

1. Einführung

Die Unternehmensberatungsbranche hat 1999 in Deutschland ein Umsatzvolumen von ca. 21 Mrd. DM erreicht, was einem Wachstum von rund 50% in den letzten vier Jahren entspricht.¹ Obwohl die Beratungsleistungen im Industrie- und Dienstleistungssektor stark an Bedeutung gewonnen haben, sind in der betriebswirtschaftlichen Literatur bisher nur wenige Ansätze zur Auswahl und Kompetenzbeurteilung von Beratungsgesellschaften zu finden. Zumeist handelt es sich um Praktikeraufsätze, in denen ein einfacher Kriterienkatalog oder Stufenplan zur Bewertung von Consulting-Unternehmen entworfen wird.² So schlägt z. B. *Chapman* vor, die für das Qualitäts-Auditing entwickelten Richtlinien ISO 10011-2 und ISO 14012 als Grundlage für den Auswahlprozess von Beratern zu verwenden.³ *Mitchell* beschreibt dagegen ausführlich die Probleme und Risiken, die sich aus der Verpflichtung einer externen Beratungsgesellschaft ergeben können.⁴ Ferner existieren einige empirische Studien, die jeweils die Reputation und die Branchenerfahrung als besonders wichtige Qualitätsdimensionen einer Beratung hervorheben.⁵ Außerdem betont *Meffert* in einer deutschlandweiten Studie das notwendige Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Berater.⁶ Bei einem Vergleich der empirischen Ergebnisse ist allerdings zu berücksichtigen, dass es sich jeweils um länderspezifische Untersuchungen handelt, wobei die Erwartungen an eine Beratung von Land zu Land unterschiedlich ausfallen können.⁷ Darüber hinaus wird in den meisten Untersuchungen lediglich der Erfahrungsstand der Unternehmen mit Beratungsgesellschaften abgebildet und nicht zwischen erfolgreich und weniger erfolgreich durchgeführten Projekten differenziert. Im folgenden werden deshalb die Qualitätsfaktoren, die den Erfolg einer Unternehmensberatung wesentlich beeinflussen, eingehender untersucht.

2. Gegenstand und Zielsetzungen der empirischen Untersuchung

Grundsätzlich lässt sich der Beschaffungsprozess einer professionellen Dienstleistung in fünf Phasen unterteilen:⁸ (I) die Problemidentifikation, (II) die Suche und (III) die Auswahl eines geeigneten Dienstleistungsanbieters, (IV) das Projektmanagement sowie (V) die Ex-post-Evaluation der Leistung. Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind die Phasen (II) bis (V), die unter Qualitätsgesichtspunkten betrachtet werden sollen.

Das Ziel der empirischen Analyse ist es, einen Überblick über die Beratungsqualität von Consulting-Unternehmen in Deutschland zu vermitteln. Aufbauend auf den Ergebnissen

werden anschließend die Kriterien der Kompetenzbeurteilung einer Beratungsgesellschaft herausgefiltert sowie deren Beziehung zum Projekterfolg analysiert. Zu diesem Zweck wurde im April 2000 eine schriftliche Befragung der 1000 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland vorgenommen (vgl. Anhang C). Als Grundlage dienten die Adress- und Umsatzinformationen der Datenbank *Amadeus*, wobei ein detaillierter Fragebogen an die jeweiligen Vorstandsvorsitzenden bzw. Geschäftsführer versandt wurde. Insgesamt konnte bei der Umfrage eine Rücklaufquote von 7,1% erreicht werden, so dass die vorliegende Untersuchung auf 71 abgeschlossenen Beratungsprojekten bzw. ausgefüllten Fragebögen basiert.

Die befragten Großunternehmen stammen aus über 13 Branchen (vgl. Abbildung 1), wobei der Schwerpunkt im verarbeitenden Gewerbe liegt. Überproportional vertreten sind die Bereiche Energie- und Wasserversorgung sowie die Mineralölindustrie und Chemische Industrie, die neben der Finanzdienstleistungsbranche gegenwärtig zu den Hauptgeschäftsfeldern der Unternehmensberatungen zählen.⁹

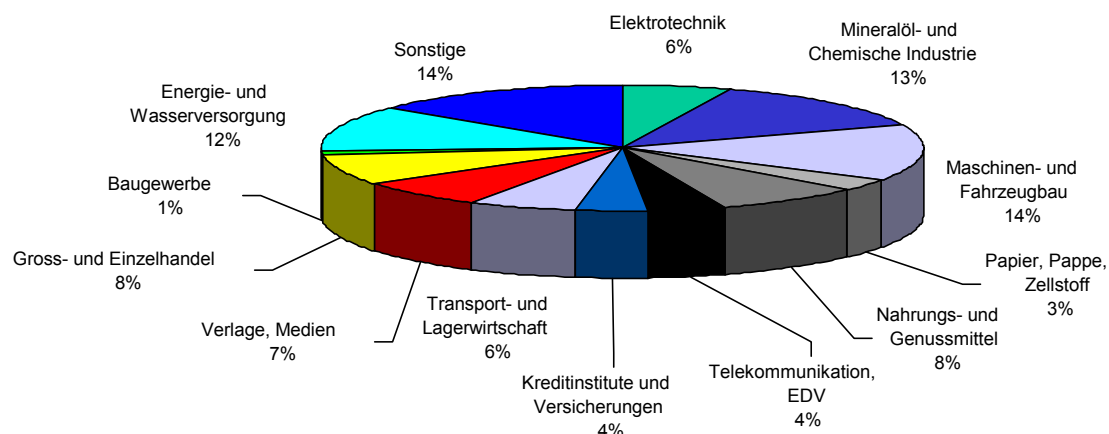


Abbildung 1: Branchenverteilung der Stichprobe

Bei den untersuchten Projekten handelt es sich in der Regel um größere Beratungsprojekte mit einem durchschnittlichen Budget von 2,1 Mio. EUR und einer geplanten Gesamtdauer von 8 ½ Monaten, die sowohl Strategie- als auch Organisations- und IT-Aspekte umfassen.

3. Qualität der Beratungsleistungen – eine empirische Bestandsaufnahme

In der Literatur zur Qualität von professionellen Dienstleistungen sind in den letzten Jahren zahlreiche branchen- und typenspezifische Qualitätskategorien entworfen

worden. Im Mittelpunkt der theoretischen Überlegungen standen „Consumer Services“, wie z. B. die Leistungen von Ärzten oder Banken, während die Qualitätsdimensionen von Business-to-Business-Dienstleistungen erst in jüngerer Zeit eingehender untersucht wurden.¹⁰ So unterscheidet *Maister* bei der Typologisierung von Beratungsgesellschaften zwischen der Erfahrung (Grey Hairs), der Kreativität (Brains) und dem Durchsetzungsvermögen (Procedures) als grundlegende Qualitätsdimensionen eines Consulting-Unternehmens.¹¹ Dagegen heben *Marten* und *Köhler* bei einer Analyse von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Anlehnung an das Service-Quality-Gap-Modell¹² den Leistungserstellungsprozess, die externe Kommunikation der Wirtschaftsprüfer sowie die Erwartungshaltung und Wahrnehmung der Unternehmen hervor.¹³ Um den Ergebnissen der Analyse nicht vorzugreifen, wurde im Rahmen der vorliegenden Studie eine branchenneutrale Kategorisierung der Qualität gewählt. Entsprechend dem Ablauf der Beratungsleistung wird zwischen der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität differenziert.¹⁴ In diesem Zusammenhang umfasst die *Potenzialqualität* alle sachlichen, organisatorischen und persönlichen Leistungsvoraussetzungen einer Beratungsgesellschaft, während sich die *Prozessqualität* auf die Phase der eigentlichen Unternehmensberatung bezieht. Demgegenüber beschreibt die *Ergebnisqualität* den Grad der wahrgenommenen bzw. antizipierten Zielerreichung.

Neben diesen theoretischen Konzepten sind verschiedene Messansätze zur Erfassung der Dienstleistungsqualität entwickelt worden, wobei grundsätzlich zwischen einem einstellungs-, kompetenz- und zufriedenheitsorientierten Qualitätskonstrukt zu differenzieren ist.¹⁵ Bei der Analyse des industriellen Beschaffungsprozesses von professionellen Dienstleistungen liegt es nahe, ein kompetenzorientiertes Qualitätskonstrukt zu verwenden. Dabei werden unter der *Kompetenz* die Fähigkeiten und Eigenschaften verstanden, die einem Dienstleistungsanbieter zugeordnet werden, um die aktuellen Probleme des Klienten zu lösen.¹⁶ Die kompetenzbezogene Qualitätsbetrachtung konzentriert sich somit auf die Potenzial- und Prozessmerkmale einer Unternehmensberatung, die zum Zeitpunkt der Auswahlentscheidung identifiziert und bewertet werden können (vgl. Kapitel 4). Ähnlich wie die einstellungsorientierte Messung beruht die Kompetenzzuordnung auf Lernprozessen und äußert sich in einer dauerhaft positiven oder negativen Grundhaltung gegenüber einer Beratungsgesellschaft.

Obwohl die Grundhaltung oder auch Erfahrungen bei der *Suche* nach einer geeigneten Beratungsgesellschaft eine gewichtige Rolle spielen, lässt sich mit Hilfe des kompetenzorientierten Qualitätskonstruktes nur ein begrenzter Ausschnitt aus dem Beschaffungsprozess einer professionellen Dienstleistung abbilden. So ist bei der Analyse der Auswahlentscheidung zu berücksichtigen, dass aus Sicht der Unternehmen die meisten Problemstellungen einen hohen Neuheitsgrad aufweisen und demzufolge in den wenigsten Fällen auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann. Vielmehr beruhen sowohl die *Auswahl* als auch die *Ex-post-Evaluation* der Beratungsgesellschaft auf konkreten Erwartungen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der Beraterteams. Diese Erwartungen resultieren aus Vorgesprächen oder dem direkten Vergleich der zur Auswahl stehenden Beratungskonzepte und äußern sich in Zielen, die mit der Unternehmensberatung verfolgt werden. Im Rahmen der Qualitätsbeurteilung ist deshalb neben dem Erfahrungsstand der Unternehmen die (antizipierte) Zufriedenheit, d. h. die Diskrepanz zwischen der erwarteten (QE) und erlebten (antizipierten) Qualität der Beratungsleistung (QB), zu erfassen. Im folgenden wird deshalb ein kompetenz- und zufriedenheitsorientiertes Qualitätsmodell zugrundegelegt, wobei sich das globale Qualitätsurteil (Q) aus der Summe der gewichteten Erfüllungsgrade der einzelnen Qualitätsmerkmale $i \in I$ ergibt, die der potenzial-, prozess- oder ergebnisorientierten Dimension $j \in J$ der Dienstleistungsqualität entstammen:

$$Q = \sum_{j \in J} \sum_{i \in I} w_{ji} \cdot \frac{QB_{ji}}{QE_{ji}}$$

Dabei gehen die Erfahrungen mit früheren Unternehmensberatungen zum einen in die Gewichtung der Qualitätsmerkmal (w_{ji}) und zum anderen in die Qualitätserwartungen (QE_{ji}) ein. Darüber hinaus wird in der Gewichtung die Bedeutung, die dem Qualitätsmerkmale im Hinblick auf die Problemlösung zugemessen wird, erfasst. Die Erfüllungsgrade (QB_{ji}/QE_{ji}) der einzelnen Qualitätsmerkmale, die im folgenden als Ganzes erfasst werden, beschreiben hingegen die Zufriedenheit mit den einzelnen Teilqualitäten. Dabei wurde in der vorliegenden Untersuchung die Gewichtung der Auswahlkriterien auf einer Skala von 1 (= niedrige Bedeutung) bis 10 (= hohe Bedeutung) erfasst, während die Erfüllungsgrade der Kriterien auf einer 6-Punkt-Skala¹⁷ erhoben wurden.¹⁸

3.1 Potenzialqualität

Die Beurteilung der Potenzialqualität der Beratungsgesellschaften unterteilt sich i. d. R. in zwei Phasen. In einer ersten Phase wird anhand eines Kataloges von Mindestanforderungen und gegebenenfalls mit Hilfe einer Ausschreibung aus der Vielzahl möglicher Kandidaten ein engerer Kreis von Beratungsgesellschaften selektiert. Anschließend wird in einem zweiten Schritt auf der Grundlage der jeweils präsentierten Lösungen und weiterer spezifischer Kriterien die endgültige Auswahlentscheidung getroffen.

Gemäß den Ergebnissen der Umfrage bedient sich fast die Hälfte aller befragten Unternehmen in der ersten Phase lediglich einer Informationsquelle. Hauptsächlich handelt es sich um Vorgespräche bzw. – aus der Sicht der Beratungsgesellschaften – um Akquisitionsgespräche (37%). Zu den Mindestanforderungen, die eine Beratungsgesellschaft erfüllen muss, um in die engere Auswahl zu kommen, gehören die anerkannte Kompetenz und Qualifikation (24%).¹⁹ Als Kompetenznachweis werden Referenzen (18%), die Erfahrungen mit ähnlichen Projekten belegen, herangezogen, wobei die Branchenerfahrung (17%) deutlich höher eingestuft wird als die Technologieerfahrung (9%). Ein schriftliches Konzept (6%) oder die internationale Erfahrung der Unternehmensberatung (5%) spielen auf dieser Stufe eine untergeordnete Rolle. Insgesamt wird deutlich, dass die Beurteilung der Potenzialqualität in der Suchphase überwiegend auf persönlichen Informationsquellen beruht.²⁰

Nachdem eine engere Auswahl von Beratungsgesellschaften bestimmt worden ist, erfolgt eine zweite Evaluationsrunde. Dabei spiegeln sich die zuvor angeführten Mindestanforderungen in der Gewichtung der Potenzialqualitätsmerkmale wider (vgl. Abbildung 2).²¹ Das mit Abstand am höchsten gewichtete Auswahlkriterium ist die *Qualifikation des Beraterteams*, gefolgt von der *Branchenerfahrung* und der *Präsentation des Konzeptes*. Die etwas niedrigere Gewichtung der Erfüllung der Ausschreibungsanforderungen lässt sich dadurch erklären, dass zum Zeitpunkt der Ausschreibung noch keine konkreten Vorstellungen über den Ablauf des Beratungsprojektes vorliegen.²² Ähnliches gilt für die Gewichtung des Preis-/Leistungsverhältnisses, da sich der Nutzen einer Unternehmensberatung nur schwer quantifizieren lässt,²³ wobei analoge Ergebnisse auch in anderen empirischen Untersuchungen wiederzufinden sind.²⁴ Auffällig ist jedoch, dass der Technologieerfahrung der Beratungsgesellschaft nur eine mittlere Bedeutung zugemessen wird, obwohl gerade technische Barrieren zu den Haupthindernissen bei der Umsetzung der Konzepte zählen (vgl. Abschnitt 3.3). Ebenso ist bemerkenswert,

dass die Einigung auf messbare Zielwerte, die sowohl von den Verbänden²⁵ als auch in der Literatur²⁶ als besonders wichtig hervorgehoben wird, in der vorliegenden Umfrage nur ein mittleres Gewicht erhält. Neben den quantifizierbaren Zielgrößen, die als Grundlage für erfolgsabhängige Honorarmodelle verwendet werden können, nehmen die Referenzen, das schriftliche Exposé sowie die Erfahrungen mit früheren Projekten im Unternehmen eine mittlere Stellung bei der Auswahlentscheidung ein.

Dem Bekanntheitsgrad der Beratungsgesellschaft und den Empfehlungen von Verbänden oder anderen Unternehmen wird ein verhältnismäßig niedriges Gewicht zugewiesen. Im Gegensatz zu den Ergebnissen anderer empirischer Untersuchungen²⁷ hat demnach das Image nur einen geringen Einfluss auf die Auswahlentscheidung und ist scheinbar nur im Rahmen der Vorselektion der Beratungsgesellschaft relevant. Dem Qualitätsmanagementsystem der Beratung – ein zentraler Bereich aus der Perspektive der Consulting-Unternehmen – wird ebenfalls nur ein geringes Gewicht zugemessen, obgleich sich in der späteren Analyse der Kompetenzbeurteilung (vgl. Abschnitt 4.2) herausstellt, dass der Erfüllungsgrad dieses Auswahlkriteriums ein guter Indikator für den Projekterfolg ist.

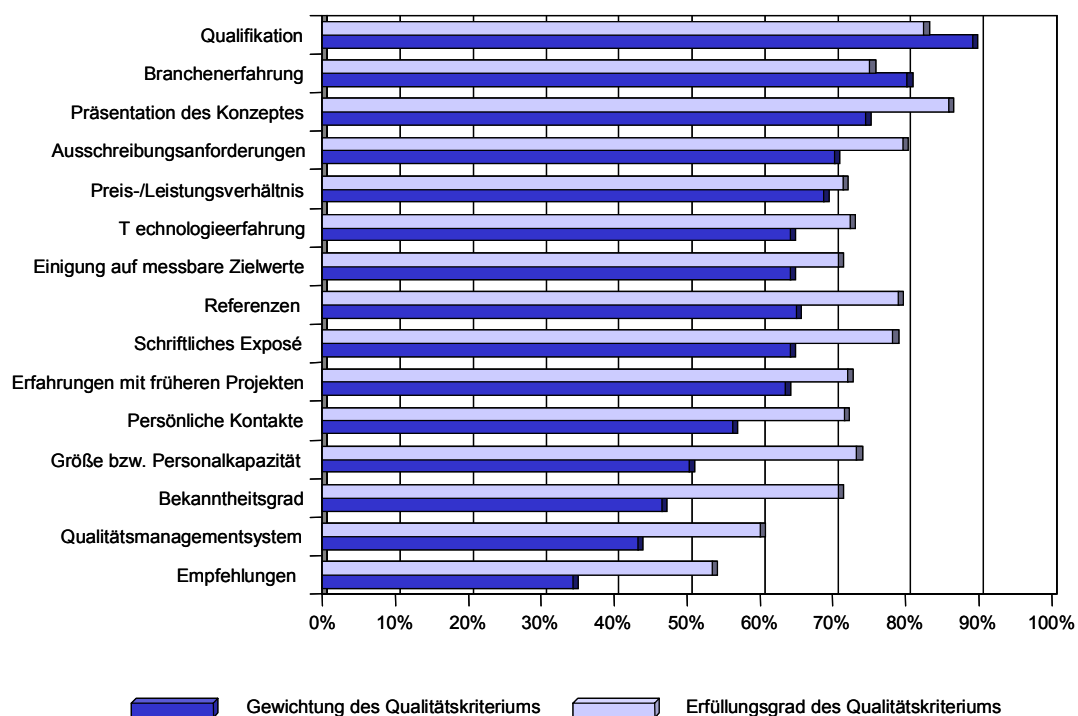


Abbildung 2: Bedeutung und Erfüllungsgrade der Potenzialmerkmale

Zusätzlich zu der Gewichtung der Potenzialfaktoren sind in Abbildung 2 die Erfüllungsgrade der einzelnen Attribute aufgeführt.²⁸ Aus der Abbildung geht hervor, dass den gewählten Beratungsgesellschaften im Durchschnitt eine gute *Präsentation* des

Konzeptes sowie eine verhältnismäßig hohe *Qualifikation* bescheinigt werden. Gleiches gilt auch für die Erfüllung der Ausschreibungsanforderungen, die Referenzen und das schriftliche Exposé, die allerdings bei der Auswahlentscheidung ein geringeres Gewicht besitzen. Auf der anderen Seite wird der Branchenerfahrung in Relation zu den restlichen Qualitätsmerkmalen nur ein mittlerer Erfüllungsgrad zugesprochen. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass die Referenzen, die häufig als Nachweis für die Branchenerfahrung herangezogen werden, offenbar in einem ausreichenden Maße vorliegen. Der vergleichsweise geringe Erfüllungsgrad bei der Branchenerfahrung scheint somit durch Faktoren bedingt zu sein, die nicht im Fragebogen erfasst wurden, wie z. B. das Durchschnittsalter oder die Berufserfahrung der Berater.

3.2 Prozessqualität

Außer dem Leistungspotenzial des Consulting-Unternehmens ist für die Qualitätsbeurteilung einer Beratungsleistung die jeweilige Projektdurchführung relevant. Wie bereits erwähnt, liegt die geplante mittlere Dauer der Beratungsprojekte bei 8 ½ Monaten, während das Gesamtbudget im Durchschnitt 2,1 Mio. EUR beträgt. Anzumerken ist, dass bei mehr als $\frac{1}{3}$ der untersuchten Projekte sowohl eine deutliche Erhöhung des Budgets (um Ø 40%) als auch eine erhebliche Verlängerung der Projektdauer (um Ø 40%) festzustellen war. Dies ist bei 18% der Projekte auf eine Veränderung der Aufgabenstellung und bei 20% auf eine Korrektur der Vorgehensweise zurückzuführen. Als Gründe für die Anpassungsmaßnahmen im Laufe des Beratungsprozesses werden unbefriedigende Zwischenergebnisse, technische Zwänge, ein veränderter Teilnehmerkreis oder zusätzliche Anforderungen angegeben.

Werden die Gewichtungen der Qualitätsdimensionen betrachtet, so wird deutlich, dass bei der Kompetenzbeurteilung den Prozessmerkmalen im Vergleich zu den Potenzialeigenschaften im Durchschnitt eine größere Bedeutung zugemessen wird (vgl. Abbildung 3). Als Qualitätsfaktoren für einen guten Beratungsprozess werden von den Großunternehmen die *Einbindung der Projektmitarbeiter* und die gesamte *Projektorganisation* sowie die *Kooperation mit den Projektverantwortlichen* angeführt. Allerdings werden die restlichen Qualitätsfaktoren, wie die Termineinhaltung, die Kommunikationsfähigkeit und die Arbeitsproduktivität der Beraterteams, ähnlich hoch gewichtet, so dass sich aus der Rangfolge keine eindeutigen Präferenzen der Unternehmen ableiten lassen. Lediglich der Kooperation mit den Geschäftspartnern wird eine deutlich geringere Bedeutung zugewiesen, obwohl die momentan implementierten

Managementkonzepte, wie z.B. das Supply Chain Management²⁹, die Kooperation mit den Geschäftspartnern als besonders wichtigen Erfolgsfaktor herausstellen.

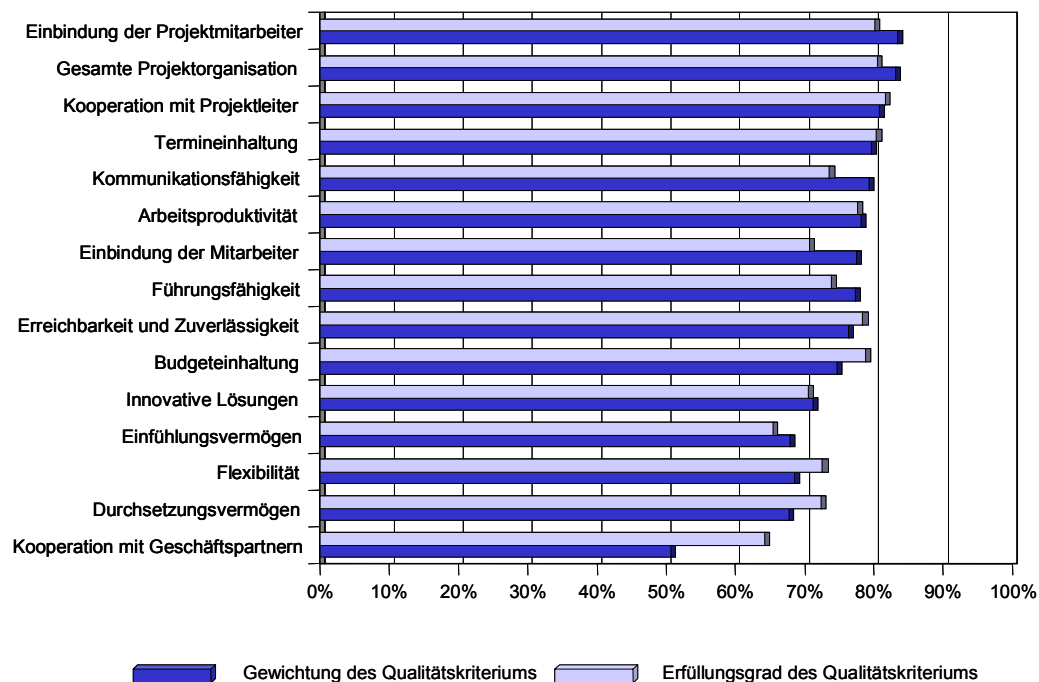


Abbildung 3: Bedeutung und Erfüllung der Prozesskriterien

Im Durchschnitt liegen die Erfüllungsgrade bei 75%, was auf eine grundsätzliche Zufriedenheit mit dem Beratungsprozess hindeutet. Nur in den Bereichen, die aus Sicht der Unternehmen ein mittleres Gewicht besitzen, wie das Einfühlungsvermögen der Berater, die Entwicklung innovativer Lösungskonzepte oder die Einbindung der restlichen Mitarbeiter, liegen die Erfüllungsgrade unter dem Durchschnitt. Auffällig ist, dass sowohl der Termin- als auch der Budgeteinhaltung trotz der zuvor erwähnten Abweichungen bei $\frac{1}{3}$ der untersuchten Projekte relativ hohe Erfüllungsgrade bescheinigt werden.

3.3 Ergebnisqualität

Eine weitere zentrale Qualitätsdimension ist die wahrgenommene bzw. antizipierte Ergebnisqualität einer Unternehmensberatung. Grundsätzlich lässt sich die Ergebnisqualität oder gar der Nutzen einer Unternehmensberatung nur schwer quantifizieren, da sich die Auswirkungen einer Beratung nicht kurzfristig bemerkbar machen, sondern über einen längeren Zeitraum akkumulieren können.³⁰ Zudem wird der Erfolg einer Beratung durch eine Reihe von weiteren Faktoren, wie z. B. das Verhalten der Wettbewerber oder Geschäftspartner, beeinflusst, so dass sich der Anteil der

Beratung an einer Ergebnisverbesserung selten isolieren lässt. Im folgenden werden deshalb die subjektiv bewerteten Zielerreichungsgrade, d. h. die Diskrepanzen zwischen den erwarteten und erreichten Zielen, betrachtet werden.

Insgesamt gesehen kann die Mehrheit der untersuchten Beratungsprojekte als erfolgreich eingestuft werden. 9% der Befragten bezeichnen den Zielerreichungsgrad als vollständig und 69% als gut. Demgegenüber wird in 16% der Fälle der Zielerreichungsgrad als befriedigend bzw. bei 5% als ausreichend eingestuft. Lediglich bei 1% der befragten Unternehmen sind die Ziele gar nicht erreicht worden. Als Haupthindernisse bei der Umsetzung der Konzepte gelten der Personalabbau (67,9%), der Machtverlust (65,5%) sowie technische Barrieren (62,2%). In Abbildung 4 sind die Zielerreichungsgrade und Bedeutungen der einzelnen Ziele der Beratungsprojekte dargestellt. Zu den wichtigsten Zielen gehören die Kostenreduktion, die Verbesserung der Prozessqualität und die Erhöhung der Produktivität. Im Vordergrund stehen somit Effizienzziele. Die Erfüllungsgrade schwanken zwischen 56% und 73%, was auf eine gewisse Unzufriedenheit mit den Ergebnissen der Beratung hindeutet. Dabei werden die niedrigsten Zielerreichungsgrade im Rahmen der Umsatzerhöhung und bei der Verbesserung der Innovationsfähigkeit erreicht.

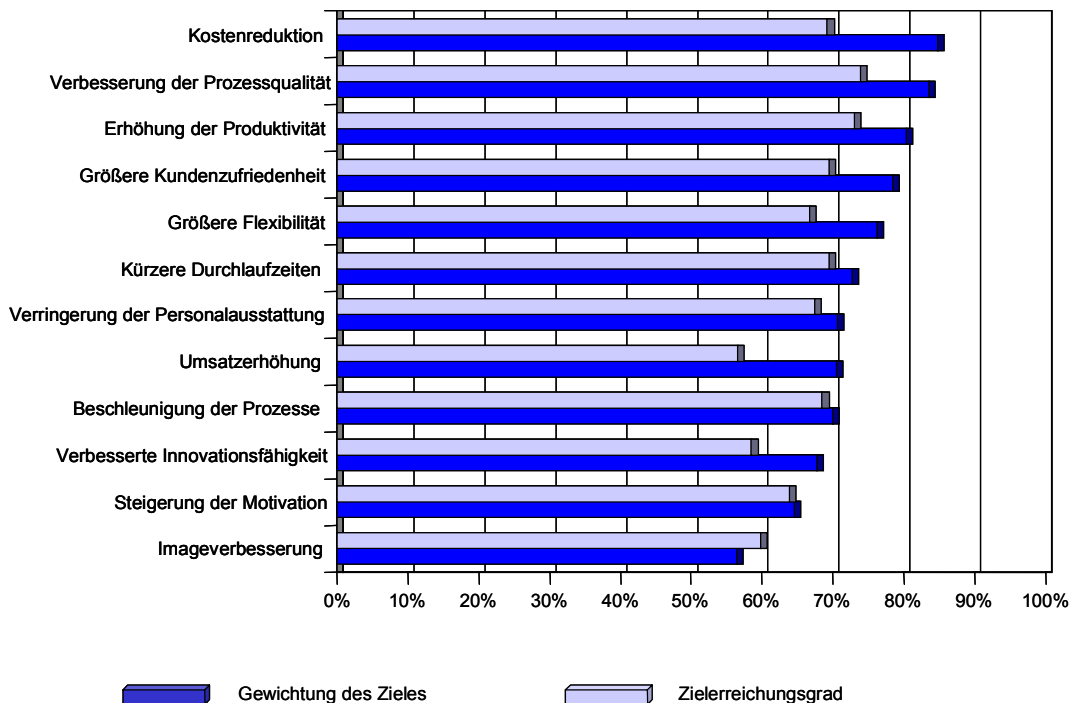


Abbildung 4: Bedeutung und Zielerreichungsgrad einzelner Projektziele

4. Analyse der Auswahl und Kompetenzbeurteilung von Beratungsgesellschaften

In den vorangegangenen Kapiteln wurden der Erfahrungsstand und die Zufriedenheit deutscher Großunternehmen mit der Leistung von Beratungsgesellschaften zusammengefasst, wobei nicht zwischen erfolgreich und weniger erfolgreich durchgeführten Projekten differenziert wurde. Obwohl die Erfahrungen auf einem langjährigen Lernprozess beruhen, können aus den Umfrageergebnissen keine Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches Engagement einer Beratungsgesellschaft gezogen werden. Im folgenden werden deshalb mit Hilfe einer explorativen Faktorenanalyse aus der Vielzahl möglicher Qualitätsmerkmale die wichtigsten, voneinander unabhängigen Kriterien zur Beurteilung der Kompetenz einer Beratungsgesellschaft herausgestellt. Anschließend wird mittels einer Regressionsanalyse der Zusammenhang zwischen der Kompetenzbeurteilung und dem Zielerreichungsgrad analysiert.

4.1 Ermittlung der Such- und Erfahrungseigenschaften

Bei der Ermittlung übergeordneter Kriterien zur Selektion von Beratungsgesellschaften ist zu beachten, dass die Kompetenzbeurteilung in einem hohen Maße mit Unsicherheiten behaftet ist.³¹ Diese Unsicherheiten resultieren im wesentlichen aus der mangelnden Transparenz der Leistungsfähigkeit der Berater, dem geringen Standardisierungsgrad von Unternehmensberatungen sowie der Schwierigkeit, den Nutzen bzw. Wert unterschiedlicher Lösungskonzepte zu bestimmen. Im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses von Serviceleistungen wird deshalb häufig zwischen drei Eigenschaftskategorien, den *Such-*, *Erfahrungs-* und *Vertrauenseigenschaften*, differenziert. Diese Unterteilung der Qualitätsmerkmale berücksichtigt neben den Unsicherheiten, die sich aus dem ungewissen Ablauf und Ergebnis der Dienstleistung ergeben, das Beurteilungsvermögen und den Wissenstand der Kunden. Im Falle von „Consumer Services“ wird zumeist eine verhältnismäßig geringe Informationsbasis und Bewertungskompetenz unterstellt, so dass die Kaufentscheidung zum überwiegenden Teil auf Vertrauenseigenschaften beruht.³² Der Beschaffungsprozess von Business-to-Business-Dienstleistungen ist dagegen durch einen ausgiebigen Auswahlprozess und Gruppenentscheidungen gekennzeichnet,³³ deren Mitglieder über ausreichende Erfahrungen und Diagnosefähigkeiten verfügen sollten. Die Informationsunsicherheit bei der Auswahl einer geeigneten Beratungsgesellschaft ergibt sich somit zum größten Teil aus dem ungewissen Beratungsablauf, so dass die Einteilung in Such-, Erfahrungs-

und Vertrauenseigenschaften weitestgehend mit den zuvor erläuterten Dimensionen der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität übereinstimmt. Die potenzialorientierten Qualitätsmerkmale besitzen einen *Sucheigenschaftscharakter*, da diese Merkmale, wie z.B. die Referenzen oder das schriftliche Exposé, vor der Auswahlentscheidung eindeutig identifiziert und objektiv beurteilt werden können. Im Gegensatz dazu können die prozessbezogenen Qualitätsattribute, wie z.B. die gesamte Projektorganisation oder die Einbindung der Mitarbeiter, als *Erfahrungseigenschaften* einer Beratungsleistung angesehen werden, da diese erst während oder im Anschluss an die Dienstleistungserstellung objektiv bewertet werden können. Zum Zeitpunkt der Auswahlentscheidung liegen nur subjektive Einschätzungen dieser Qualitätsfaktoren vor. Die dritte Kategorie - *Vertrauenseigenschaften* - umfasst alle potenzial-, prozess- oder ergebnisbezogenen Eigenschaften, die selbst im Anschluss an die Beratungsleistung schwer identifizierbar sind und nicht objektiv beurteilt werden können, da entweder ein Vergleichsmaßstab fehlt oder das Ergebnis erst in der Zukunft eintritt. Hierzu gehört vor allem der Zielerreichungsgrad der Projekte.

Da sich die Vertrauenseigenschaften per Definition einer genauen Erfassung und Beurteilung entziehen, beschränkt sich die folgende Analyse auf die beiden erstgenannten Kategorien. Es wird somit die kompetenzbezogene Qualität der Beratungsgesellschaften untersucht. Zur Extraktion übergeordneter Such- und Erfahrungseigenschaften wurde eine explorative Faktoranalyse durchgeführt, die auf der Hauptkomponentenmethode und einer anschließenden Varimax-Rotation beruht. Diese Verfahrenskombination wurde gewählt, um zunächst eine umfassende Reproduktion der Datenstruktur durch möglichst wenige Faktoren zu erreichen. Als Variablen dienen die in den Kapiteln 3.1 und 3.2 erläuterten Erfüllungsgrade der Potenzial- und Prozessqualitätsmerkmale der jeweils gewählten Beratungsgesellschaften, wobei fehlende Werte in der Datenmatrix durch den Mittelwert ersetzt wurden (vgl. Anhang A).³⁴ Mit Hilfe des Scree-Tests konnten zehn kompetenzbezogene Qualitätsfaktoren identifiziert werden, die jeweils einen Eigenwert größer 1 aufweisen und zusammen 73,6 % der Varianz erklären (vgl. Anhang B). In Anbetracht der für eine Faktoranalyse verhältnismäßig kleinen Stichprobe von 71 untersuchten Beratungsprojekten werden in Anlehnung an *Stevens* ausschließlich die Variablen zur Interpretation der Qualitätsdimensionen herangezogen,³⁵ die eine Faktorladung größer 0,6 aufweisen:

a) *Sucheigenschaften*

Gemäß den Ergebnissen der Faktoranalyse zählen zu den wesentlichen Sucheigenschaften einer Unternehmensberatung das Vertrauen in die Beratungsgesellschaft und das Auftreten des Beraterteams. Darüber hinaus gehen in die Kompetenzbeurteilung das Image, die Technologieerfahrung und Referenzen sowie das Qualitätsmanagementsystem der Beratung mit ein (vgl. Tabelle 1). In der Tabelle 2 sind neben den Faktorladungen der rotierten Lösung die Eigenwerte (E) und Cronbach's- α -Werte (α) der extrahierten Faktoren aufgeführt. Anhand der Verteilung der Eigenwerte lässt sich erkennen, dass die jeweiligen Sucheigenschaften relativ gleichmäßig zur Erklärung der Varianz der Beobachtungswerte beitragen. Darüber hinaus ist ersichtlich, dass in der vorliegenden Untersuchung die Konstrukte Vertrauen und Auftreten eine eher geringe Reliabilität ($\alpha < 0,7$) bei der Kompetenzbeurteilung aufweisen.

Faktor	Beschreibung	Variablen	Faktorladung
3	Vertrauen E = 2,467 α = 0,69	Erfahrung im Unternehmen	0,811
		Messbare Zielwerte	0,751
		Persönliche Kontakte	0,674
4	Auftreten E = 2,208 α = 0,66	Exposé	0,828
		Präsentation	0,725
		Erreichbarkeit/Zuverlässigkeit	0,601
5	Image E = 2,205 α = 0,76	Bekanntheitsgrad	0,802
		Größe/Kapazität	0,796
7	Referenzen E = 1,763	Referenzen	0,816
9	Technologieerfahrung E = 1,537	Technologieerfahrung	0,836
10	Qualitätssicherung E = 1,526	Qualitätsmanagementsystem	0,846

Tabelle 1: Sucheigenschaften von Beratungsgesellschaften

Dabei beruht das entgegengebrachte *Vertrauen* größtenteils auf Erfahrungen mit früheren Projekten im Unternehmen, der Einigung auf messbare Zielwerte und persönlichen Kontakten, während das *Image* der Beratungsgesellschaft stark mit dem Bekanntheitsgrad und der Größe bzw. Personalkapazität korreliert. Die in der Literatur und von den Verbänden häufig geäußerte Forderung nach messbaren Zielwerten kann somit als vertrauensbildende Maßnahme zwischen den Beratungsgesellschaften und Unternehmen angesehen werden. Nach Auskunft der befragten Großunternehmen wird

diesen beiden Sucheigenschaften jedoch nur ein mittleres bis niedriges Gewicht bei der Auswahlentscheidung zugewiesen (vgl. Abbildung 2). Ausschlaggebend ist vielmehr das *Auftreten* des Beraterteams, wobei das Erscheinungsbild anhand des schriftlichen Konzeptes, der Präsentation und der Erreichbarkeit bzw. Zuverlässigkeit des Beraterteams beurteilt werden kann. Des weiteren zählen zu den Sucheigenschaften die *Referenzen*, die *Technologieerfahrung* und *Qualitätssicherung*, denen in der Umfrage eine mittlere bis niedrige Bedeutung beigemessen wird.

b) *Erfahrungseigenschaften*

Neben den Suchmerkmalen gehen Erfahrungseigenschaften in die Auswahlentscheidung mit ein, die sich zum Zeitpunkt der Auswahlentscheidung einer abschließenden Beurteilung entziehen und deshalb auf subjektiven Einschätzungen basieren. Zu den Erfahrungseigenschaften gehören das Wissen und die Innovationskraft des Beraterteams, die Verlässlichkeit der Termin- und Budgetangaben sowie die Kooperationsbereitschaft der Berater (vgl. Tabelle 2). Dabei nimmt die Beurteilung des *Wissens* eine Mittelstellung zwischen den Erfahrungs- und Sucheigenschaften ein, da sie zum einen auf Potenzialmerkmalen, wie der Qualifikation und Branchenerfahrung des Beraterteams, und zum anderen auf Prozessattributen, wie der Projektorganisation, beruht. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die Bewertung der Wissenskomponente unabhängig von den Referenzen der Beratungsgesellschaft erfolgt. Allerdings weisen sowohl die Beurteilung des Wissens als auch der Verlässlichkeit eine relativ geringe Reliabilität auf.

Faktor	Beschreibung	Variablen	Faktorladung
1	Wissen E = 3,347 $\alpha = 0,64$	Projektorganisation Qualifikation Branchenerfahrung	0,692 0,674 0,670
2	Innovationskraft E = 2,505 $\alpha = 0,73$	Innovative Lösungen Führungsfähigkeit Kommunikationsfähigkeit	0,814 0,657 0,649
6	Verlässlichkeit E = 2,196 $\alpha = 0,69$	Budgeteinhaltung Termineinhaltung	0,836 0,772
8	Kooperation E = 1,579	Einbindung der Projektmitarbeiter	0,827

Tabelle 2: Erfahrungseigenschaften der Beratungsgesellschaften

Ein weiterer Faktor bei der Kompetenzbeurteilung von Beratungen ist die Innovationskraft. Die *Innovationskraft* bezieht sich hier nicht nur auf die Kreativität der Berater, sondern auch auf Managementeigenschaften, wie die Führungs- und Kommunikationsfähigkeit, die zur Umsetzung der Lösungskonzepte nötig sind. Ferner zählt zu den Erfahrungseigenschaften die *Verlässlichkeit*, die sich hauptsächlich an der antizipierten Einhaltung des Budgets und der Termine orientiert. Dabei wird nach Auskunft der befragten Großunternehmen der Erfüllung der Termine eine etwas höhere Bedeutung als der Budgeteinhaltung zugemessen (vgl. Abbildung 3)

4.2 Güte der Kompetenzbeurteilung

Nachdem die übergeordneten Auswahlkriterien bestimmt worden sind, wird in einem zweiten Schritt der Zusammenhang zwischen der Kompetenzbeurteilung und dem Projekterfolg – gemessen an dem wahrgenommenen Zielerreichungsgrad – analysiert werden. Bezüglich der Prognosegüte der Kompetenzbewertung wird unterstellt, dass die in der Umfrage (im Nachhinein) erfassten Erfüllungsgrade der Such- und Erfahrungseigenschaften bestenfalls mit den Qualitätsurteilen zum Zeitpunkt der Auswahlentscheidung übereinstimmen. Darüber hinaus werden trotz der eingeschränkten Reliabilität einiger Konstrukte alle Faktoren in die Analyse einbezogen, da die ermittelten α -Werte nur knapp unter dem Grenzwert liegen und eine möglichst vollständige Abbildung der Zusammenhänge erreicht werden soll.

Eine Regression mit dem Zielerreichungsgrad als abhängige Variable und den Faktorwerten³⁶ als unabhängige Variablen deutet auf einen schwachen, wenngleich hochsignifikanten ($p = 0,013$) Zusammenhang zwischen der Kompetenzbeurteilung und dem Projekterfolg hin (vgl. Tabelle 3). Mit Hilfe der ermittelten Such- und Erfahrungseigenschaften lassen sich 29,7% der Streuung des Zielerreichungsgrades erklären.

Von den insgesamt zehn kompetenzbezogenen Qualitätsfaktoren weisen lediglich zwei Eigenschaftsurteile, d. h. das Ausmaß der Qualitätssicherung ($p = 0,001$) und die Einschätzung der Innovationskraft ($p = 0,031$), einen Koeffizienten auf, der positiv ist und signifikant von 0 abweicht. Diese Ergebnisse stehen im deutlichen Gegensatz zur gegenwärtigen Praxis der Großunternehmen. So wird bei der Auswahl von Beratungsgesellschaften der Ausprägung des *Qualitätsmanagementsystems* im Rahmen der Potenzialfaktoren nur eine geringe Bedeutung zugemessen (vgl. Abbildung 2). Gleiches gilt auch für die Beurteilung der *Innovationskraft*, die bei der Evaluation der

Prozessqualität einer Beratung ebenfalls nur ein mittleres Gewicht besitzt. Darüber hinaus lässt sich eine positive, wenn auch weniger signifikante ($p = 0,087$) Beziehung zwischen der Einschätzung des *Wissens* und dem Zielerreichungsgrad erkennen. Im Unterschied zu den beiden zuvor genannten Erfahrungseigenschaften besitzt die Wissensbeurteilung, die sich vor allem an der Projektorganisation, der Qualifikation und Branchenerfahrung orientiert, jedoch schon heute ein hohes Gewicht bei der Auswahlentscheidung. Für die restlichen Faktoren lässt sich dagegen kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kompetenzbeurteilung und dem Projekterfolg erkennen.

Regression	Nicht standardisierte Koeffizienten				
Koeffizienten ^a	B	Standardfehler	Beta	T	Signifikanz
Konstante	4,776	,083		57,630	,000
Wissen	,145	,083	,189	1,743	,087
Innovationskraft	,185	,083	,239	2,212	,031
Vertrauen	,108	,083	,141	1,300	,199
Auftreten	-4,619E-02	,083	-,060	-,553	,582
Image	5,998E-02	,083	,078	,719	,475
Verlässlichkeit	-6,247E-02	,083	-,081	-,748	,457
Referenzen	6,529E-02	,083	,085	,782	,437
Kooperation	-9,437E-02	,083	-,122	-1,131	,263
Technologieerfahrung	1,496E-03	,083	,002	,018	,986
Qualitätssicherung	,295	,083	,382	3,534	,001

a Abhängige Variable: Zielerreichungsgrad

$F_{10,70} = 2,538$, $p = 0,013$

$R^2 = 0,297$, Adj $R^2 = 0,180$, DW = 2,009

Tabelle 3: Ergebnisse der Regressionsanalyse

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass anhand der Sucheigenschaften – mit Ausnahme der Qualitätssicherung – keine Schlüsse auf den Projekterfolg gezogen werden können. Selbst bei den Erfahrungseigenschaften, die nach Auskunft der befragten Unternehmen einen größeren Einfluss auf die Zufriedenheit besitzen, weist lediglich die Einschätzung der Innovationskraft einen signifikanten Zusammenhang mit dem Zielerreichungsgrad auf.

5. Schlussbetrachtung

Anhand der Befragungsergebnisse ist deutlich geworden, dass sich Großunternehmen bei der Qualitätsbeurteilung einer Beratung vornehmlich an Prozessmerkmalen und ausgewählten Potenzialeigenschaften orientieren. Zu den wesentlichen

Potenzialfaktoren zählen die *Qualifikation* und *Branchenerfahrung der Beraterteams* sowie die *Präsentation der Lösungskonzepte*. Die in der Literatur und Empirie hervorgehobene zentrale Bedeutung des *Images* konnte dagegen nicht bzw. nur mit Einschränkungen bestätigt werden.

Im Unterschied zu der Qualitätsbewertung von „Consumer Services“, die sich auf drei bis fünf Dimensionen beschränkt, erwies sich die Kompetenzbeurteilung von Business-to-Business-Dienstleistungen als wesentlich komplexer. Zu den Sucheigenschaften einer Beratungsgesellschaft zählen das Vertrauen, das Auftreten und Image sowie die Technologieerfahrung, die Referenzen und die Qualitätssicherung. Darüber hinaus gehen in die Kompetenzbeurteilung Erfahrungseigenschaften ein, die sich zum Zeitpunkt der Auswahlentscheidung einer objektiven Bewertung entziehen. Hierzu gehören das Wissen, die Innovationskraft und Verlässlichkeit sowie Kooperationsbereitschaft der Berater. Anhand der wahrgenommenen Kompetenz einer Unternehmensberatung lässt sich jedoch nur ein geringer Anteil des Zielerreichungsgrades erklären. Ausschlaggebend für den Projekterfolg sind scheinbar unternehmensinterne Faktoren, wie z. B. die Motivation der Mitarbeiter oder das Commitment des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung³⁷, die in der Qualitätsuntersuchung von Beratungsgesellschaften nicht berücksichtigt wurden. Von den insgesamt 10 kompetenzbezogenen Qualitätskriterien einer externen Unternehmensberatung erwiesen sich lediglich die Güte der Qualitätssicherung und das Ausmaß der Innovationskraft als signifikante Indikatoren für einen möglichst hohen Zielerreichungsgrad.

Aus Sicht der Unternehmensberatungen sollte deshalb zukünftig ein stärkeres Gewicht auf die Schulung der Innovationskraft gelegt werden, die sowohl die Kreativität als auch Managementqualitäten, wie die Kommunikations- und Führungsfähigkeit der Berater, umfasst. Darüber hinaus sind aus der Perspektive der Großunternehmen neue Wege bei der Qualitätssicherung von Beratungsprojekten einzuschlagen, die neben den externen Qualitätsmerkmalen auch unternehmensinterne Faktoren berücksichtigen.

Anmerkungen

¹ Vgl. BDU (1999), S. 4.

² Vgl. Rappaport (1995), S. 52 ff.; Feiler (2000), S. 46 ff.; Parks (2000), S. 10 f.

³ Vgl. Chapman (1999), S. 50 ff.

⁴ Vgl. Mitchell (1994), S. 315 ff.

- 5 Vgl. Dawes/Dowling/Patterson (1992), S. 187 ff.; Day/Barksdale (1992), S. 85 ff.; Oakley (1994), S. 3 ff.; Scott/van der Walt (1995), S. 27 ff.; Gable (1996), S. 1175 ff.
- 6 Vgl. Meffert (1990), S. 187 f..
- 7 Vgl. Caruana/Ramaseshan/Ewing/Rouhani (1998), S. 1 ff.
- 8 Vgl. Stock/Zinszer (1987), S. 1 ff.
- 9 Vgl. FEACO (1999), S.1; BDU Pressemitteilungen 7.12.2000.
- 10 Vgl. Patterson/Johnson/Spreng (1997), S. 4 ff.; Homburg/Garbe (1999), S. 39 ff. Zu den allgemeinen Qualitätsdimensionen vgl. Keuper (2001), S. 101 ff.
- 11 Vgl. Maister (1990), S. 25 ff.
- 12 Vgl. Zeithaml/Berry/Parasuraman (1988), S. 36 ff.
- 13 Vgl. Marten/Köhler (2000), S. 11 ff.
- 14 Vgl. Donabedian (1980), S. 4 ff..
- 15 Vgl. Benkenstein (1993), S. 1099 ff.; DeSarbo et al. (1994), S. 201 ff.
- 16 Vgl. Backhaus/Weiss (1989), S. 107 ff.
- 17 Vgl. Meffert (1990), S. 184 ff.
- 18 Vgl. Hansmann/Höck (2000), S. 21 ff.
- 19 Die Mindestanforderungen wurden mit Hilfe einer offenen Fragestellung erfasst, wobei die Befragten die Mindestkriterien in eine Rangfolge von 1 bis 3 bringen sollten. Hier sind die Prozentwerte der Nennungen von Rang 1 bis 3 im Verhältnis zur Gesamtzahl der Nennungen angegeben.
- 20 Vgl. Zeithaml (1981), S. 186 ff.; Stock/Zinszer (1987), S. 7 ff.; Bansal/Voyer (2000), S. 166 ff.
- 21 Die Gewichtung der Qualitätsmerkmale wurde auf eine Skala von 1 (niedrig) bis 10 (hoch) erfasst.
- 22 Vgl. Mitchell (1994), S. 323 ff.
- 23 Vgl. Lapierre (1997), S. 377 ff.
- 24 Vgl. Stock/Zinszer (1987), S. 3; Dawes/Dowling/Patterson (1992), S. 32.
- 25 Vgl. BDU (1998), S. 8.
- 26 Vgl. Tierno/Young (1986), S. 61 ff.
- 27 Vgl. Dawes/Dowling/Patterson (1992), S. 189 ff.; Scott/van der Walt (1995), S. 37; Lapierre (1998), S. 21 ff.
- 28 Die Erfüllungsgrade der Qualitätsmerkmale wurden auf einer Skala von 1 (ungenügend) bis 6 (sehr gut) erfasst.
- 29 Zum Supply Chain Management vgl. ausführlich Keuper (2001), S. 164 ff.
- 30 Vgl. Zeithaml (2000), S. 67 ff.
- 31 Vgl. Patterson/Johnson/Spreng (1997), S. 4 ff.
- 32 Vgl. Zeithaml (1981), S. 186 ff.
- 33 Vgl. Stock/Zinszer (1987), S. 4 ff.
- 34 In einem ersten Schritt wurde anhand der Anti-Image-Korrelationsmatrix die Eignung der Stichprobendaten für die Faktoranalyse überprüft, wobei sich gemäß dem Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (MSA) die Variable „Empfehlung“ (MSA = 0,171), die gleichzeitig ein sehr niedriges Gewicht bei der Auswahlentscheidung besitzt (vgl. Abbildung 5), als untauglich erwies und deshalb aus der Analyse herausgenommen wurden. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Stichprobe mittelmäßig (MSA = 0,6) für eine Faktoranalyse geeignet ist, während der Barlett-Test auf eine hohe Korrelation der Variablen in der Erhebungsgesamtheit hindeutet (Signifikanzniveau = 0,000).
- 35 Vgl. Stevens (1992), S. 383.
- 36 Die Faktorwerte wurden ebenfalls mit Hilfe einer Regression aus den Ausgangsdaten und den Faktorladungen bestimmt.
- 37 Vgl. Hansmann/Höck (1998), S. 12 ff.

Literaturverzeichnis

Backhaus, Klaus/Weiss, P. A. (1989): Kompetenz – die entscheidende Dimension im Marketing. In: Harvard Manager, 11. Jg. (1989), S. 107-114.

Bansal, Havir/Voyer, Peter (2000): Word-of-Mouth Processes Within a Services Purchase Decision Context. In: Journal of Service Research, Vol. 3 (2000), No. 2, pp. 166-177.

BDU (1998): Facts & Figures zum Beratermarkt 1998, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (Hrsg.), Bonn 1998.

BDU (1999): Facts & Figures zum Beratermarkt 1999, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (Hrsg.), Bonn 1999.

Benkenstein, Martin (1999): Dienstleistungsqualität. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 63. Jg. (1999), H. 11, S. 1095-1116.

Caruana, Albert/Ramaseshan, B./Ewing, Michael/Rouhani, Fariba (1998), Expectations About Management Consultancy Services. In: Journal of Professional Services Marketing, Vol. 18 (1998), No. 1, pp. 1-10.

Chapman, Arlen (1999): Finding a Winner: Ten Attributes of an Effective Consultant, in: Quality, Vol. 38 (1999), No. 13, pp. 50-54.

Dale, Ellen/Barksdale, Hiram (1992): How Firms Select Professional Services. In: Industrial Marketing Management, Vol. 21 (1999), No. 2, pp. 85-91.

Dawes, Philipp/Dowling, Grahame/Patterson, Paul (1992): Criteria Used to Select Management Consultants. In: Industrial Management, Vol. 21 (1992), pp. 187-192.

DeSarbo, Wayne/Huff, Lenard/Rolandelli, Marcelo/Choi, Jungwahn (1994): On the Measurement of Perceived Service Quality: A Conjoint Analysis Approach. In: Rust, Roland/Oliver, Richard (Eds.): Service Quality, Thousand Oaks 1994, pp. 201-222.

Donabedian, Avedis (1980): The Definition of Quality and Approaches to its Assessment and Monitoring, Vol. I., Ann Arbor 1980.

FEACO (1999): The European Federation of Management Consulting Associations (FEACO) - Report on European Consultancy Market, Issue 2, Summer 1999.

Feiler, Eyal (2000): Evaluating Accounting – Software Consultants. In: The CPA Journal, June 2000, pp. 46-51.

Gable, Guy (1996): A Multidimensional Model of Client Success When Engaging External Consultants. In: Management Science, Vol. 42 (1996), No. 8, pp. 1175-1198.

Hansmann, Karl-Werner/Höck, Michael (1998): Studie zum Business Process Reengineering in deutschen Unternehmen, Arbeitspapier # 1-12-98 des Instituts für Industrielles Management, Universität Hamburg 1998.

Hansmann, Karl-Werner/Höck, Michael (2000): Studie zur Qualität von Beratungsgesellschaften, Arbeitspapier # 1-10-00 des Instituts für Industrielles Management, Universität Hamburg 2000.

Homburg, Christian/ Garbe, Bernd (1999): Towards an Improved Understanding of Industrial Services: Quality Dimensions and Their Impact on the Buyer-Seller

Relationships. In: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 6 (1999), No. 2, pp. 39-71.

Keuper, Frank (2001): Strategisches Management, München/Wien 2001.

Kipping, Matthias. (1999): American Management Consulting Companies in Western Europe 1920-1990. In: Business History Review, Vol. 73 (1999), pp. 190-220.

Lapierre, Jozée (1997): What does value mean in business-to-business professional services? In: International Journal of Service Industry Management, Vol. 8, No. 5 (1997), pp. 377-397.

Lapierre, Jozée (1998): The Role of Corporate Image in the Evaluation of Business-to-Business Professional Services. In: Journal of Professional Services Marketing, Vol. 16 (1998), No. 1, pp. 21-41.

Lünendonk-Listen (2000): TOP 25 der IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland 1999; TOP 25 der Management-Beratungsunternehmen in Deutschland 1999, Lünendonk Consultancy & Research GbR (Hrsg.), Hamburg 2000.

Maister, David (1990): Marketing to Existing Clients. In: Journal of Management Consulting, Vol. 5 (1990), pp. 25-32.

Marten, Kai-Uwe/Köhler, Annette (2000): The perception of auditor services quality, Working Paper (first version), University of Wuppertal, Department of Accounting and Auditing 2000.

Meffert, Heribert (1990): Unternehmensberatung und Unternehmensführung – eine empirische Bestandsaufnahme. In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 50 (1990), Nr. 2, S. 181-197.

Mitchell, Vince (1994): Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services. In: The Service Industries Journal, Vol. 14. (1994), No. 3, pp. 315-339.

Oakley, Kate (1994): Consultancies Need a “Brains” Approach. In: Journal of Management Consulting, Vol. 8 (1994), No. 2, pp. 3-8.

Patterson, Paul/Johnson, Lester/Spreng, Richard (1997): Modelling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25 (1997), No. 1, pp. 4-17.

Parks, Michael (2000): What to Look for in an E-Consultant. In: Journal of Business Strategy, January/February (2000), pp. 10-11.

Rappaport, David (1995): Selecting the Right Systems Integrator. In: Business Communications Review, July (1995), pp. 52-55.

Scott, Don/van der Walt, Nick (1995): Choice Criteria in the Selection of International Accounting Firms. In: European Journal of Marketing, Vol. 29 (1995), No. 1, 1995, pp. 27-39.

Stock, James/Zinzer, Paul (1987): The Industrial Purchase Decision for Professional Services. In: Journal of Business Research, Vol. 15 (1987), No. 1, pp.1-16.

Stevens, James (1992): Applied Multivariate Statistics for the Social Studies, 2nd ed., New Jersey 1992.

Tierno, David/Young, Arthur. (1986): Growth Strategies for Consulting in the Next Decade. In: Sloan Management Review, Vol. 27 (1986), No. 2, pp. 61-73.

Zeithaml, Valerie (1981): How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services. In: Marketing of Services, Donnelly, James/George, William (Eds.), American Marketing Association, Chicago 1981, pp. 186-190.

Zeithaml, Valerie/Berry, Leonard/Parasuraman, A. (1988): Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. In: Journal of Marketing, Vol. 52 (1988), pp. 35-48.

Zeithaml, Valerie (2000): Service Quality, Profitability and the Economic Worth of Customers. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28 (2000), No. 1, pp. 67-85.

Anhang A: Erfüllungsgrade der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualitätsfaktoren

Deskriptive Statistik

	Mittelwert	Standardfehler	Standardabweichung
Potenzialqualitätsfaktoren			
Präsentation	5,1423	8,38E-02	0,7059
Qualifikation	4,9479	9,50E-02	0,8004
Erfüllung der Ausschreibungsanforderungen	4,7786	7,74E-02	0,6522
Referenzen	4,7332	0,1101	0,9276
Exposé	4,6873	9,08E-02	0,7651
Branchenerfahrung	4,5015	0,1338	1,1276
Größe/Kapazität	4,3915	0,1373	1,1566
Technologieerfahrung	4,3662	0,1236	1,0415
Preis-/Leistungsverhältnis	4,3189	0,1238	1,0428
Erfahrungen im Unternehmen	4,3182	0,1556	1,311
Persönliche Kontakte	4,2548	0,1354	1,1412
Einigung auf Messbare Zielwerte	4,2428	0,1155	0,9733
Bekanntheitsgrad	4,2287	0,1473	1,2409
Qualitätsmanagementsystem	3,5972	0,1118	0,942
Empfehlungen	3,171	0,1378	1,1614
Prozessqualitätsfaktoren			
Kooperation mit Projektverantwortlichen	4,892	8,67E-02	0,7305
Projektorganisation	4,828	0,1064	0,8966
Einbindung der Projektmitarbeiter	4,819	9,64E-02	0,8125
Termineinhaltung	4,757	0,1181	0,9955
Budgeteinhaltung	4,7252	0,1416	1,1928
Zuverlässigkeit	4,7034	0,1061	0,8939
Arbeitsproduktivität	4,5814	9,56E-02	0,8052
Führungsfähigkeit	4,4208	0,1129	0,9516
Kommunikationsfähigkeit	4,409	9,22E-02	0,7768
Durchsetzungsvermögen	4,3397	8,96E-02	0,7549
Flexibilität	4,2823	0,1106	0,9316

Einbindung der betroffenen Mitarbeiter	4,2445	0,1289	1,086
Kreativität	4,2411	0,1067	0,8994
Einfühlungsvermögen	3,9223	0,1373	1,1569
Kooperation mit Geschäftspartner	3,8507	0,1236	1,0417
Ergebnisqualitätsfaktor			
Zielerreichungsgrad	4,7763	9,153E-02	,7713
Gültige Werte (Listenweise)	71		

Anhang B: Rotierte Komponentenmatrix mit Faktorladung > 0,3

	Faktor									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Projektorganisation	,692									
Qualifikation	,674									
Branchenerfahrung	,670		,390							
Arbeitsproduktivität	,515					,400				,455
Einfühlungsvermögen	,493				-,475					
Einbindung der betroffenen Mitarbeiter	,474					,348		,306		
Ausschreibungsanforderungen	,402			,301			-,364			
Kreativität		,814								
Leitungsfähigkeit	,494	,657								
Kommunikationsfähigkeit		,649				,331				
Kooperation mit Projektverantwortlichen		,522					,408	,506		
Durchsetzungsvermögen	,398	,464				,347				,345
Erfahrungen im Unternehmen			,811							
Messbare Zielwerte			,751							
Persönliche Kontakte			,674							
Exposé				,828						
Präsentation				,725						
Zuverlässigkeit	,516			,601						
Bekanntheitsgrad					,802					
Größe/Kapazität					,796					
Flexibilität	,353			,358	-,381				-,320	
Budgeteinhaltung						,836				
Termineinhaltung						,772				
Referenzen							,816			
Kooperation mit Geschäftspartner			,515				,536			
Einbindung der Projektmitarbeiter								,827		
Technologieerfahrung									,836	
Preis-/Leistungsverhältnis					,412			,589		
Qualitätsmanagementsystem										,846

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die Rotation ist in 19 Iterationen konvergiert.

Anhang C: Fragebogen der empirischen Untersuchung