

Larissa Greschuchna

## **Vertrauen in der Unternehmensberatung**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## **Integratives Marketing – Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis**

Herausgegeben von Professor Dr. Margit Enke,  
Technische Universität Bergakademie Freiberg

Marketing versteht sich als integrative Kraft einer marktorientierten Unternehmensführung.

Auf der einen Seite erfordert die Marketingpraxis angesichts einer herausragenden Stellung von Marke und Kommunikation im Marketingmix integrative Ansätze zur Anwendung der Marketinginstrumente. Auf der anderen Seite bedingt die Marketingforschung eine breite theoretische Fundierung in Verbindung mit der kreativen Nutzung von Forschungsmethoden. Im Wissenstransfer zwischen beiden Seiten liegt die Herausforderung an die Marketingwissenschaft, sich praktischen Fragestellungen zu widmen, Wissen zu generieren, die Marketingtheorie zu bereichern und für die Praxis Grundlagen zur Umsetzung zu schaffen.

Die Reihe „Integratives Marketing – Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis“ stellt sich aktuellen Herausforderungen des integrativen Marketing. Die Publikationen richten sich sowohl an Wissenschaftler und Studierende als auch an Praktiker in Unternehmen und Institutionen sowie die interessierte Öffentlichkeit.

Larissa Greschuchna

# **Vertrauen in der Unternehmensberatung**

Einflussfaktoren und Konsequenzen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Margit Enke

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Technische Universität Bergakademie Freiberg, 2006

1. Auflage August 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0487-5

ISBN-13 978-3-8350-0487-0

## GELEITWORT

Dienstleistungen zeichnen sich durch ein hohes Maß an Immaterialität und Integrativität aus. Diese Merkmale führen bei Nachfragern zu Unsicherheit bei der Beurteilung von Dienstleistungsqualität. Daraus folgt ein höheres Maß an wahrgenommenem Kaufrisiko bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung im Gegensatz etwa zu einem Sachgut. Daher ist Vertrauen bei Dienstleistungen von besonderer Bedeutung.

Die Beratung von Unternehmen bildet als investive Dienstleistung idealtypisch die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen in ihrer intensivsten Form ab. Folglich spielt das Vertrauen bei der Inanspruchnahme einer Beratungsleistung eine große Rolle. In der Forschung besteht Einigkeit über das Vertrauen als Grundvoraussetzung für die Beauftragung eines Beratungsunternehmens bzw. eines Beraters und den Erfolg eines Beratungsprojektes. Die Beziehungsqualität zwischen dem Berater und seinem Klienten ist erheblich vom vorhandenen Vertrauen des Klienten in seinen Berater abhängig. Zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen aber, dass gerade der Branche der Unternehmensberatung ein deutliches Negativimage anhaftet. Man spricht von einer „Vertrauenskrise“, die zu sinkenden Auftragsvolumina und rückläufigen Umsätzen geführt hat. Für Unternehmensberatungen ist daher die Erreichung ökonomischer Zielstellungen wie Umsatz und Gewinn unmittelbar an den Aufbau von Vertrauen gebunden.

Hier besteht aus theoretischer und praktischer Sicht erheblicher Forschungsbedarf. Aus theoretischer Sicht offenbart sich eine Fülle von Arbeiten ganz verschiedener Wissenschaftsdisziplinen, die sich mit dem Thema des Vertrauens in Beziehungen auseinandersetzen. Jedoch existieren zwei Forschungslücken. Zum einen werden sehr oft interpersonale Beziehungen in den Mittelpunkt gestellt, also Beziehungen zwischen Individuen, z.B. in marktlichen Austauschbeziehungen. Forschungsergebnisse zum organisationalen Vertrauen sind deutlich unterrepräsentiert. Zum zweiten fristet die wissenschaftliche Auseinandersetzung der BWL mit dem Objekt kleiner und mittlerer Unternehmen ein Schattendasein. Daher ist es wenig überraschend, dass der Erkenntnisstand der Marketingforschung zu Unternehmensberatungen sehr begrenzt ist. Die Thematik des Vertrauens von KMU in Unternehmensberatungen weist folglich erhebliche theoretisch-konzeptionelle und empirische Lücken auf.

An dieser Stelle setzt die Dissertation von Frau Greschuchna an (Originaltitel: „Determinanten vertrauensbasierter Geschäftsbeziehungen – theoretische Konzeptionalisierung und empirische Überprüfung dargestellt am Beispiel der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen“; eingereicht und verteidigt an der TU Bergakademie Freiberg). Frau Greschuchna beschäftigt sich mit Determinanten vertrauensbasierter Geschäftsbeziehungen und analysiert zu diesem Zweck die Beziehung zwischen Unternehmensberatungen und KMU. Anders als bisherige Untersuchungen zu Geschäftsbeziehungen nimmt sie dabei eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Stufen einer solchen Beziehung vor. Gerade aufgrund des hohen Grades an Immaterialität und Integrativität einer Beratungsleistung ist die Phase der Projektanbahnung von entscheidender Bedeutung. Daher steht die Projektanbahnung auch im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit. Es werden zwei grundlegende Ziele verfolgt: Erstens soll die Rolle des Vertrauens bei der Auswahl von Dienstleistungsunternehmen bei investiven Dienstleistungen theoretisch erörtert und empirisch überprüft werden. Zweitens sollen die Faktoren beim Aufbau von Vertrauen zu Beginn einer investiven Dienstleistungsinteraktion theoretisch hergeleitet und empirisch analysiert werden.

Die Autorin leistet einen sehr wichtigen Erkenntnisbeitrag zur Marketing- und vor allem zur KMU-Forschung. Ihre Forschungsergebnisse liefern relevante Erklärungen für das Zustandekommen von Vertrauen in Geschäftsbeziehungen bei investiven Dienstleistungen. Anhand der ermittelten Determinanten und Wirkungsmechanismen ergibt sich ein sehr viel besseres Bild, wie zwischen Organisationen, hier KMU und Unternehmensberatungen, vertrauensvolle Beziehungen realisiert werden können. Für die Forschung vermittelt die Dissertation wichtige Ansatzpunkte, bestehende Ansätze weiterzuentwickeln und neue Fragestellungen zu untersuchen. Weiterhin gibt die Dissertation wertvolle Ansätze für das Marketing von Unternehmensberatungen gegenüber KMU als Zielgruppe.

Die umfassenden theoretischen wie praktischen Erkenntnisse zu einem komplexen und aktuellen Thema machen die vorliegende Arbeit zweifellos zu einer lesenswerten Lektüre. Sie ordnet sich in eine Reihe von Publikationen ein, die wichtige und interessante Aspekte des integrativen Marketing aufgreifen, um einen intensiven Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis zu betreiben. Die Publikation richtet sich sowohl an Marketingwissenschaftler als auch an Praktiker und die interessierte Öffentlichkeit. Eine entsprechend weite Verbreitung ist dieser Arbeit zu wünschen.

Margit Enke

# VORWORT

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sehen sich Marktveränderungen ausgesetzt, die eine externe Beratung oftmals unumgänglich werden lassen. Dass trotzdem viele dieser Unternehmen keine Beratungsleistung in Anspruch nehmen, weist auf ihr mangelndes Vertrauen in die Beratungsbranche hin. Beratungsunternehmen fehlt wiederum nach wie vor das Verständnis einer zielgruppenorientierten Marktbearbeitung, in deren Mittelpunkt der Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Kunden steht.

Welch hohe Relevanz diese Thematik in Theorie und Praxis hat, habe ich nicht zuletzt im Laufe meines bisherigen Berufslebens auf beiden Seiten dieser Berater-KMU-Beziehung erfahren. Die beruflich begründete Neugierde hat mich letztendlich dazu bewegt, mich wissenschaftlich mit dem Vertrauen der KMU in die Beratungsbranche auseinander zu setzen.

Die vorliegende Dissertation wurde an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Bergakademie Freiberg angenommen. Ihre Entstehung habe ich dem Vertrauen und der Unterstützung einer Reihe von Menschen zu verdanken, bei denen ich mich an dieser Stelle herzlich bedanke.

Zunächst gilt mein Dank Frau Prof. Enke für die freundliche Aufnahme als externe Doktorandin an ihrem Lehrstuhl. In den zahlreichen Fachgesprächen gab sie mir auf der einen Seite die notwendige Unterstützung, auf der anderen Seite die unentbehrlichen Freiräume in der wissenschaftlichen Arbeit. Jeder Besuch in Freiberg war eine Quelle neuer Motivation, Ideen und Freude. Dadurch gelang es, die Arbeit zielführend und zügig zu bearbeiten.

Herrn Prof. Jacob, Lehrstuhl für Baubetriebslehre an der TU Bergakademie Freiberg und Herrn Prof. Wallau, Mittelstandspolitik und Unternehmensgründung/-nachfolge an der FH der Wirtschaft Paderborn danke ich für die bereitwillige, unkomplizierte Übernahme und zügige Erstellung des Zweit- bzw. Drittgutachtens.

Den RKW's Baden-Württemberg, Berlin-Brandenburg und Sachsen gebührt ein großer Dank für die finanzielle Unterstützung der empirischen Untersuchung.

Des Weiteren gilt mein Dank meinen Kollegen am Lehrstuhl, die mir zusammen mit Frau Prof. Enke zu keiner Zeit das Gefühl gaben „extern“ zu sein. Vor allem danke ich Frau Dr. Brit Arnold, die mit ihrem geduldigen Zuhören und ihren aufmunternden Worten manch niederschmetternde Situation wieder ins Positive drehen konnte. Ein großer Dank gilt Frau Dr. Anja Geigenmüller für die überaus hilfreichen Hinweise und anregenden fachlichen Gespräche, die nicht selten zu Zeiten weit jenseits der üblichen Bürozeit stattfanden. Ebenso gebührt Dipl.-Wirtsch.-Ing., Dipl.-Ing. KTD Tom Schöpe und Dipl.-Kfm. Reiko Schlager für die kritische Durchsicht einer frühen Version dieser Arbeit mein Dank. Nicht zuletzt sorgte Frau Würker als gute Seele des Lehrstuhls für eine familiäre Atmosphäre und Ruhe in manch nervenaufreibenden Situationen.

Schließlich hat mein Familien- bzw. Freundeskreis entscheidend zum positiven Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen. Aus meinem Freundeskreis habe ich insbesondere Birgit zu danken, die sich trotz hoher beruflicher Belastung nach dem Korrektur lesen meiner Diplomarbeit erneut die Zeit nahm, selbiges mit vorliegender Arbeit zu tun. Meinen Eltern ein besonders herzlicher Dank für jegliche Unterstützung, die weit über die Einarbeitung in die neue Rechtschreibregelung hinausging. Zuletzt gilt mein größter Dank meinem Lebensgefährten Dirk. Sein unbedingter Rückhalt und die Gabe mir besonders in schwierigen Phasen der Promotionszeit zu zeigen, dass es auch ein Leben neben Dissertation und Arbeit gibt, haben maßgeblich dazu beigetragen, dass die Promotion nicht ein unerfüllter Traum geblieben ist. Ihm widme ich diese Arbeit.

Larissa Greschuchna



# INHALTSÜBERSICHT

Inhaltsverzeichnis .....	XI
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Relevanz der Arbeit.....	1
1.2 Zielstellung der Untersuchung.....	4
1.3 Aufbau und Vorgehensweise .....	6
<b>2 Theoretische Einordnung des Untersuchungsgegenstands.....</b>	<b>8</b>
2.1 Unternehmensberatung als prozessorientierte Form der Dienstleistung ..	8
2.2 Kleine und mittlere Unternehmen .....	42
<b>3 Erklärungsansätze zu den Determinanten und</b>	
<b>    Wirkungszusammenhängen des Untersuchungsgegenstands.....</b>	<b>54</b>
3.1 Ansätze aus der „Neuen Institutionenökonomie“ .....	54
3.2 Konstrukt des Vertrauens .....	63
3.3 Verhaltenswissenschaftliche Bezugspunkte zu der Entstehung und	
der Auswirkung des Vertrauens .....	77
3.4 Bestandsaufnahme relevanter Forschungen.....	85
<b>4 Bezugsrahmen und Hypothesen der Untersuchung .....</b>	<b>97</b>
4.1 Bezugsrahmen.....	97
4.2 Hypothesenbildung.....	98
<b>5 Grundlagen der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>115</b>
5.1 Grundlagen der Datenerhebung .....	115
5.2 Datengrundlage .....	117
5.3 Gütebeurteilung der Messung.....	127
5.4 Kausalanalyse als Methode der Dependenzanalyse .....	135

<b>6</b>	<b>Empirische Bestandsaufnahme zur Bedeutung des Vertrauens als Auswahlkriterium bei der Beratung von KMU .....</b>	<b>137</b>
6.1	Vergleichende Sichtweisen der KMU und der Berater .....	137
6.2	Segmentspezifische Bedeutung des Vertrauens als Auswahlkriterium .....	140
<b>7</b>	<b>Untersuchung von Einflussfaktoren und Auswirkungen des Vertrauens bei der Beratung von KMU .....</b>	<b>144</b>
7.1	Operationalisierung der Konstrukte .....	144
7.2	Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....	160
<b>8</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung und Implikationen .....</b>	<b>168</b>
8.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	168
8.2	Implikationen für die Forschung .....	169
8.3	Implikationen für die Praxis .....	174
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>181</b>

# INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Relevanz der Arbeit.....	1
1.2 Zielstellung der Untersuchung.....	4
1.3 Aufbau und Vorgehensweise .....	6
<b>2 Theoretische Einordnung des Untersuchungsgegenstands.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Unternehmensberatung als prozessorientierte Form der Dienstleistung ..</b>	<b>8</b>
2.1.1 Grundlagen zu den Merkmalen und dem Begriff der Dienstleistung....	8
2.1.2 Konstitutive Merkmale und Begriff der Unternehmensberatung .....	14
2.1.3 Strukturierung des Beratungsprozesses anhand des Geschäftsbeziehungsmodells von Grönroos.....	20
2.1.4 Konsequenzen für die Marketinginstrumente der Unternehmens- beratung .....	27
2.1.4.1 Grundlagen zu den Marketinginstrumenten und Bedeutung der Personalpolitik .....	27
2.1.4.2 Leistungs- und kommunikationspolitische Implikationen .....	30
2.1.4.3 Distributions- und preispolitische Implikationen .....	37
<b>2.2 Kleine und mittlere Unternehmen .....</b>	<b>42</b>
2.2.1 Definitionskriterien und untersuchungsbezogene Begriffs- bestimmung.....	42
2.2.2 Quantitative und qualitative Bedeutung der KMU.....	49
2.2.3 Beratungsbedarf und Problemfelder der KMU.....	50
<b>3 Erklärungsansätze zu den Determinanten und Wirkung- zusammenhängen des Untersuchungsgegenstands.....</b>	<b>54</b>
<b>3.1 Ansätze aus der „Neuen Institutionenökonomie“ .....</b>	<b>54</b>
3.1.1 Informationsökonomie.....	54
3.1.2 Prinzipal-Agent-Theorie .....	59

<b>3.2</b>	<b>Konstrukt des Vertrauens .....</b>	<b>63</b>
3.2.1	Behandlung des Konstruktes in unterschiedlichen Forschungsrichtungen .....	63
3.2.2	Begriffsbestimmung des Vertrauens.....	70
<b>3.3</b>	<b>Verhaltenswissenschaftliche Bezugspunkte zu der Entstehung und der Auswirkung des Vertrauens .....</b>	<b>77</b>
3.3.1	Stimulus-Organism-Response-Modell .....	77
3.3.2	Modell zur Vertrauensentstehung nach Zucker.....	79
3.3.3	Erweiterung des SOR-Modells um das Modell von Zucker und Übertragung auf die Unternehmensberatung.....	83
<b>3.4</b>	<b>Bestandsaufnahme relevanter Forschungen.....</b>	<b>85</b>
3.4.1	Forschungen zu den Auswahlkriterien eines Beratungsunter- nehmens durch KMU.....	85
3.4.2	Forschungen zu Einflussfaktoren und Auswirkungen des Vertrauens .....	88
<b>4</b>	<b>Bezugsrahmen und Hypothesen der Untersuchung .....</b>	<b>97</b>
4.1	Bezugsrahmen.....	97
4.2	Hypothesenbildung.....	98
4.2.1	Einflussfaktoren auf das Vertrauen in ein Beratungsunternehmen .....	98
4.2.2	Einflussfaktoren auf das Vertrauen in einen Berater.....	106
4.2.3	Auswirkung des Vertrauens auf die Projektbeauftragung .....	113
<b>5</b>	<b>Grundlagen der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>115</b>
5.1	Grundlagen der Datenerhebung .....	115
5.2	Datengrundlage .....	117
5.2.1	Struktur des Samples der kleinen und mittleren Unternehmen .....	117
5.2.2	Struktur des Samples der Beratungsunternehmen .....	123
5.3	Gütebeurteilung der Messung.....	127
5.4	Kausalanalyse als Methode der Dependenzanalyse.....	135
<b>6</b>	<b>Empirische Bestandsaufnahme zur Bedeutung des Vertrauens als Auswahlkriterium bei der Beratung von KMU .....</b>	<b>137</b>
6.1	Vergleichende Sichtweisen der KMU und der Berater .....	137
6.2	Segmentspezifische Bedeutung des Vertrauens als Auswahl- kriterium .....	140

<b>7</b>	<b>Untersuchung von Einflussfaktoren und Auswirkungen des Vertrauens bei der Beratung von KMU .....</b>	<b>144</b>
7.1	<b>Operationalisierung der Konstrukte .....</b>	<b>144</b>
7.1.1	Das Konstrukt des Vertrauens .....	144
7.1.2	Einflussfaktoren auf das Vertrauen in ein Beratungsunternehmen ...	147
7.1.3	Einflussfaktoren auf das Vertrauen in einen Berater.....	153
7.1.4	Einfluss des Vertrauens auf die Projektbeauftragung.....	159
7.2	<b>Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....</b>	<b>160</b>
7.2.1	Vertrauen in ein Beratungsunternehmen .....	160
7.2.2	Vertrauen in einen Berater .....	163
7.2.3	Einfluss des Vertrauens auf die Projektbeauftragung.....	166
<b>8</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung und Implikationen .....</b>	<b>168</b>
8.1	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>168</b>
8.2	<b>Implikationen für die Forschung .....</b>	<b>169</b>
8.3	<b>Implikationen für die Praxis .....</b>	<b>174</b>
8.3.1	Implikationen für Beratungsunternehmen .....	174
8.3.2	Implikationen für KMU .....	177
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>181</b>

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1-1: Vorgehensweise zur Lösung der Forschungsfragen.....	7
Abbildung 2-1: Dimensionen und konstitutive Merkmale einer Dienstleistung .....	9
Abbildung 2-2: Erweiterte Leistungstypologie nach Engelhardt et al. ....	13
Abbildung 2-3: Potenzial-, Prozess- und Ergebnismerkmale der Unternehmensberatung .....	15
Abbildung 2-4: Leistungstypologische Einordnung der Unternehmensberatung .....	17
Abbildung 2-5: Zusammenführung Modell von Grönroos und Phasen im Beratungsprozess .....	22
Abbildung 2-6: Phasen im Beratungsprozess.....	26
Abbildung 2-7: Kommunikationsinstrumente in der Unternehmensberatung .....	33
Abbildung 3-1: Komplementarität von Eigenschaften im Rahmen der Informationsökonomie .....	56
Abbildung 3-2: Systematisierung des Vertrauensbegriffs .....	75
Abbildung 3-3: Grundstruktur des S-O-R-Modells .....	77
Abbildung 3-4: Zuordnung der Quellen des Vertrauens nach Zucker zu den Vertrauensarten .....	81
Abbildung 3-5: Entstehung und Auswirkung von Vertrauen in der Unternehmensberatung .....	84
Abbildung 3-6: Empirisch bestätigte Einflussfaktoren und Auswirkungen des Vertrauens .....	89
Abbildung 4-1: Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung .....	98
Abbildung 5-1: Gründe der KMU für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen .....	121
Abbildung 5-2: Gründe aus Sicht der Berater für eine Beauftragung.....	126
Abbildung 6-1: Kriterien bei der Auswahl eine Beratungsunternehmens .....	138
Abbildung 7-1: Ergebnisse der Hypothesenprüfung zum Vertrauen in Beratungsunternehmen.....	160
Abbildung 7-2: Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung zum Vertrauen in Berater ..	164

# TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 2-1: Einteilung KMU nach quantitativen Kriterien des IfM Bonn und der EU-Kommission.....	44
Tabelle 2-2: Quantitative Bedeutung der KMU in Deutschland.....	49
Tabelle 3-1: Auswahl von zentralen Vertretern und deren Aussagen zum Vertrauen in unterschiedlichen Forschungsrichtungen.....	64
Tabelle 3-2: Dimensionen in ausgewählten Konzeptualisierungen zum Vertrauen.....	72
Tabelle 3-3: Bedeutung des Vertrauens im Vergleich zu anderen Auswahlkriterien.....	87
Tabelle 3-4: Empirische Untersuchungen zu den Einflussfaktoren von Vertrauen im B2B Bereich.....	96
Tabelle 5-1: Branchenstruktur der befragten KMU.....	118
Tabelle 5-2: Größe der befragten KMU nach Jahresumsatz und Beschäftigtenzahlen.....	120
Tabelle 5-3: Mitgliedschaft in Beraterverbänden bzw. vermittelnden Organisationen.....	125
Tabelle 5-4: Gütekriterien der ersten Generation mit geforderten Anspruchsniveaus.....	130
Tabelle 5-5: Gütekriterien der zweiten Generation mit geforderten Anspruchsniveaus.....	134
Tabelle 6-1: Bedeutung Vertrauen als Auswahlkriterium nach ausgewählten Branchen.....	140
Tabelle 6-2: Mittelwerte Auswahlkriterien bei verschiedenen Formen des Erstkontaktes aus Sicht der KMU.....	142
Tabelle 6-3: Bedeutung Vertrauen als Auswahlkriterium nach Umsatzgröße der KMU.....	142
Tabelle 6-4: Bedeutung Vertrauen als Auswahlkriterium nach Beschäftigtenzahl der KMU.....	143
Tabelle 7-1: Informationen zum Faktor "Vertrauen in ein Beratungsunternehmen".....	145
Tabelle 7-2: Informationen zum Faktor "Vertrauen in einen Berater".....	146
Tabelle 7-3: Informationen zum Faktor "KMU-spezifisches Leistungsspektrum".....	147
Tabelle 7-4: Informationen zum Faktor "Räumliche Nähe der Unternehmen".....	148
Tabelle 7-5: Informationen zum Faktor "Vermittlung durch Intermediäre".....	149
Tabelle 7-6: Informationen zum Faktor "Mitgliedschaft in Verbänden".....	150
Tabelle 7-7: Informationen zum Faktor "Reputation des Beratungsunternehmens".....	151
Tabelle 7-8: Informationen zum Faktor "KMU-orientierte Öffentlichkeitsarbeit".....	152
Tabelle 7-9: Informationen zum Faktor "Persönliche Kommunikation".....	154

Tabelle 7-10: Informationen zum Faktor "Fachliche Kompetenz des Beraters" .....	155
Tabelle 7-11: Informationen zum Faktor "Soziale Kompetenz des Beraters" .....	156
Tabelle 7-12: Informationen zum Faktor "Reziprozität" .....	157
Tabelle 7-13: Informationen zum Faktor "Reputation des Beraters" .....	158
Tabelle 7-14: Informationen zum Faktor "Projektbeauftragung" .....	159



## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGFI	Adjusted Goodness of Fit-Index
ANOVA	einfaktorielle Analysis of Variance
Aufl.	Auflage
BDU	Bund deutscher Unternehmensberater e.V.
BVMW	Berufsverband mittelständische Wirtschaft e.V.
bzw.	beziehungsweise
CFI	Comparative Fit-Index
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
df	degrees of freedom (Freiheitsgrade)
€	Euro
erw.	erweiterte
et al.	et alii (und andere)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FR	Faktorreliabilität
IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IR	Indikatorreliabilität
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
Mio.	Millionen
n	Anzahl der Probanden
no.	Number
o.V.	ohne Verfasser
RKW	Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
S.	Seite
überarb.	überarbeitete
Vgl.	Vergleiche
vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Relevanz der Arbeit

Der Begriff des Vertrauens erfährt in jüngster Zeit in Wissenschaft und Praxis eine vielfältige und häufige Verwendung. Begründet werden kann dies durch eine zunehmende Komplexität der Umwelt und einen verstärkten Wandel hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft. Denn gerade bei Dienstleistungen ist aufgrund deren Spezifika das Vertrauen der Nachfrager entscheidend. Die konstitutiven Merkmale der Dienstleistung,<sup>1</sup> d.h. deren hohes Maß an Immaterialität, Leistungsversprechen und Integrativität führen bei Nachfragern zu Unsicherheiten bei der Beurteilung der zu erwartenden Qualität der Dienstleistung. Entsprechend ist das wahrgenommene Kaufrisiko bei der Beauftragung eines Dienstleistungsunternehmens höher als es bei einem Sachgut der Fall ist. Durch den Aufbau von Vertrauen bereits zu Beginn einer Geschäftsbeziehung kann diese Unsicherheit der Nachfrager reduziert werden.

Die Beratung von Unternehmen bildet als investive Form der Dienstleistung idealtypisch die konstitutiven Merkmale ab. Infolgedessen spielt das Vertrauen der Nachfrager in eine Beratungsleistung eine beachtliche Rolle. So herrscht in Wissenschaft und Praxis eine einhellige Meinung darüber, dass Vertrauen in den Berater bzw. das Beratungsunternehmen eine der entscheidenden Grundvoraussetzungen bei der Beauftragung eines Beratungsunternehmens und für den Erfolg eines Beratungsprojektes ist.<sup>2</sup> Innerhalb einer Berater-Kunden-Beziehung wird Vertrauen als der wichtigste und zugleich kritischste Punkt angesehen. Solange kein Vertrauen in diese Beziehung aufgebaut werden kann, wird das Beratungsunternehmen entweder nicht beauftragt oder wenn es beauftragt wird, werden die Beratungsaufgaben deutlich eingeschränkt und die Beziehung wird sehr oberflächlich sein.<sup>3</sup>

Das Bewusstsein über die hohe Bedeutung des Vertrauens ist in den letzten Jahren durch das in der Praxis verbreitete Negativimage der Unternehmensberatung<sup>4</sup> verstärkt

---

<sup>1</sup> Vgl. Haller (2005), S. 6f.; Meffert/Bruhn (2003), S. 62ff.

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Haake (2005), S. 254; Wick (2000), S. 168f.; Köppen (1999), S. 85; Bartling (1985), S. 334.

<sup>3</sup> Vgl. Maister/Green/Galford (2000).

<sup>4</sup> In der betriebswirtschaftlichen Beratungsforschung hat sich der Begriff Unternehmensberatung durchgesetzt. In der vorliegenden Arbeit werden darunter die Strategie- und Organisationsberatung sowie IT-Beratung verstanden. In der Managementliteratur bzw. angloamerikanischen Literatur finden sich Begriffe wie Managementberatung, Consulting, Management Consulting, Betriebsberatung, Organisationsberatung oder Industrieberatung, die meist synonym verwendet werden. Vgl. zu einer Übersicht der verschiedenen Begriffe Kohr (2000), S. 14.

worden.<sup>5</sup> Das schlechte Image der Beratungsbranche ist besonders auf die Publizität von wenig erfolgreichen Beratungsprojekten<sup>6</sup> und unseriösen Handlungsweisen der Beratungsunternehmen<sup>7</sup> in der Managementliteratur zurückzuführen. So wird in der Beratungsbranche von einer „allseits beobachtbaren Vertrauenskrise“<sup>8</sup> gesprochen. Besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wird vermutet, dass sie sich von einer derartigen öffentlichen Meinung beeinflussen lassen und kein Vertrauen in die Beratungsbranche haben.<sup>9</sup> Da sie im Vergleich zu Großunternehmen seltener ein Beratungsunternehmen beauftragen, ist ihre Kenntnis über den intransparenten Beratungsmarkt in Deutschland erheblich eingeschränkt, wodurch ihre Unsicherheit, ein geeignetes Beratungsunternehmen zu finden, weiter gesteigert wird. Dagegen führen die sich ändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der KMU, wie eine zunehmende Marktsättigung, Internationalisierung, Nachfolgeregelung und Finanzierungsprobleme<sup>10</sup> zu einem erhöhten Beratungsbedarf. Diese sich schnell ändernden und immer komplexer werdenden Rahmenbedingungen stellen an die Entscheidungsträger der KMU<sup>11</sup> hohe Anforderungen. Aufgrund mangelnder zeitlicher und fachlicher Ressourcen sind sie jedoch oftmals nicht in der Lage, diesen Entwicklungen aus eigener Kraft gerecht zu werden. Die Inanspruchnahme einer externen Beratungsleistung ist deshalb in vielen Fällen notwendig. Die Beratungsbranche in Deutschland weist jedoch seit dem Jahr 2001 ein sinkendes Auftragsvolumen und zunehmend sinkende Umsätze aus.<sup>12</sup> Ein Grund dieser abnehmenden Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen ist in einem Vertrauensverlust in die Beratungsbranche zu sehen. Aus Sicht der Beratungspraxis erfährt die Thematik des Vertrauens daher eine hochgradig aktuelle und relevante Bedeutung. Für den Fortbestand eines Beratungsunternehmens ist es folglich entscheidend, das Vertrauen seiner (potenziellen) Kunden zu gewinnen.<sup>13</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Faust (2002), S. 48f.; Kipping (2002), S. 269f.; Malik (2001), S. 5f.

<sup>6</sup> Vgl. z.B. zum Swissair-Projekt Borst et al. (2003), S. 136ff.

<sup>7</sup> Vgl. Kipping (2002), S. 270 sowie die dort aufgeführte Literatur.

<sup>8</sup> Wimmer (2003), S. 32.

<sup>9</sup> Als Gründe gegen die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen werden v. a. zu hohe Kosten, der nicht erkannte Bedarf und ein mangelndes Vertrauen postuliert. Vgl. z.B. Haake (2005), S. 251; Röschlau (2002), 306f.; Kailer/Falter (2001), S. 190; Wick (2000), S. 156ff.

<sup>10</sup> Hier sei insbesondere Basel II genannt. Vgl. zur Thematik Basel II Flacke/Siemes (2005).

<sup>11</sup> Im Folgenden wird der Einfachheit halber anstelle des Entscheidungsträgers eines KMU nur von KMU gesprochen. Dies erfolgt in dem Bewusstsein, dass ein KMU als Unternehmen zwar keine Entscheidung fällen kann, jedoch überwiegend vom Inhaber geführt wird, der die Entscheidungen fällt. Die Bezeichnung „KMU“ schließt deshalb die Entscheidungsträger innerhalb der KMU ein.

<sup>12</sup> Vgl. BDU Fact & Figures (2004), S. 4.

<sup>13</sup> Auch vor dem Hintergrund der Annahme, dass sich die Markt- und Wettbewerbssituation im Beratungsmarkt weiter verschärfen wird, ist es für Beratungsunternehmen entscheidend, das Vertrauen ihrer (potenziellen) Kunden zu gewinnen. Vgl. Schwan/Seipel (2002), S. 44.

Aus theoretischer Sicht bleibt jedoch bislang ungeklärt, ab welchem Zeitpunkt und mit welchen Faktoren Vertrauen aufgebaut werden kann. Einige Autoren gehen davon aus, dass Vertrauen auf der Grundlage von selbst gemachten Erfahrungen bzw. der Zufriedenheit der Kunden aufgebaut wird<sup>14</sup> und sich erst im Verlauf einer Geschäftsbeziehung entwickelt. Dem widerspricht jedoch die Annahme, dass Vertrauen dazu beiträgt, die Unsicherheit eines Kunden bei der Auswahl eines geeigneten Beratungsunternehmens zu reduzieren. Entsprechend ist es erforderlich, Vertrauen bereits zu Beginn einer Berater-Kunden-Beziehung aufzubauen. Bei KMU, die noch kein Beratungsunternehmen beauftragt und damit ihr Vertrauen nicht aufgrund von Erfahrungen aufbauen konnten, müssen andere Faktoren zum Vertrauensaufbau in dieser frühen Phase der Geschäftsbeziehung beitragen.

Die wissenschaftliche Durchdringung dieser Thematik offenbart konzeptionelle und empirische Forschungslücken. Inwieweit Instrumente des Marketings das Vertrauen der KMU in ein Beratungsunternehmen und dessen Berater zu Beginn der Berater-Kunden-Beziehung aufbauen können, war bislang nicht Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Insgesamt ist der Erkenntnisstand zum Marketing in der Unternehmensberatung, trotz zunehmender Beachtung in den letzten Jahren, nach wie vor als gering zu bezeichnen. Dies lässt sich auch auf das geringe Interesse vieler Beratungsunternehmen an einem systematischen Einsatz der Marketinginstrumente zurückführen. Jedoch haben die bereits angesprochenen sinkenden Umsätze sowie die zunehmende Wettbewerbsintensität und nicht zuletzt verunsicherte, misstrauische Kunden zu einem Umdenken geführt.<sup>15</sup>

Aufgrund der hohen praktischen Relevanz einerseits und geringen wissenschaftlichen Erkenntnissen andererseits ist eine intensive Auseinandersetzung mit dem Vertrauen in Beratungsunternehmen und Berater erforderlich. Eine einfache Übertragung der aus der konsumtiven Dienstleistungsforschung bzw. der aus überwiegend in Lieferantenbeziehungen gewonnenen Erkenntnisse ist aufgrund der hohen Komplexität der Unternehmensberatung nicht möglich.<sup>16</sup> Zudem konzentriert sich die überwiegende Mehrheit der vorliegenden Forschungen auf die interpersonalen Aspekte, d.h. auf das Ver-

---

<sup>14</sup> Vgl. z.B. Barchewitz/Armbrüster (2004), S. 2.

<sup>15</sup> Vgl. von Keller/Lorentz (1999), S. 364.

<sup>16</sup> Bisherige wissenschaftliche Forschungen zur allgemeinen Thematik der Dienstleistung lassen sich eher im Business-to-Consumer Bereich der Dienstleistungen finden, obwohl in der Praxis der Business-to-Business Bereich überwiegt. Vgl. Kleinaltenkamp (2003), S. 240ff. Diese Abweichungen zwischen Wissenschaft und Praxis liegt der Anschaulichkeit und eigenen Erfahrungen mit konsumtiven Dienstleistungen sowie in der leichteren „Übertragbarkeit existierender und beherrschter Forschungsansätze“ begründet. Kleinaltenkamp (2003), S. 242.

trauen zwischen zwei Personen.<sup>17</sup> Das Vertrauen von einer Person in eine Organisation lag bislang hingegen selten im Fokus der Forscher.<sup>18</sup> In der empirischen Forschung zur Unternehmensberatung wurde das Konstrukt des Vertrauens nahezu gänzlich vernachlässigt. Unter Berücksichtigung der bereits 1982 getätigten Feststellung von MARNER, dass „*es scheint, als seien vertrauensbildende Maßnahmen dringend geboten*“<sup>19</sup>, ist es umso erstaunlicher, dass dieses Phänomen bisher noch nicht Gegenstand tieferer Analysen war.<sup>20</sup> Die vorliegende Arbeit soll zur Schließung dieser Lücke beitragen.

## 1.2 Zielstellung der Untersuchung

Das *Ziel* der vorliegenden Arbeit gliedert sich in zwei Teilbereiche. Die *erste Zielsetzung* besteht in der theoretischen Erörterung und empirischen Überprüfung der Relevanz des Vertrauens bei der Auswahl eines Dienstleistungsunternehmens bei investiven Dienstleistungen. Dabei werden zwei Formen des Vertrauens unterschieden: das interpersonale und das organisationale Vertrauen. Anhand des Beispiels der Unternehmensberatung, als idealtypische Form der investiven Dienstleistung, erfolgt eine vergleichende Überprüfung der Bedeutung beider Vertrauensformen. Darüber hinaus wird eine Überprüfung der Bedeutung der Vertrauensformen im Vergleich zu anderen, als relevant betrachteten Auswahlkriterien vorgenommen.

Die *zweite Zielsetzung* besteht in der Entwicklung eines theoretisch fundierten Untersuchungsrahmens, aus dem die Einflussfaktoren beim Aufbau des Vertrauens zu Beginn einer investiven Dienstleistungsinteraktion erklärt werden können. Als theoretische Grundlagen dienen dafür sowohl ökonomische als auch verhaltenswissenschaftliche Theorien. Da Vertrauen zu Beginn einer Geschäftsbeziehung noch nicht aufgrund von eigenen Erfahrungen des Nachfragers mit dem Anbieter entstanden sein kann, sind andere relevante Einflussfaktoren zu identifizieren. Ebenfalls am Beispiel der Beratung von KMU wird der Zusammenhang zwischen den als relevant erkannten Faktoren und den beiden Vertrauensformen näher betrachtet. Für beide Formen werden Wirkungszusammenhänge, die sowohl die Einflussfaktoren als auch den Zusammenhang zwischen den Vertrauensformen sowie deren Auswirkung auf die Auftragsvergabe betreffen, hypothetisch formuliert. Der theoretisch fundierte Untersuchungsrahmen

---

<sup>17</sup> Vgl. Ahlert/Kenning/Petermann (2001), S. 285.

<sup>18</sup> Eine der ersten Arbeiten findet sich bei Cummings/Bromiley (1996), die einen Organisational Trust Inventory (OTI) entwickelt haben.

<sup>19</sup> Marner (1982), S. 216.

<sup>20</sup> Diese Auffassung vertritt auch Mohe (2003), S. 160, der diesbezüglich zu dem Schluss kommt, dass das Vertrauensphänomen Aufgabe zukünftiger Forschungsfelder sein könnte.

wird anschließend empirisch überprüft. Bei der Erschließung der Zielsetzungen sollen hinsichtlich der methodischen Vorgehensweise mit der vorliegenden Arbeit die folgenden Anforderungen erfüllt werden:

- *Spiegelbildliche empirische Untersuchung von Anbietern und Nachfragern (die erste Zielsetzung betreffend)*: In der vorliegenden Untersuchung wird hinsichtlich der Auswahlkriterien eine Befragung sowohl der Berater (als Anbieter) als auch der KMU (als Nachfrager) vorgenommen. Wie die Bestandsaufnahme der Literatur noch zeigen wird,<sup>21</sup> werden in einigen der vorliegenden Arbeiten die Auswahlkriterien ausschließlich auf Berater- oder auf Kundenseite erfragt. Gerade die vergleichende Beurteilung der Bedeutung der Kriterien kann jedoch aufschlussreiche Erkenntnisse für die weitere Berücksichtigung der jeweiligen Kriterien liefern.
- *Branchenübergreifende empirische Untersuchung der KMU (die zweite Zielsetzung betreffend)*: Die Mehrheit der in den letzten Jahren durchgeführten deutschsprachigen Untersuchungen zur Unternehmensberatung bezieht sich auf Großunternehmen und die Top-Beratungsunternehmen. Wie noch verdeutlicht wird, haben jedoch KMU eine hohe wirtschaftliche Bedeutung sowie einen Beratungsbedarf bei gleichzeitiger Unsicherheit gegenüber Beratungsunternehmen. Aus diesem Grund wird die vorliegende Untersuchung bei KMU durchgeführt, wobei Unternehmen sowohl aus dem produzierenden Gewerbe als auch aus dem Dienstleistungsbereich berücksichtigt werden.

Die der Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfragen können demnach wie folgt zusammengefasst werden:

- (1) *Welche Rollen spielen das interpersonale und das organisationale Vertrauen als Auswahlkriterien bei der Beauftragung eines Beratungsunternehmens aus Sicht der KMU und der Berater im Vergleich zu anderen Auswahlkriterien?*
- (2) *Welche Einflussfaktoren sind aus der Sicht der KMU bei der Entstehung von interpersonalem und organisationalem Vertrauen in der Phase des Erstkontaktes eines Beratungsprojektes entscheidend?*
- (3) *Inwieweit wirkt sich das Vertrauen auf die Projektbeauftragung aus?*

---

<sup>21</sup> Vgl. Kap. 3.4.1.

### 1.3 Aufbau und Vorgehensweise

Die folgende Vorgehensweise wurde zur Bewältigung der im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgeworfenen Zielsetzungen gewählt. Die Untersuchung gliedert sich in einen konzeptionell-theoretischen und einen empirischen Teil. Auf die allgemeine Einführung in die Problemstellung bereitet der sich anschließende konzeptionell-theoretische Teil die Beantwortung der Forschungsfragen vor. Im zweiten Kapitel werden zunächst die konstitutiven Merkmale der Dienstleistung diskutiert. Anschließend wird der Dienstleistungscharakter der Unternehmensberatung anhand dieser Merkmale erörtert sowie eine Begriffsbestimmung der Unternehmensberatung vorgenommen. Dabei wird auch auf den Prozess einer Beratungsleistung und auf die Marketinginstrumente der Unternehmensberatung eingegangen. Mit einer definitorischen Abgrenzung und Erklärung der wirtschaftlichen Bedeutung der KMU wird das zweite Kapitel abgeschlossen.

Im dritten Kapitel werden theoretische Erklärungsansätze zu den Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit erörtert. Dafür werden zunächst Ansätze aus der neuen Institutionenökonomie auf die Problemstellung übertragen. Anschließend erfolgt eine Begriffsbestimmung des Vertrauens wobei sowohl Erkenntnisse aus (sozial-)psychologischen als auch aus marketingtheoretischen Arbeiten einfließen. Die theoretische Erörterung der Einflussfaktoren und Auswirkungen des Vertrauens erfolgt im dritten Abschnitt des dritten Kapitels insbesondere aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht. Im letzten Abschnitt des dritten Kapitels werden die bestehenden relevanten empirischen Untersuchungen aus verschiedenen Forschungsgebieten hinsichtlich ihres Erkenntnisbeitrags ausgewertet.

Aufbauend auf den im zweiten und dritten Kapitel gewonnenen Erkenntnissen folgt in Kapitel 4 die Entwicklung eines Modells zur Untersuchung der zweiten Zielsetzung. Es werden Hypothesen abgeleitet, wie mit Hilfe ausgewählter Marketinginstrumente Vertrauen bereits in der Phase der Anbahnung eines Beratungsprojektes aufgebaut werden kann und wie sich das Vertrauen auf die Projektbeauftragung auswirkt.

Der empirische Teil der Arbeit beginnt im fünften Kapitel mit einer Darstellung der Grundlagen der Datenerhebung sowie des methodischen Vorgehens. Das sechste Kapitel beschäftigt sich mit der ersten Zielsetzung der vorliegenden Arbeit. Anhand deskriptiver Auswertungsmethoden wird ein vergleichender Überblick über die Einschätzungen sowohl aus Berater- als auch aus KMU-Sicht hinsichtlich der Bedeutung