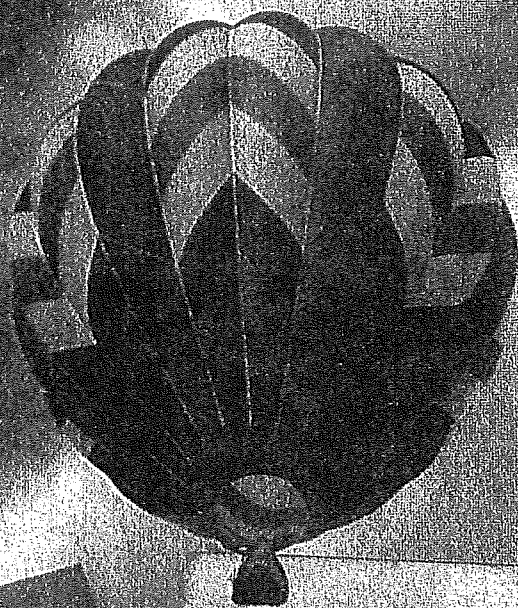
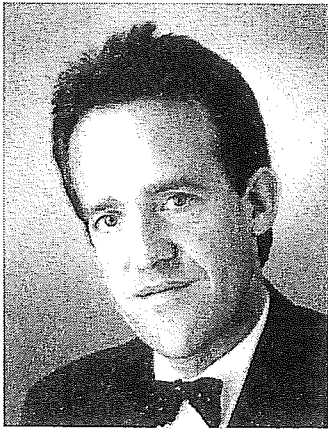


Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle

Christian Belz / Thomas Bieger (Hrsg.)

Verlag THEXIS des
Forschungsinstituts für
Absatz und Handel an der
Universität St. Gallen





Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Vorsitzender des Instituts für Betriebswirtschaft (IfB-HSG) an der Universität St.Gallen, CH-St.Gallen

Das «One-Firm»-Konzept: Zum Spannungsfeld von globaler Integration und lokaler Kundennähe bei international tätigen Professional Service Firms

In der Financial Times vom 30. März 1999 wird auf eine Aussage von Tom Tierney, dem CEO der Unternehmensberatung Bain & Co., Bezug genommen: «His industry, he says, has revenues of dollars 70 bn-dollars 80 bn a year. It is growing at twice the rate of the world economy, and has enormous indirect influence. But nobody is paying any attention to it. He is speaking of professional service firms: partnerships in consultancy, law and the like.» Doch allmählich scheint sich dies zu ändern. Professional Service Firms (PSF) haben inzwischen die Dimension grosser Konzerne erreicht und weisen spezielle Führungsprobleme auf. Langsam entsteht bei ihnen ein Forschungsinteresse, das z. B. die Rolle und den Einfluss von Consultants auf Unternehmen kritisch untersucht (Fincham 1999) oder die Konzeptionen solcher Unternehmen vergleicht (Löwendahl 1997).

In den letzten Jahren hat sich die Wettbewerbssituation für die PSF drastisch verändert. Ursache hierfür ist insbesondere die Globalisierung der Märkte, was häufig dazu führte, dass die PSF ihren Topkunden in ihrer Internationalisierung folgen mussten, wenn sie sie behalten wollten. Härterer Wettbewerb, Margenverfall, Öffnung neuer Marktpotentiale etc. stellte viele PSF vor Fragen der richtigen strategischen Positionierung und Unternehmensentwicklung. Und in vielen Fällen kam und kommt es auch zu Umpositionierungen, was sich z. B. in der Diversifikation in neue Geschäfte oder in der Übernahme von Wettbewerbern äusserte.

Diese strategischen Manöver haben auch ihre organisatorischen Voraussetzungen und Konsequenzen. Durch die geeigneten organisatorischen Rahmenbedingungen werden bestimmte Strategien überhaupt erst möglich. Eine der aktuellen strategischen Stossrichtungen international operierender PSF ist z. B. eine globale Spezialisierung ihrer Dienste. Organisatorische Konsequenz sollte dann eine globale (oder zumindest regionale) Integration und Zentralisierung sein, um solch eine Strategie zum Leben zu bringen. Gleichzeitig beziehen PSF einen Grossteil ihrer Dynamik aus der lokalen Kundennähe. Eine Hinwendung zu mehr Zentralisierung darf also nicht zu einer Vernachlässigung der lokalen Nähe führen. Sie muss entlang anderer Dimensionen geschehen. Ziel dieses Beitrages ist es, solche

Globalisierung und
strategische Manöver

Möglichkeiten ausfindig zu machen. Es wird hier die Meinung vertreten, dass diese Möglichkeiten in einem intensiveren Wettbewerb auch ausgeschöpft werden müssen, um die teuren Ressourcen effektiv zu nutzen. Im Zentrum dieses Beitrags steht damit auch die These, dass global operierende PSF noch mehr in der Lage sein müssen, Synergien auszuschöpfen: Synergien aus der globalen Spezialisierung auf ein Servicesegment oder Synergien aus einem breit diversifizierten Leistungsangebot.

Synergien aus globaler Spezialisierung oder einem breiten Leistungsangebot

1 Strategische Entwicklungsoptionen

Beobachtet man derzeit die strategische Entwicklung von PSF, so stellt man fest, dass viele Trends genau entgegengesetzt zu den Trends in der Industrie stattfinden: Während dort vieles unter dem Imperativ «Fokussierung» läuft und Randgeschäfte abgestossen werden, diversifizieren derzeit die meisten PSF in neue Dienste und Märkte; während es in der Industrie eher zu einer Reduktion der vertikalen Wertschöpfungstiefe gekommen ist (teilweise durch ein Outsourcing an Berater umgesetzt), betreiben viele PSF eine Ausweitung ihrer vertikalen Integration. Dies weist auf das unterschiedliche Entwicklungsstadium beider Branchen hin.

Betrachtet man die Optionen, die heute im Zentrum der Entwicklungsdiskussion um PSF stehen, so können drei genannt werden (Scott 1998, S. 35):

- Erstens ist dies die Polarität von einem Ansatz, der auf eine spezifische «Service Line» setzt und Wachstum in der Globalisierung dieses Angebots sucht, und einem Ansatz, der sein Angebot – mit dem Argument des Massschneiderns – lokal begrenzt.

Globale Spezialisierung

Unternehmen, die die globale Spezialisierung bevorzugen, betonen ihre weltweit weitgehend einheitliche Firmenkultur, investieren viel (z. B. in Technik), um ihre hochspezialisierten Ressourcen möglichst breit zu nutzen (z. B. die Datenbanken für ein Knowledge Management), und sie wachsen primär organisch, um ihre Kultur nicht zu verwässern.

Aufgrund des Faktors Zeit findet man aber vermehrt auch Akquisitionen als Instrument zur Vernetzung bislang nationaler PSF zu internationalen Netzwerken. Als Beispiel kann hier das am 1. November 1998 gegründete europäische «Network of Law Firms» Linklaters & Alliances dienen, das heute etwa

2'200 Berufsträger beschäftigt und das durchaus auch in eine Fusion münden könnte.

Die Gefahr, dass ein nur lokaler Anbieter seinen «Value Added» gegenüber dem globalen Anbieter verliert, ist als erheblich einzuschätzen, was auch an der wachsenden Anzahl von Verkäufen solcher PSF erkennbar ist. Dass man vom lokalen zum globalen Spezialisten mutieren kann, ist wohl nur dort leicht machbar, wo neue Services über ein hohes Wachstum verfügen. Ein Beispiel ist hier die Beratung rund um das Internet. Doch auch hier investieren die grossen Wettbewerber bereits massiv, wie das Engagement von Cisco bei KPMG (im August 1999) von über einer Milliarde USD zeigt. Binnen 18 Monaten sollen 4'000 Experten dazu eingestellt werden. Eine Globalisierung aus eigener Kraft muss also als äusserst schwierig eingestuft werden, da die erforderliche Zeit und der Kapitalbedarf enorm sind.

Integriertes Angebot und Servicespezialisierung

- Zweitens besteht die Wahl zwischen einem möglichst integrierten Angebot und einer Servicespezialisierung.

Anders als die meisten ihrer Kunden weiten die «Big Five» derzeit ihr Leistungsspektrum erheblich horizontal aus. Ziel ist ein «Leveraging» des Kundenverhältnisses und die umfassende Lösung der Herausforderungen des Kunden mit den besten Leuten. Synergien ergeben sich damit aus dem Management der Kundenbeziehung und der Fähigkeit, ausserordentlich qualifizierte Mitarbeiter mittels attraktiverer Mandate anzuziehen und sie zu halten. Um die Erfahrenen, bei denen das Consulting-Geschäft schon zur Routine geworden ist und damit an «Thrill» verloren hat, an das Unternehmen zu binden, sind manche PSF aktuell auch in das Private-Equity-Geschäft eingestiegen, damit diese Mitarbeiter unternehmerisch tätig werden können.

Horizontale und vertikale Integration von Leistungen

In den letzten Jahren versuchten sich viele PSF auch rückwärts in Richtung höherwertiger Beratungsarbeit zu integrieren, um dann von dort aus auch die grossvolumigen Umsetzungsprojekte (z. B. SAP-Implementierung oder Business Process Reengineering) zu kontrollieren. Konsequenz dieser stärkeren vertikalen Integration und besseren Durchdringung eines Kundensegments ist der Bedarf an mehr erfahrenen Mitarbeitern und das Inkaufnehmen durchschnittlich geringerer Margen, da diese bei den jüngsten Mitarbeitern am höchsten sind. Ausnahmen sind Unternehmen wie BCG oder McKinsey, die trotz eines Fokus auf High-End-Beratung aufgrund ihrer Reputation hohe Margen realisieren können.

- Drittens ist zu entscheiden, ob man ausgehend von einem bestimmten Serviceangebot möglichst viele Kundensektoren bedienen möchte (inside-out) oder ob man sich auf einen Kundensektor fokussiert und nach und nach mehr Kompetenz zu diesem Sektor aufbaut und letztlich besser darüber Bescheid weiss als die Kunden selbst (outside-in).

Kundensektoren definieren

In den vergangenen Jahren hat es – meist als Spin Off der grossen Beratungsunternehmen – einen Trend zu diesen Industriespezialisten gegeben, speziell dort, wo sich Industrien einer starken Umweltdynamik gegenübersehen (Biotechnologie, Telekommunikation, Computer etc.). Als eine Art organisatorische Zwischenlösung bietet sich die Bildung von 3–5 Branchenteams für besonders wichtig erscheinende Sektoren an, wie man es z.B. bei den grossen Investmentbanken oder Strategieberatern antrifft.

Angliederung von Landesgesellschaften und Konsolidierungsdruck

In Abbildung 1 werden anhand einiger Beispiele nochmals die drei Spannungsfelder illustriert. In einem nächsten Abschnitt ist nun zu fragen, welche Anforderungen aus diesen Trends an die Organisation von PSF zu richten sind. Dabei betrachten wir insbesondere PSF, die schon heute international tätig sind (iPSF).

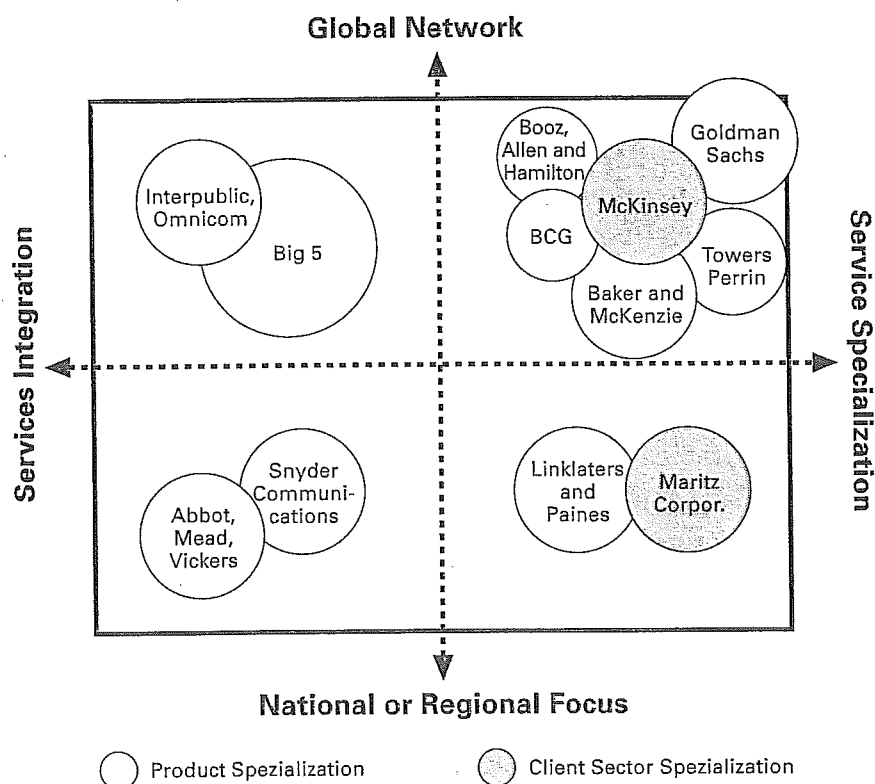


Abb. 1: Die zentralen Spannungsfelder einer PSF (Quelle: in Anlehnung an Scott 1998, S. 36)

2 Organisatorische Anforderungen

Typisch für internationale PSF ist es, dass sie durch das Angliedern immer neuer Landesgesellschaften gewachsen sind. Früher geschah dies primär durch das Eröffnen neuer Büros im jeweiligen Zielland; heute geschieht es immer häufiger auch durch die Akquisition lokal ansässiger Gesellschaften. Da die PSF meist stark vom Gedanken der Partnerschaft getragen sind und häufig auch heute noch als Partnerschaften organisiert sind, verfügen sie über eine relativ dezentrale, föderalistische Organisationsstruktur mit weitgehend unabhängig agierenden Landesgesellschaften. Coopers & Lybrand hatte beispielsweise bis zur Fusion mit Price Waterhouse im Jahr 1998 die Rechtsform eines eingetragenen Vereins mit den Landesgesellschaften als Vereinsmitgliedern.

Nachdem die PSF am stärksten durch die Strategien ihrer wichtigsten Kunden getrieben werden, diese aber in den meisten Branchen einem massiven globalen Konsolidierungsdruck unterworfen sind, besteht die Herausforderung für die PSF darin, ihren Kunden auf diesem Internationalisierungspfad mit hoher Flexibilität zu folgen. Dieser Kunde will,

Angliederung von
Landesgesellschaften und
Konsolidierungsdruck

Weltweite Servicestandards
für Kunden

- dass er weltweit die gleichen Services nach gesicherten Standards erhält (*Seamless Service*),
- dass diese Services im engen Kontakt mit den lokalen Einheiten *passgenau* auf die lokalen Anforderungen erbracht werden,
- dass die PSF ihm dazu das – in der PSF – *weltweit beste vorhandene Know-how* zur Verfügung stellt und
- dass er einen – bezogen auf die Problemstellung – horizontal und vertikal integrierten Service erhält (*One Stop Shopping*).

Daraus ergeben sich verschiedene organisatorische Konsequenzen: Erstens muss Führung mit einem globalen Anspruch (jenseits nationaler Grenzen) betrieben werden. Dazu muss die Gesamtorganisation in ihrer Steuerbarkeit deutlich verbessert werden, um den Kunden folgen zu können. Die bislang eher machtlose Führung der Gesamtgesellschaft («Reisediplomaten») muss gegenüber den dezentralen Einheiten gestärkt werden. Dies impliziert auch eine Professionalisierung dieser Führungsebene (insbesondere CIO und CFO). Gleichzeitig muss den lokalen Einheiten ein möglichst hohes Mass an Eigenverantwortlichkeit belassen werden.

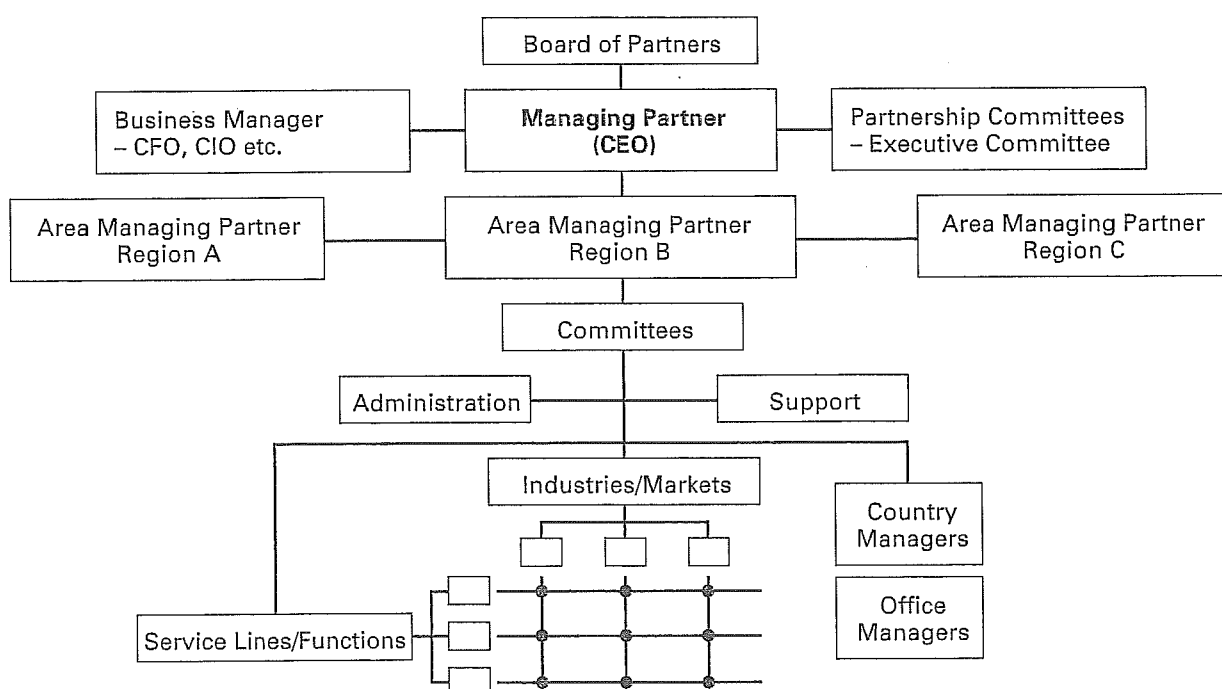
PSF geraten damit in ein ausgeprägtes Dilemma (Müller-Stewens/Fontin 1997): Einerseits müssen sie in der Lage sein, ihre Nähe zu den lokalen Kunden und Märkten zu bewahren. Andererseits müssen sie weltumspannend agieren können und das Unternehmen auch als Ganzes (auf Corporate-Ebene) steuerbar machen: Einem historisch gewachsenen nationalen Fokus muss mehr und mehr ein globaler Netzwerkansatz gegenübergestellt werden. Dabei handelt es sich nicht um ein «Entweder-Oder», sondern um ein «Sowohl-Als-Auch». Auch wenn dadurch teilweise gegensätzliche Kräfte ausgelöst werden, müssen PSF lernen, mit diesem Spannungsfeld umzugehen.

Globale Netzwerke

Zweitens verlangen die wichtigsten Führungsdimensionen einer PSF, die «Service Lines» und die «Industry Groups» (vgl. Abbildung 2), nach einer weitreichenden Integration. Dabei zeigt die bisherige Erfahrung, dass eine weltweite Integration die Verantwortlichen eher überfordert. Realistischer ist ein Bezug zu Regionen wie Europa oder Nord-Amerika. Auch kann die Entwicklung neuer Services die Vernetzung wichtiger Expertisen in der Organisation erforderlich machen. So musste z. B. Andersen Consulting für das neue Geschäft der Business-Integration Expertisen zu Strategie, Change und IT zusammenführen (Ackenhusen 1992). Die wichtigsten Kundenbeziehungen können über ein Key Account Management betrieben werden.

Global und local

Abb. 2: Organisation einer internationalen PSF
(Quelle: Müller-Stewens/
Drolshammer/Kriegmeier
1999, S. 85)



Drittens müssen Assets der Organisation, die unabhängig von einzelnen Individuen sind (Markenname, Lizenzen, Knowledge Base etc.), getrennt und ausserhalb der Landesgesellschaften geführt werden.

Kultur der Integration

Und viertens benötigen PSF eine *Kultur der Integration*. Sie umfasst die Puzzlesteine, die uns in Richtung eines «One-Firm»-Ansatzes führen. Im nächsten Abschnitt soll nach diesen Puzzlesteinen gesucht werden.

Es ist naheliegend, dass die durch eine globale Integration und Zentralisierung entstehenden Koordinationskosten nur dann gerechtfertigt sind, wenn dadurch ein höherer Mehrwert (z. B. aus der Realisierung von Synergien) entsteht.

3 Elemente einer One-Firm-Kultur

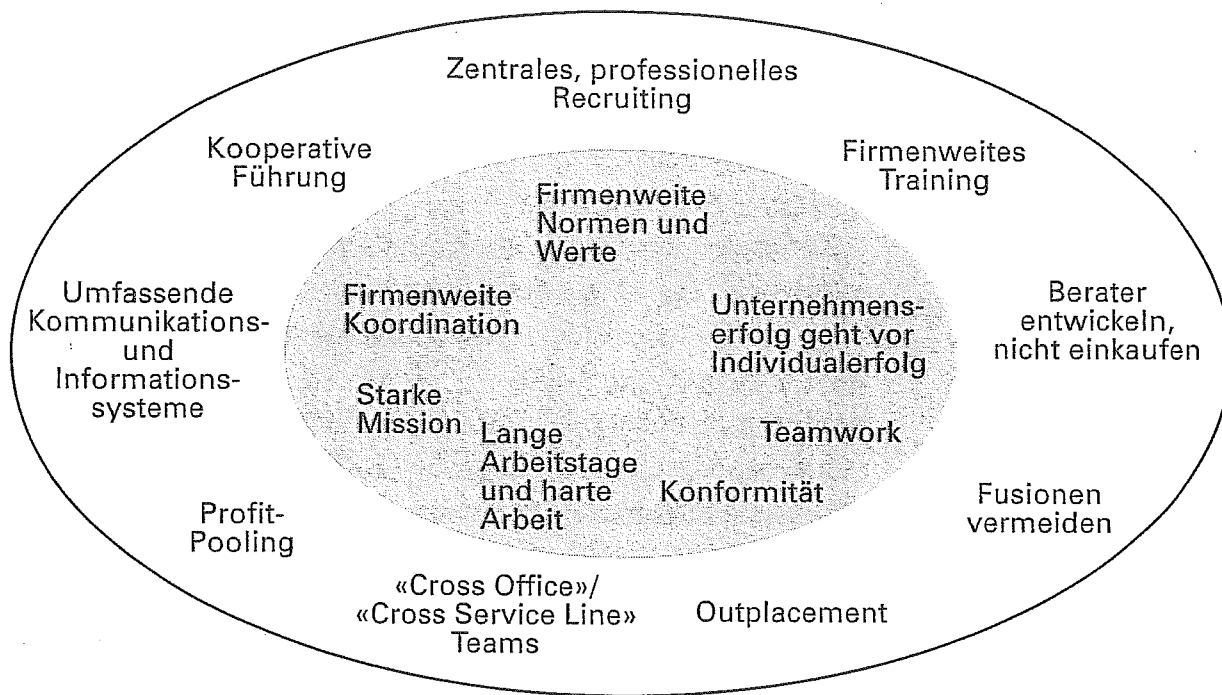
Identität und Loyalität

Viele der PSF, und in erster Linie die profitabelsten unter ihnen, haben einen Unternehmensgrundsatz gemein, der die Basis für ihr spezifisches Normen- und Wertesystem darstellt: Sie verstehen sich als «One Firm Firm». Kern dieses Selbstverständnisses ist das multilokale Unternehmen, das – aus einer umfassenden Gesamtperspektive – durch einen hohen Grad an Identität (Wesenseinheit, Übereinstimmung) sowie durch ein Höchstmass an institutioneller Loyalität (Treue, Ergebenheit der Firma gegenüber) und intrapersoneller Loyalität (Solidarität, Zusammengehörigkeit, Gemeinschaftsgeist der Professionals) gekennzeichnet ist.

Die One Firm Firm, deren Grundzüge nachfolgend in idealtypischer Form in Anlehnung an Maister (1997, S. 303 ff.) skizziert werden sollen, ist durch eine Reihe verschiedener Kulturelemente charakterisiert (vgl. auch Abbildung 3). Das System aus diesen Kulturelementen, das das Wesen der One-Firm Firm verkörpert, kann durch diverse Managementmechanismen geschaffen und aufrechterhalten werden:

- Erstes wesentliches Kulturelement der One Firm Firm ist das firmenweite Leben und Pflegen *gemeinsamer Normen und Werte*, die vornehmlich auf der Zielsetzung umfassender Kooperation und Kollaboration basieren.
- Ein zweites wichtiges Element manifestiert sich in der Tatsache, dass das One-Firm-Konzept anstelle der Akzentuierung des Individualerfolgs den *Erfolg des Gesamtunternehmens* in den Mittelpunkt des Tuns rückt. Dem Einzelnen kommt zwar als Professional hohe Bedeutung zu, er hat

Erfolg des Gesamtunternehmens



jedoch stets dem Ganzen zu dienen. Die Identität der Firma und die Loyalität der Mitarbeiter werden dementsprechend unter anderem dadurch gestärkt, dass bei Aus- und Weiterbildung regelmässig grosser Wert auf die Vermittlung der Unternehmensgeschichte und -philosophie gelegt wird. Für jeden Professional soll es selbstverständlich und mit Ehre und Stolz verbunden sein, die Unternehmenstradition fortzusetzen und seine eigenen Ziele den Normen und Werten der Firma unterzuordnen. Im geschilderten Zusammenhang erfordert der grosse Stellenwert des *Teamworks* in einer One-Firm-Politik «Starteams» anstelle von «Teams of Stars».

- Als ebenfalls bedeutender Kulturbestandteil erweist sich der *Konformitätscharakter* der One Firm Firm: Eine einheitliche Firmensprache, kongruente Prozesse und Methoden und eine über lokale Grenzen hinweg homogene «Corporate Identity» (uniformes Marketing, ritualisierte Präsentationen und Abschlussberichte bis hin zur Kleiderordnung) sind nur wenige Beispiele der Palette firmenweiter Markenzeichen.
- *Lange Arbeitstage und harte Arbeit* resultieren nicht zuletzt deshalb in einer erhöhten Loyalität zur Firma und zu anderen Professionals, da sie zur Folge haben, dass die sozialen Kontakte des Einzelnen sehr stark durch das Arbeitsumfeld geprägt werden, mit allen damit in der Regel verbundenen positiven Identifikationswirkungen.
- Schliesslich erweist sich eine starke, firmenweit kommunizierte und für alle Professionals handlungsleitende *Mission*

Abb. 3: One-Firm-Kultur
(Quelle: in Anlehnung an
Maister 1997, S. 303 ff.)

Lange Arbeitstage und harte
Arbeit

als gleichermassen identitätsfördernd wie eine *firmenweite Koordination*, die in den für die Identität der Firma wesentlichen Bereichen wenig Raum für dezentrale, autonome Aktivitäten der Teileinheiten gewährt.

Zur Frage, wie eine solche One-Firm-Kultur geschaffen und entwickelt, das heisst beeinflusst und erhalten werden kann, kann auf die folgenden Massnahmen verwiesen werden:

Recruiting und firmenweite Trainings

- Als wesentlicher Einflussfaktor der Unternehmenskultur gilt – neben Gesellschaft, Branche, Strategie, Organisation und Führungsverhalten – das Individuum. Der Einfluss des Einzelnen besitzt nicht zuletzt deshalb solch grosse Bedeutung, da davon ausgegangen werden kann, dass auch viele der anderen Faktoren indirekt über die Individualkulturen der Professionals auf die Unternehmenskultur der PSF einwirken. Dies ist einer der Gründe dafür, dass PSF, die eine One-Firm-Politik verfolgen, zunächst grossen Wert auf ein tendenziell zentralisiertes, an firmenweiten Regeln orientiertes, professionelles und selektives *Recruiting* legen. In diesem Kontext besitzt auch das *firmenweite Training* der Professionals höchste Relevanz. Dies hat vor allem zwei Gründe: Zum einen dient es der Vermittlung weltweit gemeinsamer Standards und Methoden; zum anderen hat es die Funktion der Gruppensozialisation, in der Weise, dass es die Entwicklung des Zusammengehörigkeitsgefühls der Professionals zu stärken vermag. Darüber hinaus versucht man in One Firm Firms die Sicherstellung eines Höchstmasses an institutioneller Loyalität auch dadurch zu erreichen, dass man personalstrategisch – wenn nicht ausschliesslich, so doch im Regelfall – auf die *Eigenentwicklung* von Professionals zielt, das heisst auf die Rekrutierung von Quereinsteigern weitestgehend verzichtet bzw. in Ausnahmefällen auf ein Höchstmass an kultureller Adäquatheit achtet. Professionals, die anderen Organisationen entstammen, sind durch eine andere Kultur geprägt und haben eine bestimmte berufliche Primärsozialisation erfahren, die die Bindung an die eigenen firmenweiten Normen und Werte zumindest erschwert. Das selbe Ziel – die Bewahrung der Identität der Gesamtfirma – wird in One Firm Firms durch eine kontrollierte Wachstumsstrategie verfolgt, die versucht – wann immer möglich –, *Wachstum über Fusionen zu vermeiden*.
- PSF mit einer starken One-Firm-Kultur sind vergleichsweise selten mit der Problematik konfrontiert, wertvolle Mit-

Eigenentwicklung von Professionals

arbeiter an Konkurrenten zu verlieren. Diejenigen, die die Branche verlassen wollen, werden in vielen Fällen durch ein gezieltes *Outplacement* unterstützt, das beabsichtigt, hervorragende Mitarbeiter bei (potentiellen) Klienten zu positionieren. Die Vorteile sind evident. So sichert man sich zum einen deren Loyalität. Zum anderen erzielt man bei den «verbleibenden» Mitarbeitern einen ähnlichen Effekt, indem man ihnen signalisiert: *We care about you!*

Hervorragende Mitarbeiter
bei Kunden platzieren

- Eine besondere Rolle für die Schaffung und Aufrechterhaltung der One-Firm-Kultur spielt sodann die organisatorische *Struktur der Firma*. Durch die One-Firm-Kultur wird nicht nur die Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen für den Einsatz von «Cross Office»- bzw. «Cross Service Line»-Teams gefördert, ihr Charakter erfährt seine Einzigartigkeit insbesondere durch den weitestgehenden Verzicht auf Profit-Center-Strukturen bei gleichzeitiger Schaffung eines zentralen Profit-Pools. Die hierfür erforderlichen differenzierteren Beurteilungs- und Kompensationssysteme sind daher vorrangig auf den Gesamtbeitrag des Einzelnen für die Firma abzustellen. Schliesslich bedarf die Erzielung von «Zusammenhalt» und «Verbundenheit» der Professionals der entsprechenden Informations- und Kommunikationsarchitekturen.
- Auch das Führungsverhalten gilt als Einflussfaktor der Unternehmenskultur. One Firm Firms besitzen typischerweise eine sehr konsensorientierte Führungsorganisation. Über *kooperative Führungsstrukturen* – in einigen Firmen wird es auch Nicht-Partnern ermöglicht, an zentralen Entscheidungen teilzuhaben – gelingt es, dem Einzelnen das Gefühl zu vermitteln, ein wichtiger Bestandteil der Firma zu sein.

Architektur von Information
und Kommunikation

Die One Firm Firm fungiert somit nach innen als Integrationsmechanismus, indem sie sowohl die Identifikation mit der Firma als auch die synergetische Zusammenarbeit («collaboration») der Professionals zum Ziel hat. Nach aussen vermag sie über eine gelungene innere Integration entsprechende Reputation bei ihren Kunden aufzubauen. Vor diesem Hintergrund gilt sie aus Kundensicht als effektives Fundament für die kompetente Erfüllung des immer dominanteren Wunschs nach «Seamless (Global) Service».

Eine der zentralsten Gefahren der One Firm Firm ist die unter Umständen unzureichende Motivation zum Unternehmertum im Vergleich zu Profit-Center-Ansätzen. Darüber hinaus gelten

Zu starkes Wir-Gefühl
fördert Selbstüberschätzung

auch und besonders für die One-Firm-Kultur die Schwächen aller ausgeprägten Unternehmenskulturen, die in einer Gesamtbetrachtung der One Firm Firm stets berücksichtigt werden müssen. So kann das starke Wir-Gefühl zu Selbstüberschätzung und mangelnder Sensibilität für Anforderungen und Veränderungen aus dem Umfeld führen.

4 Zusammenfassung

Kultur der Integration

PSF stehen heute unter einem erheblichem Anpassungs- und Wettbewerbsdruck. Die hohe Flexibilität, die ihren Kunden abverlangt wird, wird an sie weitergeleitet. Je nachdem, welche Positionierungs- und Entwicklungsstrategien gewählt werden, entstehen andere organisatorische Konsequenzen. Der Trend geht dabei – bezogen auf das Kundenproblem – in Richtung integrierter Leistungsangebote, das heisst eines global standardisierten Angebots, teilweise mittels spezialisierter Branchenteams. All dies deutet darauf hin, dass nationale Grenzen für die Bildung organisatorischer Einheiten stark an Bedeutung verloren haben. Es muss zu einer Integration mindestens auf einer regionalen Ebene kommen. Über die innerorganisatorischen Grenzen hinweg müssen Synergien realisiert werden, um die teuren Ressourcen zu «leveragen». Eine Kultur der Integration soll diese Prozesse unterstützen. Daneben bedarf es einer wirkungsvollen Führung der Gesamtorganisation, um die Manöver beim Kunden nachvollziehen zu können. Kollektive Ressourcen sollten organisationell getrennt werden.

Die grosse Kunstfertigkeit besteht im Herstellen der richtigen Balance zwischen den das Gesamte stärkenden Kräften und der Fähigkeit, auf lokale Bedürfnisse einzugehen. Dafür wird es allerdings keine Formel geben. Vielmehr wird hier von der Führung verlangt, dass sie den Puls der Organisation fühlt und das notwendige Fingerspitzengefühl mitbringt.

Literatur

- Ackenhuisen, M. (1992): Andersen Consulting (Europe): Entering the Business of Business Integration, Fontainebleau: Insead Case Study.*
- Fincham, R. (1999): The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the management of organizational change, in: Journal of Management Studies, Vol. 36, No. 3/1999, Mai, S. 335-351.*
- Løwendahl, B. R. (1997): Strategic Management of Professional Service Firms, Kopenhagen: Handelshøjskolens Forlag.*
- Maister, D. H. (1997): Managing the Professional Service Firm, New York: Free Press.*
- Müller-Stewens, G./Drolshammer, J./Kriegmeier, J. (Hrsg.) (1999): Professional Service Firms, Frankfurt: FAZ Verlag.*
- Müller-Stewens, G./Fontin, M. (1997): Management unternehmerischer Dilemmata – Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale, Stuttgart/Zürich: Schäffer-Poeschel/Verlag NZZ.*
- Scott, M. C. (1998): The Intellect Industry – Profiting and Learning from Professional Services Firms, Chichester: John Wiley.*