grad der Missverständnisse**	• Ausgezeichnet • Angemessen • Problematisch	▪ Gering-Leicht ▪ Oft-Leicht ▪ Sehr Oft-Leicht, Gering-Ernst etc.
		Kommunikationsfähigkeiten des Beraters (d.h. Inhalt, Qualität und Überzeugungskraft)	• Ausgezeichnet • Angemessen • Problematisch	
	Schriftliche Kommunikation	**Qualität des Beratungsberichtes (z.B. Umfang, Leserfreundlichkeit und Veranschaulichung)**	• Ausgezeichnet • Angemessen • Problematisch	
Management und Koordination	Management und Koordination	**Professionalität beim Informationsmanagement (d.h. Präzision der Abfrage von Informationen und Professionalität im Umgang mit Informationen)**	• Ausgezeichnet • Angemessen • Problematisch	
Analytische Kapazitäten	Analytische Kapazität bei der Problemanalyse	**Fähigkeit des Beraters bei der Analyse der genauen Probleme im Rahmen des Projekts**	• Ausgezeichnet • Angemessen • Problematisch	
	Analytische Kapazität bei der Problemlösung	**Fähigkeit des Beraters bei der Lösung der genauen Probleme im Rahmen des Projekts**	• Ausgezeichnet • Angemessen • Problematisch	
Planung und Termintreue	Planungseinhaltung	**Relative terminliche Planungseinhaltung (= Anzahl der verwendeten Tage / Anzahl der geplanten Tage)**	• Ausgezeichnet • Angemessen • Problematisch	▪ 80-110 % ▪ 75-80 % und 110-125 % ▪ Rest
	Beraterbedingter Aufschub von Treffen	**Relative Verschiebungshäufigkeit (= Anzahl der Verschiebungen / Anzahl der Treffen)**	• Ausgezeichnet • Angemessen • Problematisch	▪ < 20% ▪ 20-50% ▪ > 50%
Kontrolle und Verbesserung	Kontroll-Kapazität der Beraterleistung	**Grad der systematischen Kontrolle der eigenen Beraterleistung und des Projektbeitrags**	• Ausgezeichnet • Angemessen • Problematisch	
	Verbesserungskapazität	**Einführung Verbesserungsmaßnahmen in der Zusammenarbeit im Rahmen des Projekts**	• Ausgezeichnet • Angemessen • Problematisch	

Abb. 28: Evaluationskriterien- und Kennzahlenkatalog der Beraterqualität[530]

[530] Eigene Darstellung in Anlehnung an Sangüesa Sánchez (2003), S. 165-174.

Kriteriengruppe	Kriterien	Kennzahlen	Bewertungsskala	Maßstab
Berater-Kunden-Beziehung	Terminänderung	**Relative Anzahl von Terminänderungen (= Anzahl Verschiebungen / Anzahl Treffen)**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ < 20% ▪ 20-50% ▪ > 50%
	Streitkultur	**Anzahl der persönlichen Debatten**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Nie ▪ Sporadisch ▪ Oft
	Fähigkeit, das Projekt voranzubringen	**Prozentuale Zielerreichung in einzelnen Terminen**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ > 80 % ▪ 50-80 % ▪ < 50%
Kooperation mit Projektverantwortlichen	Kooperation mit den Projektverantwortlichen	**Grad der Kooperation mit den Projektverantwortlichen**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Hoch ▪ Mittel ▪ Niedrig
Einbindung Projektmitarbeiter	Einbindung in das Projekt	**Grad der Einbindung der Projektmitarbeiter in das Projekt**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Hoch ▪ Mittel ▪ Niedrig
Projektorganisation	Anzahl der Veränderungen in der allgemeinen Planung des Projekts	**Anzahl der Veränderungen in der allgemeinen Planung des Projekts**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Keine Veränderung oder nur aufgrund externer Faktoren ▪ Änderungen teilweise aufgrund externer Faktoren ▪ Änderungen aufgrund organisatorischer Probleme
		Veränderungen der Ziele bzw. Methoden	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Keine Veränderung oder nur aufgrund externer Faktoren ▪ Änderungen teilweise aufgrund externer Faktoren ▪ Änderungen aufgrund organisatorischer Probleme
Planung und Termineinhaltung	Termineinhaltung	**Ist-Soll-Vergleich (= Anzahl der realen Tage / Anzahl der geplanten Tage)**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ 80-110 % ▪ 75-80 % und 110-125 % ▪ Rest
Information	Informationsangebot	**Angebot genügender Information (d.h. beide Seiten haben zum richtigen Zeitpunkt, die richtigen Information)**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Alle nötigen ▪ Nicht genügend ▪ Mangelhaft
	Informationsqualität	**Fehlerfreiheit der Information (d.h. Richtigkeit von Format und Inhalt)**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	

Abb. 29: Evaluationskriterien- und Kennzahlenkatalog der Prozessqualität[531]

[531] Eigene Darstellung in Anlehnung an Sangüesa Sánchez (2003), S. 141-158.

Kriteriengruppe	Kriterien	Kennzahlen	Bewertungsskala	Maßstab
Effektivität (Zielerreichung)	Qualitative Zielerreichung	**Grad der qualitativen Zielerreichung**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Hoch ▪ Mittel ▪ Niedrig
	Quantitative Zielerreichung	**Grad der quantitativen Zielerreichung (= Anzahl erreichter Ziele / Anzahl geplante Ziele)**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ > 80 % ▪ 50-80 % ▪ < 50%
Effizienz (Wirtschaftlichkeit)	Kosten-Nutzen-Analyse	**Relation der (Opportunitäts-)Kosten zum messbaren Nutzen**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Niedrig ▪ Mittel ▪ Hoch
	Effizienzsteigerung	**Steigerung der Wirtschaftlichkeit**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Hoch ▪ Mittel ▪ Niedrig
Implementierung	Realisierung der Vorschläge	**Grad der Umsetzung aller Empfehlungen (= Anzahl umgesetzter Empfehlungen / Anzahl gesamter Empfehlungen)**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ > 80 % ▪ 50-80 % ▪ < 50%
	Grad der Umsetzung	**Grad der Empfehlungsumsetzung (= Anzahl umgesetzter Aspekte der Empfehlung / Anzahl Aspekte der Empfehlung)**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ > 80 % ▪ 50-80 % ▪ < 50%
Lerneffekt	Erfahrungsgewinnung	**Zufriedenheit des Klienten mit dem Wissenszuwachs**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Hoch ▪ Mittel ▪ Niedrig
Kundenzufriedenheit	Bereitschaft der Klienten, als Referenz zu dienen	**Bereitschaft, als Referenz zu dienen**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Hoch ▪ Mittel ▪ Niedrig
	Folgeprojekte	**Rückkehrquote (=Anzahl)**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Hoch ▪ Mittel ▪ Niedrig
	Kundenzufriedenheit	**Weiterempfehlungsrate**	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Hoch ▪ Mittel ▪ Niedrig
		Zufriedenheitsäußerungen	• Annehmbar • Problematisch • Kritisch	▪ Hoch ▪ Mittel ▪ Niedrig

Abb. 30: Evaluationskriterien- und Kennzahlenkatalog der Ergebnisqualität[532]

[532] Eigene Darstellung in Anlehnung an Sangüesa Sánchez (2003), S. 133-141.

Anhang 41: Überlebensquote nach Existenzgründungsberatung

Ausprägung	Gesamthandwerk		Vollhandwerk		Handwerksähnlich	
Beratung durch:	**Anzahl**	**Überleben (%)**	**Anzahl**	**Überleben (%)**	**Anzahl**	**Überleben (%)**
Steuerberater	315	85,7	260	90,0	55	65,5
Handwerkskammer	146	90,4	134	92,5	12	66,7
Kreditinstitut	112	88,4	100	91,0	12	66,7
Andere	172	83,1	134	88,1	38	65,8
Mehrere	215	88,4	193	91,7	22	59,1
Niemanden	239	73,2	159	80,5	80	58,8

Tab. 12: Überlebensquote nach Existenzgründungsberatung je Beratungsangebot[533]

Anhang 42: Einflussfaktoren für den qualifizierten Gründungserfolg

1. Vollhandwerk oder handwerksähnliche Gewerbe
2. Berufliche Intensität (haupt- oder nebenberuflich)
3. Anzahl der unterstützenden Familienangehörigen
4. Eigenkapital
5. Anzahl der Mitarbeiter zum Gründungszeitpunkt
6. Alter
7. Anzahl der Gründer
8. Jahre der Branchenerfahrung
9. Einwohnerdichte am Unternehmensstandort (Einwohner je Hektar)
10. Entwicklung der Unternehmensanzahl desjeweiligen Gewerbes (Entwicklung 1990/ 1993 auf Basis von Daten des Deutschen Handwerkskammertages)
11. Geschlecht
12. Beratung (Ja/Nein)
13. Selbständigkeit von Eltern/Großeltern

Tab. 13: Einflussfaktoren für den qualifizierten Gründungserfolg (nach Einfluss abnehmend geordnet)[534]

[533] Vgl. Eckhardt (2002), S. 90: Hervorhebung der Daten zur Handwerkskammer durch den Verfasser dieser Arbeit. Studie verwendet die Einteilung des Handwerks von 2002 (vor der Handwerksnovelle im Jahr 2004). Die aktuelle Einteilung unterscheidet zulassungspflichtige, zulassungsfreie Handwerke und handwerksähnliche Gewerbe.

[534] Vgl. Eckhardt (2002), S. 127.

Anhang 43: Überblick zu Datenerhebungsmethoden

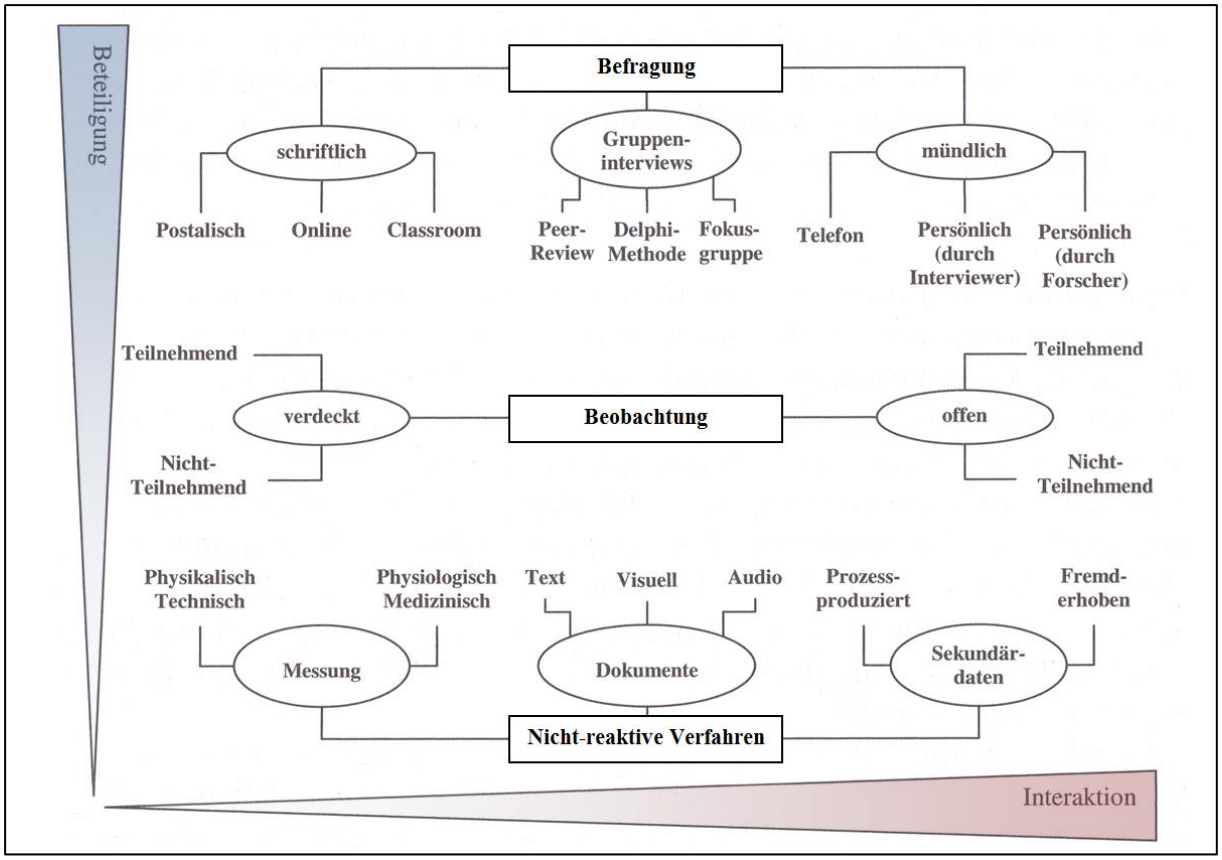

Abb. 31: Überblick zu Datenerhebungsmethoden[535]

[535] Meyer (2007), S. 226: Eingefärbte Darstellung durch den Autor.

Anhang 44: Vorschlag eines Fragenkatalogs der Datenerhebung

Erhebungsmethode: Mündliche (Einzel-)Befragung (Interview); Getrennte Befragungen von Berater und Klienten mit späterem Abgleich der Antworten

Evaluationsart: Fremdevaluation durch externen Spezialisten

Dauer der Befragung: 1 Stunde

Skala: 5-Punkte-Skala (mit den jeweiligen vorgegeben Extremwerten)

Ergebnisbewertung:

Zeitpunkt der 1. Befragung:1 Woche nach Abschluss des Beratungsprojekts

Zeitpunkt der 2. Befragung:6 Monate nach Abschluss des Beratungsprojekts

#	Fragen Klientenqualität	Bewertung		
1	**Mitarbeit:** Wie hoch war der Anteil der Vorschläge, die vom Kunden eingebracht wurden?	Sehr gering	1 2 3 4 5	Sehr hoch
2	**Kundenbedingter Aufschub von Treffen:** Wie hoch war die Anzahl kundenbedingter Aufschübe der Treffen?	Sehr hoch	1 2 3 4 5	Sehr gering
3	**Zeitverzögerung:** Wie häufig kam es zu Projektverzug aufgrund verspäteter Informationsweitergabe durch den Kunden?	Sehr häufig	1 2 3 4 5	Sehr selten
4	**Informationsqualität:** Wie oft war es aufgrund der Qualität der erhaltenen Informationen nötig, Rücksprache mit dem Klienten zu halten?	Sehr häufig	1 2 3 4 5	Sehr selten
5	**Zurverfügungstellung finanzieller Mittel:** Wieviel finanzielle Ressourcen wurden für das Projekt bereitgestellt?	Ungenügend	1 2 3 4 5	Angemessen
6	**Zurverfügungstellung von Zeit:** Wieviel Zeit war für das Projekt verfügbar?	Ungenügend	1 2 3 4 5	Angemessen
7	**Zeitpunkt der Umsetzung der Beratervorschläge:** Wurden die geplanten Maßnahmen zum vorgesehenen Zeitpunkt implementiert?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausgezeichnet
8	**Umsetzungsgrad der Beratervorschläge:**	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausgezeichnet

	Wie groß war der Umsetzungsgrad der geplanten Maßnahmen?			
9	**Zeitpunkt der Verbesserung:** Wann wurden Verbesserungsmaßnahmen festgelegt?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausgezeichnet
10	**Umsetzungsgrad der Verbesserungsmaßnahmen:** Wie groß war der Umsetzungsgrad der Verbesserungsmaßnahmen?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausgezeichnet
#	**Fragen Prozessqualität**	**Bewertung**		
1	**Terminänderung:** Wurden die vereinbarten Termine häufig verschoben? (= Anzahl der Verschiebungen/ Anzahl der Treffen)	Kritisch > 50%	1 2 3 4 5	Annehmbar < 20 %
2	**Streitkultur**: Wurde häufig diskutiert?	Nie	1 2 3 4 5	Immer
3	**Fähigkeit, das Projekt voranzubringen:** Wieviel Prozent der Ziele wurden an den Beratungstagen durchschnittlich erreicht?	Ernst < 50%	1 2 3 4 5	Gut > 80%
4	**Kooperation mit den Projektverantwortlichen:** Wie sehr wurde mit den Projektmitgliedern kooperiert?	Sehr selten	1 2 3 4 5	Immer
5	**Einbindung in das Projekt:** In welchem Umfang waren Mitarbeiter in das Projekt eingebunden?	Niedrig	1 2 3 4 5	Hoch
6	**Anzahl der Veränderungen in der allgemeinen Planung des Projekts:** Wie häufig wurden die ursprünglichen Projektziele geändert?	Häufig	1 2 3 4 5	Selten
7	**Veränderungen der Ziele bzw. Methoden:** Wie häufig wurde von der ursprünglichen Projektplanung abgewichen?	Häufig	1 2 3 4 5	Selten
8	**Termineinhaltung:** Wurde der Zeitplan eingehalten?	Nie	1 2 3 4 5	Immer

9	**Informationsangebot:** Waren die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt vorhanden?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ange-messen
10	**Informationsqualität:** Wie war die Qualität der Informationen vom Kunden für den Berater und umgekehrt?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ange-messen
#	**Fragen Beraterqualität**	**Bewertung**		
1	**Ausbildung und Wissen des Beraters:** Wie beurteilen Sie die Qualifikation des Beraters in Bezug zu den Anforderungen des Projektes?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausge-zeichnet
2	**Persönlichkeit und Verhalten des Beraters** Wie waren das Verhalten und das Auftreten des Beraters im Rahmen des Projektes?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausge-zeichnet
3	**Mündliche Kommunikation:** Wie beurteilen Sie die Kommunikationsfähigkeiten des Beraters?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausge-zeichnet
4	**Schriftliche Kommunikation:** Wie beurteilen Sie die Qualität des Beratungsberichtes oder anderen schriftlichen Mitteilungen des Beraters?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausge-zeichnet
5	**Management und Koordination:** Wie beurteilen Sie Professionalität des Beraters beim Informationsmanagement?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausge-zeichnet
6	**Analytische Kapazität bei der Problemanalyse:** Wie beurteilen Sie die Fähigkeit des Beraters Probleme zu analysieren?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausge-zeichnet
7	**Analytische Kapazität bei der Problemlösung:** Wie beurteilen Sie die Fähigkeit des Beraters Probleme zu lösen?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausge-zeichnet
8	**Planungseinhaltung:** Wie beurteilen Sie die Planung durch den Berater?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausge-zeichnet
9	**Beraterbedingter Aufschub von Treffen:** Wie beurteilen Sie die Anzahl beraterbedingter Aufschübe der Treffen?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausge-zeichnet

10	**Kontroll-Kapazität der Beraterleistung:** Wie beurteilen Sie die Kontrolle des Projektablauf des Beraters?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausge-zeichnet
11	**Wahrnehmung der Anzahl und Grad der Miss-verständnisse:** Wie beurteilen Sie die Kommunikation zwischen Berater und Kunden?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausge-zeichnet
12	**Verbesserungskapazität:** Wie beurteilen Sie die Verbesserungskapazität des Beraters im Projekt (d.h. Verbesserungen anregen und implementieren)?	Kritisch	1 2 3 4 5	Ausge-zeichnet
#	**Fragen Ergebnisqualität**	**Bewertung**		
1	Effektivität (Zielerreichung) Beschreibung der Ziele des Beratungsprojekts Beurteilung der erreichten Ziele in Relation zu ge-planten Zielen			
2	Effizienz (Wirtschaftlichkeit) Beurteilung der Wirtschaftlichkeit in Bezug auf die Erreichung der erfüllten Ziele als Relation aus Kosten und Nutzen			
3	Zufriedenheit			
4	Implementierung			
5	Erfahrungsgewinnung			

Tab. 14: Vorschlag eines Fragenkatalogs der Datenerhebung[536]

[536] Vgl. Sangüesa Sánchez (2003), S. 203-211.

14 Literaturverzeichnis

Althaus, Steffen (1994): Unternehmensberatung: Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses, Dissertation, Universität St. Gallen 1994.

Balzer, Lars (2005): Wie werden Evaluationsprojekte erfolgreich?: Ein integrierender theoretischer Ansatz und eine empirische Studie zum Evaluationsprozess, Landau 2005.

Bamberger, Ingolf / Wrona, Thomas (Hrsg.) (2012): Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung, in: Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen - Prozesse - Methoden, 6. Auflage, Wiesbaden 2012,

Barchewitz, Christoph / Armbrüster, Thomas (2004): Unternehmensberatung: Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition, Wiesbaden 2004.

Bartling, Ulrich (1985): Die Unternehmensberatung als externe Stabsstelle des Managements: Eine Untersuchung der Funktionen und Bedeutung der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relevanz für Klein-und Mittelunternehmen, Reihe: Europäische Hochschulschriften / Reihe 5 Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 616, Frankfurt am Main et al. 1985.

BDI (Hrsg.) (2013): Herausforderungen 2013–2020 aus Sicht der Industrie: Für einen neuen gesellschaftlichen Konsens, Arbeitspapier, Berlin 2013.

BDU (2017): Pressemitteilung Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., URL: http://www.bdu.de/media/278809/ergebnisse-marktstudie-unternehmensberatung-2017.pdf, 13.04.2017, 17.10 Uhr.

BDU (Hrsg.) (2016): Facts & Figures zum Beratermarkt 2015/2016, URL: https://www.bdu.de/media/278814/bdu_facts_figures_2016.pdf, 21.06.2017, 13:00 Uhr.

Beeck, Christine (2010): Balanced Innovation Card: Instrument des strategischen Innovationsmanagements für mittelständische Automobilzulieferer, in: Bewertung von Innovationen im Mittelstand, hrsg. v. Anette Von Ahsen, Heidelberg et al. 2010, S. 123-137.

Berger, Roland (2004): Unternehmen und Beratung im Wandel der Zeit, in: Handbuch der Unternehmensberatung: Organisationen führen und entwickeln, hrsg. v. Tom Sommerlatte, Michael Mirow, Christel Niedereichholz und Peter G. von Windau, Berlin 2004, S. 1-14.

BMWi (2012): Technologie- und Innovationspolitik: Neue Initiativen für ein technologienfreundliches Deutschland, in: Sonderheft Schlaglichter der Wirtschaftspolitik, URL: https://www.bayreuth.ihk.de/upload_ihk_alless01/technologie-und-innovationspolitik_61330.pdf, 2012.

BMWi (2017a): Betriebsberatung im Handwerk, URL: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Mittelstand/betriebsberatung-handwerk.html, 07.05.2017, 14:00 Uhr.

BMWi (2017b): Wirtschaftliche Bedeutung des Handwerks, URL: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Mittelstand/handwerk.html, 07.07.2017, 14:00 Uhr.

Bronnenmayer, Matias (2014): Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatung: Eine Zweiperspektivenbetrachtung, Lohmar et al. 2014.

Bronnenmayer, Matias / Wirtz, Bernd W. / Göttel, Vincent (2016): Success factors of management consulting, in: Review of Managerial Science, Heft 1 (10) 2016, S. 1-34.

Brüderl, Josef / Preisendörfer, Peter / Ziegler, Rolf (2009): Der Erfolg neugegründeter Betriebe: Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, Reihe: Betriebswirtschaftliche Schriften, Bd. 140, 3. Auflage, Berlin 2009.

Bruhn, Manfred (1995): Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, hrsg. v. Manfred Bruhn und Bernd Stauss, 2. Auflage, 1995, S. 19-46.

Cardea AG / Pepper GmbH (2007): RoC Return on Consulting: Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags von Beratereinsätzen, 2007.

Caroli, Tobias S. (2005): Managementberatung und Führungsrationalität: Ein akteurstheoretischer Ansatz, Reihe: Unternehmensführung & Controlling, Wiesbaden 2005.

Carqueville, Petra (1991): Rollentheoretische Analyse der Berater-/ Klientenbeziehung, in: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, hrsg. v. Michael Hofmann, Heidelberg 1991, S. 247-280.

Clark, Timothy (1995): Managing consultants: Consultancy as the management of impressions, Buckingham (PA) et al. 1995.

Dahl, Edgar (1967): Die Unternehmensberatung: Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland, Reihe: Kölner Beiträge zur Sozialforschung und angewandten Soziologie, Bd. 4, Meisenheim am Glan 1967.

Dawes, Philip L. / Dowling, Grahame R. / Patterson, Paul G. (1992): Criteria Used to Select Management Consultants, in: Industrial Marketing Management, Heft 3 (21) 1992, S. 187-193.

Deelmann, Thomas (2015): Managementberatung in Deutschland: Grundlagen, Trends, Prognosen, Reihe: Essentials, Wiesbaden 2015.

Deelmann, Thomas / Petmecky, Arnd (2012): Inhouse Consulting: Abgrenzung, Umfeld und Organisation interner Unternehmensberatungen, in: Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen - Prozesse - Methoden, hrsg. v. Ingolf Bamberger und Thomas Wrona, 6. Auflage, Wiesbaden 2012, S. 155-181.

DeGEval (2016): Standards für Evaluation, URL: http://www.degeval.de/fileadmin/Publikationen/Kurzversion_der_Standards_fuer_Evaluation_-_Revision_2016.pdf, 04.07.2017.

Dichtl, Markus (1998): Standardisierung von Beratungsleistungen, Reihe: Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 1998.

DIHK / DHKT (Hrsg.) (2017): Leitfaden Abgrenzung 2017: Handwerk, Industrie, Handel, Dienstleistungen, 7. Auflage, Berlin 2017.

Dömötör, Rudolf (2011): Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen, Wiesbaden 2011.

Donabedian, Avedis (1980): The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment, Reihe: Explorations in Quality Assessment and Monitoring, Bd. 1, Ann Arbor (MI) 1980.

Döring, Nicola / Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, Berlin 2016.

Drucker, Peter F. (1963): Managing for business effectiveness, in: Harvard Business Review, Heft 3 1963, S. 53-60.

Ebrahimchel, Matin / Mohe, Michael / Sternzeld, Richie (2006): Evaluation of Consulting Projects: The Consultants' View, in: Selection and Evaluation of Consultants, Reihe: Management Consulting Research, hrsg. v. Thomas Deelmann und Michael Mohe, 1. Auflage, München et al. 2006, S. 159-177.

Eckhardt, Stefan (2002): Das Existenzgründungsrisiko im Handwerk: Eine empirische Analyse, Wiesbaden 2002.

Effenberger, Jens (1998): Erfolgsfaktoren der Strategieberatung: Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht, Stuttgart 1998.

Elfgen, Ralph / Klaile, Beatrice (1987): Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit, Stuttgart 1987.

Engelhardt, Werner H. / Schwab, Wilfried (1982): Die Beschaffung von investiven Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 4 (42) 1982, S. 503-513.

Ennsfellner, Ilse / Bodenstein, Robert / Herget, Josef (2014): Exzellenz in der Unternehmensberatung: Qualitätsstandards für die Praxis inklusive der EN 16114, Wiesbaden 2014.

Ernst, Berit (2002): Die Evaluation von Beratungsleistungen: Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung, Wiesbaden 2002.

Ernst, Berit / Kieser, Alfred (2002): Consultants as Agents of Anxiety and Providers of Managerial Control, in: Academy of Management Proceedings, Management Consulting 2002, S. C1-C6.

Ernst, Berit / Kieser, Alfred (2004): Wissen Manager, was Beratung ihnen bringt?, in: Erfolgsmechanismen der Top-Management-Beratung: Einblicke und kritische Reflexionen von Branchenkennern, Berlin et al. 2004, S. 39-61.

Ernst, Berit / Kieser, Alfred (2012): Lässt sich rechnen, ob sich Berater rechnen?, in: Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen - Prozesse - Methoden, hrsg. v. Ingolf Bamberger und Thomas Wrona, 6. Auflage, Wiesbaden 2012, S. 303-323.

FEACO (Hrsg.) (2016): Survey of the European Management Consultancy 2015-2016, URL: http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco_Survey%202015-2016.pdf, 21.06.2017, 13:00 Uhr.

Fink, Dietmar (2009): Strategische Unternehmensberatung, München 2009.

Fischbach, Christian (2017): Erfolg von strategischen Beratungsprojekten, in: CONTROLLER Magazin, Heft 1 (42) 2017, S. 64-70.

Fleischer, Bärbel (2010): Einsatz von Erfolgshonoraren in der Unternehmensberatung: Untersuchung der Erfolgsmessung, Wiesbaden 2010.

Fleischmann, Petra (1984): Prozessorientierte Beratung im strategischen Management, Dissertation, Universität München 1984.

Fohgrub, Thomas (2010): Qualitätssicherung von Unternehmensberatung durch Evaluation: Methodische Ansätze und kritische Reflexion am Beispiel öffentlich geförderter Beratung zu Personal- und Organisationsentwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL, Reihe: Berichte aus der Sozialwissenschaft, Aachen 2010.

Fopp, Leonhard (2008): Herausforderung Unternehmer-Nachfolge: Management der Schnittstellen Eigner, Familie und Unternehmen, in: Handbuch der Mittelstandsberatung: Auswahl und Nutzen von Beratungsleistungen, hrsg. v. Tom Sommerlatte, Michael Mirow, Christel Niedereichholz und Peter G. von Windau, Berlin 2008, S. 189-202.

Fridrich, Albrecht (1985): Marketing-und Managementberatungen in mittelständischen Industrieunternehmen: Eine Orientierungshilfe für Unternehmer und Berater, Reihe: Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Bd. 53, Berlin 1985.

Friedl, Gunther / Hofmann, Christian / Pedell, Burkhard (2013): Kostenrechnung, 2. Auflage, München 2013.

Gabele, Eduard / Hirsch, Ingo (1986): Zur Qualität betriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen für kleine Unternehmen: Ergebnisse e. Inhaltsanalyse von Beratungsberichten, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 4 (46) 1986, S. 486-500.

Gable, Guy G. (1996): A Multidimensional Model of Client Success When Engaging External Consultants, in: Management Science, Heft 8 (42) 1996, S. 1175-1198.

Gabler Wirtschaftslexikon (2017): Stichwort: Unternehmen, URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2942/unternehmen-v11.html, 18.04.2017, 15.30 Uhr.

Glasl, Markus (2015): Beschäftigung von Menschen mit Behinderung im Handwerk, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, München 2015., URL: http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe_cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_BWL_Inklusion.pdf, 10.01.2018, 13:39 Uhr.

Greilinger, Andrea (2013): Analyse der Ursachen und Entwicklung von Lösungsansätzen zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen in Handwerksbetrieben, München 2013., URL: http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe_cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_Ausbildungsab-bruch.pdf, 10.01.2018, 13:42 Uhr.

Greiner, Larry E. / Metzger, Robert O. (1983): Consulting to management, Englewood Cliffs (NJ) 1983.

Grönroos, Christian (1984): A Service Quality model and its Marketing Implications, in: European Journal of marketing, Heft 4 (18) 1984, S. 36-44.

Gzuk, Roland (1975): Messung der Effizienz von Entscheidungen: Beitrag zu einer Methodologie der Erfolgsfeststellung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Reihe: Empirische Theorie der Unternehmung, Bd. 5, Tübingen 1975.

Haase, Albrecht (2002): Die Make-or-Buy-Entscheidung für die Unternehmensberatung: Ein Prinzipal-Agent-theoretischer Strukturierungsansatz, Wiesbaden 2002.

Hafner, Kay / Reineke, Rolf-Dieter (1988): Unternehmensführung und Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven (Nr. 44), Arbeitspapier, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung Münster 1988.

Hafner, Kay / Reineke, Rolf-Dieter (1992): Beratung und Führung von Organisationen, in: Beratung von Organisationen: Philosophien, Konzepte, Entwicklungen, hrsg. v. Helmut Wagner und Rolf-Dieter Reineke, Wiesbaden 1992, S. 29-77.

Haller, Sabine (1998): Beurteilung von Dienstleistungsqualität: Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, 2. Auflage, Wiesbaden 1998.

Hammerschmidt, Jost (1964): Die unabhängige Wirtschaftsberatung in Deutschland: Stand und Ausbaumöglichkeiten unter Berücksichtigung ausländischer Erfahrungen, Dissertation, Universität Erlangen-Nürnberg 1964.

Hesseler, Michael (2011): Unternehmensethik und Consulting: Berufsmoral für professionelle Beratungsprojekte, München 2011.

Hilke, Wolfgang (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Dienstleistungs-Marketing, Reihe: Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 35, hrsg. v. Wolfgang Hilke, Wiesbaden 1989, S. 5-44.

Hill, Wilhelm (1990): Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 2 (50) 1990, S. 171-180.

Hillemanns, Reiner M. (1995): Kritische Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung, Dissertation, Universität St. Gallen 1995.

Höck, Michael / Keuper, Frank (2001): Empirische Untersuchung zur Auswahl und Kompetenz von Beratungsgesellschaften, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 4 (61) 2001, S. 427-442.

Hoffmann, Werner H. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden 1991.

Hofmann, Michael (1989): Psychologische Aspekte des Management-Beratungsprozesses, in: Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung, Reihe: Management consulting, Bd. 1, hrsg. v. Michael Hofmann und Walter Sertl, 2. Auflage, Stuttgart et al. 1989, S. 239-261.

Hollai, Stephan G. (1961): Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmungsberatung, Dissertation, Universität Basel 1961.

HPI (Hrsg.) (2015): Förderung des Technologie-Transfers für das Handwerk: Projektbericht 2014/2015, Arbeitspapier, Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover 2015.

Hudler, Alfred (1989): Erprobte Techniken zur Durchsetzung von Beratungskonzepten, in: Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung, Reihe: Management consulting, Bd. 1, hrsg. v. Michael Hofmann und Walter Sertl, 2. Auflage, Stuttgart et al. 1989, S. 263-284.

Hummel, Thomas R. / Zander, Ernst (2009): Erfolgsfaktor Unternehmensberatung: Auswahl - Zusammenarbeit - Kosten - Fördermaßnahmen, Reihe: Schriften zum Internationalen Management, Bd. 20, 5. Auflage, München et al. 2009.

HWK Chemnitz (2017): Technologie und Innovation: Kompetenzen der Innovationsberatung, URL: https://www.hwk-chemnitz.de/Innovationsberatung.476.0.html, 15.07.2017, 14:00 Uhr.

HWK Frankfurt (Oder) (2017): Betriebsübergabe im Handwerk, URL: http://www.hwk-ff.de/blog/betriebsuebergabe-im-handwerk/, 08.05.2017, 17:00 Uhr.

HWK Hamburg (2017): Betriebsführung: Technologie und Innovation, URL: https://www.hwk-hamburg.de/beratung-service/betriebsfuehrung/innovations-und-technologieberatung.html, 15.07.2017, 14:00 Uhr.

HWK München und Oberbayern (2017a): Existenzgründungsberatung, URL: https://www.hwk-muenchen.de/artikel/existenzgruendungsberatung-74,3981,7268.html, 09.05.2017, 16:00 Uhr.

HWK München und Oberbayern (2017b): Unternehmensnachfolge und -übergabe, URL: https://www.hwk-muenchen.de/downloads/broschuere-zur-unternehmensnachfolge-und-uebergabe-74,6316.pdf, 16.07.2017, 16:00 Uhr.

HWK München und Oberbayern (2017c): Welche Leistungen erbringt die Handwerkskammer?, URL: https://www.hwk-muenchen.de/artikel/faqs-74,3995,410.html, 06.05.2017, 16:00 Uhr.

HWK München und Oberbayern (2017d): Wer zahlt Beiträge zur Handwerkskammer?, URL: https://www.hwk-muenchen.de/artikel/handwerkskammerbeitrag-sie-fragen-wir-antworten-74,0,4504.html, 06.05.2017, 16:00 Uhr.

HWK Rheinhessen (2017): Die Handwerkskammer: Aufgaben und Organisation, URL: https://hwk.de/ueber-uns/die-handwerkskammer/, 06.05.2017, 14:30 Uhr.

HWK Stuttgart (2017): Die Handwerksordnung auf einen Blick: Novellierung 2004, URL: http://www.hwk-stuttgart.de/artikel/die-handwerksordnung-auf-einen-blick-67,0,676.html, 09.05.2017, 14:00 Uhr.

Immerschitt, Wolfgang / Stumpf, Marcus (2014): Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, Wiesbaden 2014.

Kailer, Norbert (2014): Fällt der Apfel weit vom Stamm? Nachfolgeplanung im Familienunternehmen, in: Controlling in Forschung und Praxis, hrsg. v. Birgit Feldbauer-Durstmüller und Martin R. W. Hiebl, Wien 2014, S. 267-286.

Kailer, Norbert / Falter, Claudia (2000): Sicherung der Qualität von Beratungsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen: Ergebnisse einer Qualitätsmessung, in: Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen: Probleme - Potentiale - Empirische Analysen, hrsg. v. Norbert Kailer und Gerd Walger, Wien 2000, S. 129-165.

Kaschny, Martin / Nolden, Matthias / Schreuder, Siegfried (2015): Innovationsmanagement im Mittelstand: Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele, Wiesbaden 2015.

Kienbaum, Gerhard / Meissner, Dirk (1979): Zur Problematik des Effizienznachweises von Beratung: Ansätze im Beratungsprozeß, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 2 (31) 1979, S. 109-116.

Kieser, Alfred (1998): Unternehmensberater: Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: Organisation im Wandel der Märkte: Erich Frese zum 60 Geburtstag, hrsg. v. Horst Glaser, Sabine Boerner, Ernst F. Schröder und Axel von Werder, Wiesbaden 1998, S. 191-226.

Kieser, Alfred (2002): Wissenschaft und Beratung: Vorgetragen am 14. Juli 2001, Reihe: Schriften der Philosophisch-Historischen Klasse der Heidelberger Akademie der Wissenschaften, Bd. 27, Heidelberg 2002.

Klaile, Beatrice (1984): Managementberatung in mittelständischen Unternehmen: Bessere Führung durch externe Unternehmensberatung, Reihe: Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Berlin 1984.

Klein, Herbert (1974): Die Konsultation externer Berater, in: Entscheidung unter Außeneinfluss, Reihe: Empirische Theorie der Unternehmung, Bd. 4, hrsg. v. Eberhard Witte, Tübingen 1974, S. 3-108.

Klein, Herbert (1978): Zur Messung des Beratungserfolges, in: Zeitschrift für Organisation, Heft 2 (47) 1978, S. 105-110.

Klein, Howard J. (1977): Other People's Business: A Primer on Management Consultants, New York 1977.

Kohr, Jürgen (2000): Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten - Beratermarketing, Reihe: Profession, Bd. 26, München et al. 2000.

Köppen, Ralph O. (1999): Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen: Die Nachfolgeregelung in kleinen und mittleren Unternehmen, Wiesbaden 1999.

Kraus, Sascha / Mohe, Michael (2007): Zur Divergenz ideal-und realtypischer Beratungsprozesse, in: Consulting Research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive, hrsg. v. Volker Nissen, Wiesbaden 2007, S. 263-279.

Krebs, Detlev (1980): Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland: Eine statistische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Entstehung der Struktur, sowie des Wirtschaftsverständnisses und der Selbsteinschätzung eines betriebswirtschaftlichen Funktionsträgers, Bochum 1980.

Kröber, Heinz-Werner (1991): Der Beratungsbegriff in der Fachliteratur, in: Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen für Unternehmensberater, hrsg. v. Michael Hofmann, Lutz von Rosenstiel und Klaus Zapotoczky, Stuttgart et al. 1991, S. 1-35.

Kubr, Milan (Hrsg.) (1986): Management Consulting: A Guide to the Profession, 2. Auflage, Geneva 1986.

Kubr, Milan (Hrsg.) (2002): Management Consulting: A Guide to the Profession, 4. Auflage, Geneva 2002.

Kühl, Stefan (2008): Coaching und Supervision: Zur personenorientierten Beratung in Organisationen, Wiesbaden 2008.

Kühnapfel, Jörg B. (2014): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, Reihe: Essentials, 2014.

Lippitt, Gordon L. / Lippitt, Ronald (2006): Beratung als Prozess: Was Berater und ihre Kunden wissen sollten, 4. Auflage, Leonberg 2006.

Lippold, Dirk (2016a): Die Unternehmensberatung: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 2016a.

Lippold, Dirk (2016b): Management- und Beratungstechnologien im Überblick: Teil 1: Technologien zur Information, Analyse und Zielsetzung, Reihe: Essentials, Wiesbaden 2016b.

Litke, Hans-Dieter (1995): Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 3. Auflage, München 1995,

Lutz, Friedrich (1981): Das Beratungsteam: Kritische Auseinandersetzung mit einem Organisationskonzept aus der Praxis der Unternehmensberatung, Reihe: Oikos: Studien zur Ökonomie, Bd. 5, Frankfurt am Main 1981.

Malik, Fredmund (2002): Auswege aus der Imagekrise in: Neue Zürcher Zeitung, Heft 144 (Sonderbeilage Consulting vom 25.06.2002) 2002, S. 71.

Marner, Bernd (1982): Unternehmensberatung im Dienste der Unternehmensführung: Einschätzungen aus der Sicht der Praxis (Nr. 5/82, Fachbereich Wirtschaft), Arbeitspapier, Fachhochschule Osnabrück 1982.

MCA (2017): MCA Service Lines, URL: https://www.mca.org.uk/consultancy_directory/, 21.06.2017, 13:00 Uhr.

Meffert, Heribert (1990): Unternehmensberatung und Unternehmensführung: Eine empirische Bestandsaufnahme, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 2 (50) 1990, S. 181-197.

Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (2009): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 6. Auflage, Wiesbaden 2009.

Meyer, Anton / Westerbarkey, Peter (1995): Bedeutung der Kundenbeteiligung für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsunternehmen, in: Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, hrsg. v. Manfred Bruhn und Bernd Stauss, 2. Auflage, 1995, S. 81-103.

Meyer, Carl W. (1982): Consulting, in: Management Enzyklopädie: Das Managementwissen unserer Zeit, 2. Auflage, Landsberg am Lech 1982, S. 489-499.

Meyer, Wolfgang (2007): Datenerhebung: Befragungen, Beobachtungen, Nicht-reaktive Verfahren, in: Handbuch zur Evaluation: Eine praktische Handlungsanleitung, Reihe: Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung, Bd. 6, hrsg. v. Reinhard Stockmann, Münster et al. 2007, S. 223-277.

Mugler, Josef (1991): Unternehmensberatung für Klein- und Mittelbetriebe, in: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, hrsg. v. Michael Hofmann, Heidelberg 1991, S. 371-401.

Mugler, Josef / Lampe, Rainer (1987): Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein-und Mittelbetrieben: Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage und Ansätze zu ihrer Verminderung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 6 (39) 1987, S. 477-493.

Müller, Klaus (1999): Auswirkungen des Gründungsgeschehens auf den Generationenwechsel am Beispiel des Handwerks, in: Existenzgründungen und dynamische Wirtschaftsentwicklung, Bd. 2, hrsg. v. Rudolf Ridinger und Peter Weiss, 1999, S. 121-142.

Neumann, Imke (1999): Controllingberatung im Mittelstand: Entwicklung einer Morphologie, Aachen 1999.

Niedereichholz, Christel (2001): Unternehmensberatung: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, Bd. 1, 3. Auflage, München et al. 2001.

Nissen, Volker (Hrsg.) (2007): Consulting Research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive, Wiesbaden 2007.

o.V. (1979): Meinungsspiegel mit Roland Berger und Peter Mertens, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 2 (31) 1979, S. 144-157.

Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.) (2006): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Betriebswirtschaftslehre der Mittel-und Kleinbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Reihe: Management und Wirtschaft Praxis, Bd. 44, Berlin 2006, S. 1-24.

Phillips, Jack J. (2000): The Consultant's Scorecard: Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects, New York 2000.

Polster, Tilo (2012): Innovation in Beratungsunternehmen: Eine managementorientierte Perspektive, Reihe: Schriften zur Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 2012.

Prognos AG (Hrsg.) (2006): Zukunft Handwerk: Der Beitrag des Handwerks im Innovationsprozess, Berlin 2006.

Reineke, Wolfgang / Hennecke, Joachim H. (1982): Die Unternehmensberatung: Profil - Nutzen - Prozeß, Reihe: Heidelberger Fachbücher für Praxis und Studium, Heidelberg 1982.

Richter, Ansgar (2004): Auswahl von Beratern und Einkauf von Beratungsleistungen: Eine ökonomische Perspektive, in: Corporate Governance und Managementberatung: Strategien und Lösungsansätze für den professionellen Beratereinsatz in der Praxis, hrsg. v. Christoph Treichler, Eva Weimann und Martin Morawetz, Wiesbaden 2004, S. 75-100.

Ridinger, Rudolf / Weiss, Peter (Hrsg.) (1999): Existenzgründungen in der Mittelstandspolitik, in: Existenzgründungen und dynamische Wirtschaftsentwicklung, Bd. 2, 1999, S. 15-28.

Sangüesa Sánchez, Marta (2003): Modell zur Evaluierung von Beratungsprojekten, Dissertation, Technische Universität Berlin 2003.

Sautner, Martin (1985): Motive und Probleme der Unternehmensgründung, Reihe: Schriftenreihe der Abteilung für Gewerbe-, Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1985.

Schade, Christian (1997): Marketing für Unternehmensberatung: Ein institutionenökonomischer Ansatz, Reihe: Marketing und neue Institutionenökonomik, 2. Auflage, Wiesbaden 1997.

Schein, Edgar H. (1969): Process Consultation: Its Role in Organization Development, Reihe: Addison-Wesley Organizational Development Series, Bd. 1, Reading (MA) et al. 1969.

Schleip, Walter (1966): Die Zukunft der Unternehmensberatung in Deutschland, in: Rationalisierung, Monatsschrift des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW), (17) 1966, S. 107-112.

Schlobig, Egon (1962): Stichwort "Unternehmensberatung", in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 4, hrsg. v. Heinrich Nicklisch und Hans Seischab, 3. Auflage, Stuttgart 1962, S. 5524.

Schütte, Anja (1996): Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland: Unter besonderer Beachtung der Beratung bei Unternehmensgründung theoretische und empirische Analyse sowie konzeptionelle Weiterentwicklung, Reihe: Europäische Hochschulschriften / Reihe 5 Volks- und Betriebswirtschaft, Frankfurt am Main et al. 1996.

Scriven, Michael (1972): Die Methodologie der Evaluation, in: Evaluation Beschreibung und Bewertung von Unterricht, Curricula und Schulversuchen, Reihe: Erziehung in Wissenschaft und Praxis, Bd. 18, hrsg. v. Christoph Wulf, München 1972, S. 60-91.

Scriven, Michael (1991): Evaluation Thesaurus, 4. Auflage, Newbury Park (CA) et al. 1991.

Sertl, Walter (1989): Klein- und Mittelbetriebe: Ein eigenständiges Beratungsfeld, in: Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung, Reihe: Management consulting, Bd. 1, hrsg. v. Michael Hofmann und Walter Sertl, 2. Auflage, Stuttgart et al. 1989, S. 307-313.

Sommerlatte, Sven (2000): Lernorientierte Unternehmensberatung: Modellbildung und kritische Untersuchung der Beraterpraxis aus Berater-und Klientenperspektive, Reihe: EBS-Forschung, Bd. 29, Wiesbaden 2000.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2004): Gabler Wirtschaftslexikon, 16. Auflage, Wiesbaden 2004.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2016): Handwerkszählung 2014: Unternehmen, tätige Personen und Umsatz im Handwerk (Fachserie 4 Reihe 7.2), URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/Handwerkszaehlung/UnternehmenPersonenUmsatz.html, 10.07.2017, 12.00 Uhr.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2017): Strukturdaten 2014: Unternehmen im Handwerk, URL: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Handwerk/AktuellStruktur.html, 10.07.2017, 12.00 Uhr.

Steyrer, Johannes (1991): Unternehmensberatung: Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung, in: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, hrsg. v. Michael Hofmann, Heidelberg 1991, S. 1-44.

Stockmann, Reinhard (2004): Was ist eine gute Evaluation? Einführung zu Funktionen und Methoden von Evaluationsverfahren (Nr. 9), Arbeitspapier, Centrum für Evaluation (CEval), Universität des Saarlandes 2004.

Stockmann, Reinhard (2007): Einführung in die Evaluation, in: Handbuch zur Evaluation: Eine praktische Handlungsanleitung, Reihe: Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung, Bd. 6, hrsg. v. Reinhard Stockmann, Münster et al. 2007, S. 24-70.

Strasser, Hansjörg (1993): Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden: Eine resultatorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses, Reihe: Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Bd. 177, Zürich 1993.

Stutz, Hans-Rudolf (1988): Management-Consulting: Organisationsstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung, Reihe: Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Bd. 60, Bern et al. 1988.

Stutz, Hans-Rudolf (1991): Beratungsstrategien, in: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung: Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, hrsg. v. Michael Hofmann, Heidelberg 1991, S. 189-216.

Szyperski, Norbert / Klaile, Beatrice (1982): Dimensionen der Unternehmensberatung: Hilfen zur Strukturierung und Einordnung von Beratungsleistungen, Reihe: Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung, Bd. 48, Arbeitspapier, Universität Köln 1982.

Szyperski, Norbert / Nathusius, Klaus (1977): Probleme der Unternehmungsgründung: Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Stuttgart 1977.

Szyperski, Norbert / Winand, Udo (1980): Grundbegriffe der Unternehmungsplanung, Stuttgart 1980.

Treichler, Christoph / Wiemann, Eva (2004): Corporate Governance und Managernentberatung, in: Corporate Governance und Managementberatung: Strategien und Lösungsansätze für den professionellen Beratereinsatz in der Praxis, hrsg. v. Christoph Treichler, Eva Weimann und Martin Morawetz, Wiesbaden 2004, S. 15-58.

Weiss, Carol H. (1972): Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness, Englewood Cliffs (NJ) 1972.

Werr, Andreas / Stjernberg, Torbjörn (2003): Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems, in: Organization studies, Heft 6 (24) 2003, S. 881-908.

Will, Hermann / Winteler, Adolf / Krapp, Andreas (1987): Von der Erfolgskontrolle zur Evaluation, in: Evaluation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung: Konzepte und Strategien, hrsg. v. Hermann Will, Adolf Winteler und Andreas Krapp, Heidelberg 1987, S. 11-42.

Witte, Hermann (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktionen, 2. Auflage, München et al. 2007.

Wohlgemuth, André C. (2000): Professionelle Beratung: Möglichkeiten und Grenzen, in: Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Unternehmen: Probleme - Potentiale - Empirische Analysen, hrsg. v. Norbert Kailer und Gerd Walger, Wien 2000, S. 167-193.

Wohlgemuth, André C. (2006): Evaluation of Consultancy Engagements: The Swiss Questionnaire for Quality in Management Consultancy, in: Selection and Evaluation of Consultants, Reihe: Management Consulting Research, Bd. 1, hrsg. v. Thomas Deelmann und Michael Mohe, München et al. 2006, S. 111-119.

ZDH (2016a): ZDH Statistik: Entwicklung der Betriebsbestände im 1. Halbjahr 2016, URL: www.zdh-statistik.de/, 07.05.2017, 11.00 Uhr.

ZDH (2016b): ZDH Statistik: Kennzahlen des Handwerks, URL: https://www.zdh.de/daten-fakten/kennzahlen-des-handwerks/, 10.07.2017, 14.00 Uhr.

ZDH (2017a): Der ZDH: Aufgaben, URL: https://www.zdh.de/ueber-uns/der-zdh/aufgaben/, 06.05.2017, 15:00 Uhr.

ZDH (2017b): Entwicklung der Handwerksbetriebe in Deutschland von 2004 bis 2016 nach Anlagen, URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/269996/umfrage/anzahl-der-handwerksbetriebe-in-deutschland-nach-anlagen/; http://www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID=713, 07.05.2017, 16.00 Uhr.

ZDH (2017c): Technologie- und Innovationsberatung: Beauftragte für Innovation und Technologie (BIT), URL: https://www.zdh.de/themen/gewerbefoerderung/technik-innovation-und-normung/beauftragte-fuer-innovation-und-technologie/, 15.07.2017, 15:00 Uhr.

ZDH (2017d): Technologie- und Innovationsberatung: Leistungsangebot, URL: https://www.zdh.de/themen/gewerbefoerderung/technik-innovation-und-normung/technologie-und-innovationsberatung/, 15.07.2017, 15:00 Uhr.

ZDH (2017e): Umsatzentwicklung im deutschen Handwerk in den Jahren 1999 bis 2016 (in Milliarden Euro), URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5157/umfrage/umsatzentwicklung-des-deutschen-handwerks/; https://www.zdh.de/daten-fakten/betriebszahlen/beschaeftigte-umsaetze.html, 07.05.2017, 16:00 Uhr.

ZDH / BMWi (2017): Gemeinsame Pressemitteilung: Handwerkspolitik, Arbeitspapier, Stuttgart 16.06.2017.

ZDH (Hrsg.) (1995): Die Betriebsberatung im Handwerk, Reihe: Schriftenreihe des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks, Bd. 47, Bonn 1995.

ZDH (Hrsg.) (2015): Jahresbericht 2014: Digitales Handwerk, Arbeitspapier, 2016.

ZDH (Hrsg.) (2016): Jahresbericht 2015: Qualifizierung im Handwerk, Arbeitspapier, 2016.

ZDH (Hrsg.) (2017): Jahresbericht 2016: Made in Germany, Arbeitspapier, 2017.

Zollondz, Hans-Dieter (Hrsg.) (2001): Lexikon Qualitätsmanagement: Handbuch des Modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements, München et al. 2001.

zu Knyphausen-Aufseß, Dodo / Schweizer, Lars / Rajes, Martin (2009): Beratungserfolg: Eine Betrachtung des State of the Art der Ansätze zur Messung und Erklärung des Erfolges von Beratungsleistungen, in: Zeitschrift für Management, Heft 1 (4) 2009, S. 5-27.