Professional Service Firms – Branchenmerkmale und Gestaltungsfelder des Managements

Günter Müller-Stewens/Jens Drolshammer/Jochen Kriegmeier

Die Branche der Professional Service Firms (Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Anwaltskanzleien etc.) gilt als einer der am schnellsten wachsenden Wirtschaftszweige. Die Autoren beschreiben die Charakteristika des Marktes für »professional services« und skizzieren Merkmale und Besonderheiten der Unternehmen, die solche Dienstleistungen anbieten.

Im Mittelpunkt des Beitrages stehen einerseits Ausführungen zu den Rechts-, Führungs- und Organisationsstrukturen derartiger Dienstleister. Diese bilden das Fundament für das Erbringen der Leistung. Zum anderen wird ein Wertschöpfungsmodell konzipiert, das die erfolgreiche Leistungserbringung als Zusammenspiel effektiver und effizienter Teilaktivitäten versteht.

1. Professional Service Firms – eine aufstrebende Branche

– *Coopers & Lybrand* fusioniert mit *Price Waterhouse*. Größte Prüfungs- und Beratungsgesellschaft der Welt (F.A.Z., 19.9.97) – Consultingunternehmen rechnen weiter mit steigenden Zuwachsraten (F.A.Z., 26.9.97) – Drei Anwaltskanzleien schließen sich zusammen (F.A.Z., 27.9.97) – Die Wirtschaftsprüfer *KPMG* und *Ernst & Young* prüfen Fusion (HB, 20.10.97) – Retailer's trustee sues *Ernst & Young* for billions (WSJE, 3.12.97) – *Andersen Worldwide Unit* expected to vote for split (WSJE, 17.12.97) – Keine *Ernst & Young/KPMG*-Fusion (HB, 16.2.98) – Consultancy chief says he would take on 10.000 staff »if I could find them«. Millenium 'bomb' skills alert (FT, 20.2.98) – Failed merger clears way for *Price Waterhouse, Coopers* (FT, 23.2.98) – *Andersen Worldwide*: Krieg der Partner (mm, März 98) – *Arthur Andersen* ordered to pay up to $ 111 million to DeLorean Motor Co's creditors and investors (Reuters, 6.3.98) – *KPMG*. Neue Organisationsstruktur nach Abbruch der Fusionsverhandlungen mit *Ernst & Young* (F.A.Z., 26.5.98) – Nach 129 Jahren endet die letzte große Partnerschaft an Wall Street. *Goldman Sachs* vor Börsengang (HB, 15.6.98) – *PricewaterhouseCoopers* throws down challange to rival firms (FT, 30.6.98) –

Management-Buy-Out. *Deutsche Bank* gibt 90 Prozent der Unternehmensberatung ab. *Roland Berger* peilt US-Markt an (HB, 23.7.98) – Unter dem Namen *Linklaters & Alliance* schließen sich fünf europäische Anwaltssozietäten zu Europas größtem Firmenverbund für internationale Rechts- und Steuerberatung zusammen (M&A Review, 7-8/98) – Personalberatung. Zweistellige Zuwachsraten und weitere Fusionen erwartet (HB, 4.11.98) – Der Konzentrationsprozeß unter deutschen Anwälten geht weiter (F.A.Z., 9.12.98) – *KPMG* considering an initial public offering of 20 per cent of its consulting business (FT, 22.12.98) –

Schlagzeilen des zurückliegenden Jahresabschnittes 1997/98, die eine Branche betreffen, welche sich derzeit in einer Phase des enormen Wachstums, aber auch tiefgreifender Veränderung befindet: Betrachtet man alleine die Industrieländer, so hat der Wirtschaftszweig der Professional Service Firms (PSF) – Firmen wie Beratungsunternehmen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Anwaltskanzleien, Investmentbanken etc. – sowohl in puncto Quantität (Unternehmen[1]/Umsatz[2]/Mitarbeiter[3]) und Qualität als auch in Diversität in den beiden letzten Jahrzehnten einen außergewöhnlich starken Zuwachs erfahren. Aus dem Wandel der Rahmenbedingungen (Globalisierung, Privatisierung/Deregulierung, technologischer Fortschritt etc.), den teils dadurch induzierten Veränderungen der Kundenbedürfnisse – wir werden hierauf im folgenden konkreter eingehen – und besonders aus dem starken Wachstum des Marktes wie auch der einzelnen Unternehmen erwachsen erhöhte Anforderungen an die *Strategie* und *Organisation* dieser Firmen. Den veränderten Rahmenbedingungen ist auch bei der Ausgestaltung der *Unternehmensverfassung*[4] der PSF verstärkt Rechnung zu tragen, wobei die dabei angesprochenen rechtlichen Aspekte immer häufiger einen zentralen Stellenwert erhalten. Ja diese stellen – auch und gerade vor dem Hintergrund der Globalisierung – eines der bedeutsamsten Elemente der Struktur der global tätigen Organisation dar.[5] So bestimmt die rechtliche Gestaltung einer solchen Organisation nicht nur mit, wie das Unternehmen gesteuert werden kann (Eigentümerschaft, Führungsorganisation – Durchgriffsmöglichkeiten/Sanktionsmechanismen etc.). Sie bestimmt z.B. auch, inwieweit verschiedene Teilgesellschaften/Geschäftsfelder (über verschiedene Länder hinweg) integriert werden können (»one firm«) oder nicht.[6] Daneben determiniert die rechtliche Verfassung ganz entscheidend die steuerrechtliche Behandlung der Organisation und besonders – zu denken ist an die in den letzten Jahren von den USA ausgehenden großen Haftungsprozesse

gegen Wirtschaftsprüfer und -berater[7] – auch die Behandlung der Gesamtorganisation, ihrer Teileinheiten bzw. Teile ihrer Mitgliedsfirmen/ Mitglieder im Haftungsfalle.[8]

Dessenungeachtet fand die Branche in der Vergangenheit im Vergleich zu Industrie- oder klassischen Dienstleistungsunternehmen relativ geringes wissenschaftliches Interesse:

Mit dem Inerscheinungtreten von Berufsständen (»professions«) als bedeutende soziale Organisationen Mitte des 19. Jahrhunderts haben sich seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zunächst vornehmlich Soziologen und Politikwissenschaftler beschäftigt: Auf einer allgemeineren gesellschaftlichen Ebene wurden die entsprechenden Unternehmen in bezug auf deren Legitimität, deren »soziale« Organisation, deren Rolle in der Gesellschaft und deren Einfluß auf diese Gesellschaft beleuchtet. Eher funktionale Studien betrachteten dann, wie Berufsstände und deren »professionals« innerhalb unterschiedlich organisierter Fachgebiete miteinander interagieren und wie dabei Anpassungen an Veränderungen der modernen Gesellschaft und an fortgeschrittene Organisationsformen vorgenommen werden. Eine große Zahl von Untersuchungen fokussierte schließlich auf das Individuum des »professionals« und erforschte die Funktion des Individuums innerhalb von »professional and non-professional settings« und die Art und Weise, wie die unterschiedlichen strukturellen Faktoren das Arbeitsverhalten unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen beeinflußt. [Vgl. hierzu und zu Literaturverweisen Greenwood/Lachman 1996, S. 563 f. bzw. Maister (1982), S. 28, FN 1.]

Den Beginn der intensiveren betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit PSF markierten zu Beginn der 90er Jahre verschiedene *Artikel und Buchveröffentlichungen*, die sich jedoch vornehmlich auf die spezifischen Charakteristika einer bestimmten Kategorie von PSF konzentrierten. Für die Kategorie der großen international operierenden Wirtschaftsprüfungsunternehmen vgl. etwa die Veröffentlichung von Greenwood/Hinings/Brown (1990), Greenwood/Hinings/ Cooper/Brown (1995) oder Post (1994); für die Gruppe der Law Firms vgl. bspw. Galanter/Palay (1991), Cone III (1993) oder Spar (1997). Auch liegen um diesen Zeitraum die Anfänge einer vertiefteren wissenschaftlichen Betrachtung der Charakteristika des Managements von Beratungsunternehmen etwa mit Arbeiten von Althaus (1994), Hillemans (1995), Hoffmann (1991), Kubr (1986), Stutz (1988); spezifisch für IT-Beratungsunternehmen vgl. etwa Alvesson (1995). [Vereinzelte Veröffentlichungen liegen weiter zurück, so z.B.: Hollai (1961), Dahl (1967), Hruschka (1969), Withauer (1973), Meyer (1979). Vgl. für einen umfassenden Überblick auch Elfgen/Kanzow/Klaile/Klein (1985): Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Unternehmensberatung, Stuttgart 1985.]

Das einzig generelle und umfassende betriebswirtschaftliche Grundlagenwerk zum Thema PSF liefert David H. Maister (1997) mit seinem 1993 in der Erstauflage erschienenen Buch »Managing the Professional Service Firm«, dessen Inhalt sich zusammensetzt aus Maisters in den verschiedensten Journals von Beginn der 80er Jahre bis in den Beginn der 90er Jahre erschienenen (teils überarbeiteten) Publikationen. Maister gelingt damit eine fundierte Charakterisierung von Merkmalen der PSF. Er liefert eine analytisch – in bezug auf die Besonderheiten im Vergleich zu anderen Branchen und in bezug auf Praxisnähe – herausragende Zusammenfassung der zentralen betriebswirtschaftlichen Fragen, die sich ähnlich in allen Kategorien von PSF stellen: Marketing, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Strategieentwicklung, Economics, Remuneration, Partnership Governance, One-Firm-Concept, Networking etc.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgen die 1998 erschienene Publikation von Scott (»The Intellect Industry – Profiting and Learning from Professional Services Firms«), welche Struktur, Strategie und die Economics der Branche behandelt sowie das 1997 erschienene Werk von Løwendahl mit dem Titel »Strategic Management of Professional Service Firms«. Løwendahl versucht ebenfalls zunächst die Einzigartigkeiten von PSF herauszuarbeiten, bevor sie auf zentrale Managementherausforderungen eingeht und sodann Eckpunkte eines Strategischen Managements für PSF entwirft. Weitere Abhandlungen eher generellerer Natur zum Thema stellen sonst nur noch Mintzbergs Aufsätze zum Strategischen Management und zur Organisation von ›Adhokratien‹ bzw. ›professionellen Bürokratien‹ [z.B. in Mintzberg/Quinn/Ghoshal (1995)] oder etwa der Herausgeberband von Aharoni (1993) zum Thema der Globalisierung professioneller Dienstleistungen dar. Eine allgemein auf bestimmte aufbau- und ablauforganisatorische Fragestellungen in PSF fokussierte Darstellung liefern bis Mitte der 90er Jahre nur noch wenige, vor dem Hintergrund von Globalisierung/Internationalisierung verfaßte jüngere Publikationen, die sich hauptsächlich auf die Herausarbeitung von Herausforderungen der Globalisierung sowie auf den Entwurf eines davon abgeleiteten Strategischen Managements konzentrieren [vgl. bspw. Baden/Fuller (1993), Campell/Verbecke (1994), Elfring/Bosch van dan/Aa van der (1993), Lovelook/Yip (1996)]. Am Ende der 90er Jahre erfährt im Zusammenhang mit der Frage der Firmenorganisation schließlich das Thema der Organisation des/der internen Netzwerke(s) von PSF besondere Aufmerksamkeit, vgl. Fenton/Pettigrew/Whittington (1998), Jones/Hesterley/Fladmoe-Lindquist/Borgatti (1998) sowie Vilà/Syvertsen (1998).

Darüber hinaus ermöglichen eine ganze Reihe von *Fallstudien* Einblick in diverse Unternehmen aus verschiedenen Kategorien der Branche: *Anwaltsfirmen:* Blanchflower, White and Greaves [in Quinn/Mintzberg/James (1988)]; Brainard, Bennis & Farrell [Harvard Business School (1996c)]; »Marketing« at Wachtell, Lipton, Rosen & Katz [Harvard Business School (1995e)] – *Architek-*

turfirmen: Arcop [in Quinn/Mintzberg (1991)] – *Beratungsunternehmen:* Andersen Consulting-EMEAI: Reorganisation for Revitalization [Harvard Business School (1996a)]; Arthur D. Little [(Harvard Business School (1995a)]; Bain & Co.: International Expansion [Harvard Business School (1994a)]; Bain & Co.: Growing the Business [Harvard Business School (1990)]; Booz·Allen & Hamilton: Vision 2000 [Harvard Business School (1996b)]; Cambridge Consulting Group: Bob Anderson [Harvard Business School (1996d)]; Cap Gemini Sogeti [in DeWit/Meyer (1994)]; Deloitte & Touche Consulting Group [Harvard Business School (1996e)]; McKinsey & Co.: Managing Knowledge and Learning [Harvard Business School (1996h)]; McKinsey & Company (A): 1956 [Harvard Business School (1994c)]; McKinsey & Co. (B): 1966 [Harvard Business School (1993)]; Mercer Management Consulting's 'Growth to be great' (A): The growth initiative [Harvard Business School (1997b)]; Egon Zehnder International [Harvard Business School (1994b)]; Egon Zehnder International: Implementing Practice Groups [Harvard Business School (1998a)] – *Finanzmanagementunternehmen*: Golden Gate Management [Harvard Business School (1995d)] – *Investmentbanken*: Rob Parson at Morgan Stanley (A) [Harvard Business School (1998b)]; The Union Carbide Deal (Abridged) [Harvard Business School (1997c)] – *Werbeagenturen:* Saatchi & Saatchi Company PLC: Corporate Strategy [Harvard Business School (1995f)]; Charlotte Beers at Ogilvy & Mather Worldwide (A) [Harvard Business School (1995b)]; Charlotte Beers at Ogilvy & Mather Worldwide (B) [Harvard Business School (1995c)] – *Wirtschaftsprüfungs- und -beratungsfirmen:* Ernst & Young United Kingdom (A) Abridged [Harvard Business School (1996f)]; Ernst & Young United Kingdom (B) [Harvard Business School (1996g)]; Knowledge Management at Ernst & Young [Graduate School of Business Stanford University (1997)]; Peet Russ Andersen & Detroit [in Quinn/Mintzberg (1991)]; A strategy for change at KPMG [Johnson (1997)]; KPMG Peat Marwick U.S.: One Giant Brain [Harvard Business School (1997a)].

Ebenso wie sich die wissenschaftliche Diskussion der Wechselwirkungen von Organisation und Recht insgesamt noch in den Anfängen befindet [vgl. von Werder (1992)], sind Texte zum Thema PSF, die rechtliche Fragen behandeln, noch äußerst selten. Hinweise zu den relevanten Themen liefern jedoch eher allgemein gehaltene, ohne besonderen Anwendungsfokus abgefaßte Abhandlungen, etwa zur Frage der Expertenhaftung [vgl. bspw. Damm (1991)] oder zu den allgemeinen juristischen Aspekten, die der internationalen Tätigkeit einer Unternehmung zugrunde liegen [vgl. bspw. Pincus/Belohlav (1996) oder Trubek/Dézalay/Buchanan/Davis (1994)]. Eine Thematisierung der sich stellenden Haftungsfragen, der rechtlichen Unternehmensverfassung, der rechtsnormorientierten Ausformung der Führungsorganisation und der rechtsnormorientierten Gestaltung der Organisation der Unternehmensleitung selbst sowie nachgelagerter Hierarchieebenen

findet allenfalls vereinzelt für bestimmte Kategorien von PSF statt [vgl. bspw. Quick (1996) oder Mayson (1997)].

Professional Service Firms verdienen gegenwärtig aus ganz unterschiedlichen Gründen große Aufmerksamkeit. Die führenden und größten Unternehmen der jeweiligen Kategorien können auf eine lange Historie zurückblicken, erzielen einen Umsatz von mehreren hundert Millionen bis zu 15 Milliarden US-$ und verzeichnen Mitarbeiterzahlen von einigen hundert bis zu knapp 150.000. Abbildung 1 zeigt eine Auswahl der international größten PSF. Die Abbildungen 2-7 vermitteln einen detaillierteren Überblick über Wettbewerber und deren Kennzahlen in wichtigen PSF-Branchen.

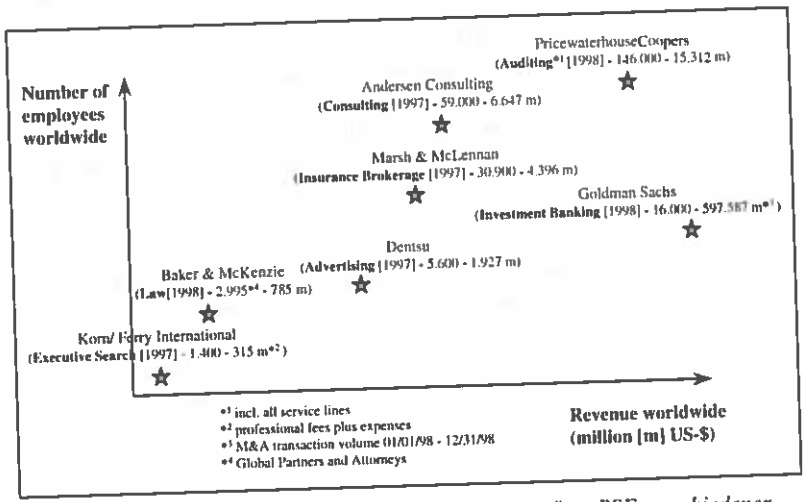


Abbildung 1: Umsatz- und Mitarbeiterzahlen der weltgrößten PSF verschiedener Branchen[9]

Unternehmensberatungen					
		Umsatz 1997 (Mio. US-$)	**Wachstum gegenüber 1996 (in %)**	**Zahl der Berater**	**Umsatz pro Berater**
1	Andersen Consulting	6.647	25,4	44.548	149.210
2	CSC	3.000	30,4	20.000	150.000
3	McKinsey & Co.	2.700*	—	4.500	533.333
4	Ernst & Young Int.	2.700	34,4	11.800	228.813
5	KPMG Int.	2.319	26,3	12.294	168.628
6	DTT Consulting	2.310	29,8	—	—
7	Coopers & Lybrand	1.801	26,6	13.450	133.903
8	Price Waterhouse	1.430	19,2	11.700	122.222
9	Booz·Allen & Hamilton	1.400	30,0	5.800	241.379
10	Mercer	1.400	15,0	5.055	345.200
11	Towers Perrin	1.120	11,8	2.226	503.147
12	A.T. Kearney	1.100	26,4	2.500	440.000
13	Arthur Andersen	953	22,4	6.668	142.906
14	Gemini	900	24,0	1.800	500.000
15	IBM Consulting Group	880	27,0	4.600	191.304

* geschätzt
Quelle: Management Consultants International, Wirtschaftswoche

Abbildung 2: Kennzahlen der weltweit größten Unternehmensberatungen[10]

Wirtschaftsprüfungs- und -beratungsfirmen			
		Umsatz Geschäftsjahr 1998 (Mio. US-$)	**Anzahl Mitarbeiter**
1	PricewaterhouseCoopers	15.312	146.000
2	Andersen Worldwide	13.900	124.000
3	Ernst & Young	10.900	85.000
4	KPMG	10.400	92.000
5	Deloitte Touche Tohmatsu	9.000	82.087

Abbildung 3: Kennzahlen der weltweit größten Wirtschaftsprüfungs- und -beratungsfirmen

Anwaltsfirmen						
Firm (home office)		Total lawyers	Partners	Other qualified lawyers	Number of offices (abroad)	% of lawyers abroad
1	Baker & McKenzie (Chicago)	2.261	530	1.731	57 (48)	78,1
2	Clifford Chance (London)	1.557	287	1.270	24 (23)	46,8
3	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom (New York)	1.194	292	902	21 (11)	8,9
4	Jones, Day, Reavis & Pogue (Cleveland)	1.191	402	789	20 (10)	10,0
5	Fidal (Paris)	1.056	309	747	100 (0)	0,0
6	Eversheds (London)	959	310	649	14 (2)	0,7
7	Morgan, Lewis & Bockius LLP (Philadelphia)	908	315	593	14 (6)	6,4
8	Freshfields (London)	890	203	687	16 (15)	42,0
9	Allen & Overy (London)	878	200	678	18 (17)	34,7
10	Mallesons Stephen Jaques (Sydney)	870	191	679	8 (3)	2,2
11	Linklaters & Paines (London)	827	212	615	13 (12)	27,1
12	Dipp Lupton Alsop (London)	818	226	592	10 (3)	1,0
13	Sidley & Austin (Chicago)	811	410	401	8 (3)	5,1
14	Latham & Watkins (Los Angeles)	803	295	508	14 (5)	3,4
15	Mayer, Brown & Platt (Chicago)	776	280	496	8 (3)	5,3

Quelle: International Financial Law Review, Nr. 11 (1998), S. 24

Abbildung 4: Kennzahlen der weltweit größten Anwaltsfirmen

Investmentbanken					
		Kumuliertes Transaktionsvolumen* (Mio. US-$)	Marktanteil (in %)	Anzahl Deals	Durchschnittl. Transaktionsvolumen (Mio. US-$)
1	Goldman Sachs & Co.	597.587	28,6	312	1.915
2	Merill Lynch & Co.	537.752	25,7	305	1.763
3	Morgan Stanley Dean Witter	532.855	25,5	343	1.554
4	Salomon Smith Barney	313.047	15,0	293	1.068
5	Crédit Suisse First Boston	288.467	13,8	246	1.173
6	Lehman Brothers	279.354	13,4	216	1.293
7	J.P. Morgan & Co.	264.306	12,6	239	1.106
8	Lazard Houses	255.373	12,2	187	1.366
9	Warburg Dillon Read	217.887	10,4	269	810
10	Chase Manhattan Corp.	112.451	5,4	86	1.308
11	Donaldson, Lufkin & Jenrette	105.146	5,0	263	400
12	Deutsche Bank	104.049	5,0	142	733
13	Bank of America Corp.	102.232	4,9	89	1.149
14	Rothschild Group	79.921	3,8	109	733
15	Bear Stearns	66.507	3,2	65	1.023

* abgeschlossene Unternehmenstransaktionen 1. 1. – 31. 12. 1998
Quelle: Securities Data Company

Abbildung 5: Kennzahlen der weltweit größten Investmentbanken

Werbeagenturen			
		Worldwide gross income 1997 (millions of US-$)	**Growth compared with 1996 (%)**
1	Dentsu	1.927	+ 0,9
2	McCann-Erickson Worldwide	1.451	+ 12,7
3	J. Walter Thompson Co.	1.121	+ 4,5
4	BBDO Worldwide	990	+ 5,7
5	DDB Needham Worldwide	920	+ 5,4
6	Grey Advertising	918	+ 9,1
7	Euro RSCG Worldwide	883	+ 7,2
8	Leo Burnett Co.	878	+ 1,4
9	Hakuhodo	848	– 5,5
10	Ogilvy & Mather Worldwide	838	+ 5,7
11	Young & Rubicam	781	+ 10,4
12	Publicis Communication	625	– 7,1
13	Ammirati Puris Lintas	621	+ 2,5
14	D'Arcy Masius Benton & Bowles	607	+ 14,0
15	Bates Worldwide	520	+ 2,4
Quelle: www.adage.com, 1. 9. 1998			

Abbildung 6: Kennzahlen der weltweit größten Werbeagenturen

Versicherungsmakler					
Company		**Brokerage Revenues 1997 (Mio. US-$)**	**Growth compared with 1996 (%)**	**Em-ploy-ees 1997**	**Growth compared with 1996 (%)**
1	Marsh & McLennon Cos. Inc.	4.396	+ 43,4	30.900	+ 32,8
2	Aon Corp.	4.032[1]	+ 101,4	33.000	+ 68,4
3	Sedgwick Group P.L.C.	1.550[2]	+ 6,6	15.985	+ 3,9
4	Willis Corroon Group P.L.C.	1.133[2]	+ 0,2	9.367	+ 2,8
5	Arthur J. Gallagher & Co.	464	+ 3,5	3.890	– 3,2
6	Jardin Lloyd Thompson Group P.L.C.	395[2]	+ 2,9	3.393	– 6,5
7	Acordia Inc.	311	+ 8,9	3.228	– 6,3
8	Lambert Fenchurch Group P.L.C.	253[3]	+ 12,1	2.509	– 2,4
9	Forbes Group Inc.	249[4]	+ 54,2	4.100	+ 23,3
10	Gras Savoye & Cie.	244[5]	+ 8,1	1.896	+ 5,7
[1] Business Insurance estimate; [2] British Pound = $ 1,638 (1997), $ 1,560 (1996); [3] Fiscal year ending 3/31: British pound = $ 1,642 (1997), $ 1,584 (1996); [4] Fiscal year ending 3/31: South African rand = $ 0,212 (1997), $ 0,222 (1996); [5] French franc = $ 0,171 (1997), $ 0,196 (1996). Quelle: Business Insurance survey					

Abbildung 7: Kennzahlen der weltweit größten Versicherungsmakler[11]

PSF besetzen mit ihren verschiedensten Dienstleistungen heute eine der bedeutendsten Rollen bei der Wertschöpfung ihrer Kundschaft: der privaten Wirtschaft und des öffentlichen Sektors. Nicht zuletzt besitzen sie mit ihren optimierten Kernprozessen (Mitarbeitergewinnung und -training, Leistungsbeurteilungs- und Kompensationssysteme, Knowledge-Management etc.) und innovativen Führungs- bzw. Organisationsstrukturen vielfach Vorbildcharakter auch und gerade für deren Klientenschaft.[12] Als eigener Wirtschaftszweig sind diese Firmen deshalb höchst interessant, weil sie, trotz ihrer Tätigkeit in ganz unterschiedlichen Geschäften, durch große Ähnlichkeiten in bezug auf die verschiedensten Managementfragen (Führungs-, Aufbau- und Ablauforganisation etc.) gekennzeichnet sind.

Charakterisierung von PSF

Den weiteren Ausführungen wollen wir zunächst zugrunde legen, was konkret unter einer Professional Service Firm verstanden werden soll. Die Merkmale dieser Art von Firma, welche sie in solch hohem Maße etwa von den uns eher vertrauteren Industrieunternehmen unterscheiden, lassen sich anhand dreier Eckpunkte festmachen (vgl. Abbildung 8):

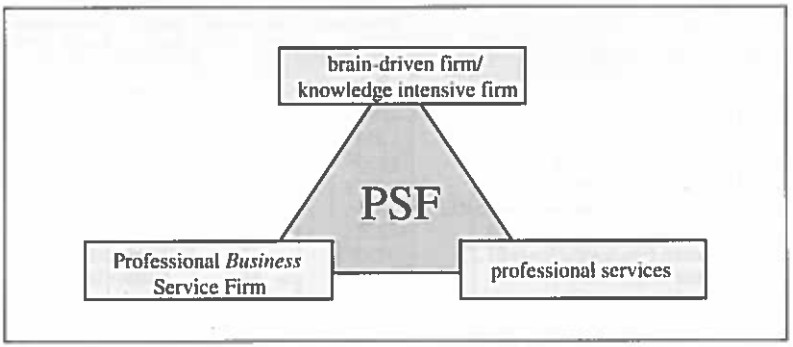


Abbildung 8: Drei zentrale Merkmale einer Professional Service Firm

PSF sind *erstens* sogenannte »brain-driven firms« oder »knowledge intensive firms«. Das heißt, der Wertschöpfungsprozeß in solchen Firmen basiert in hohem Maße auf Menschen und deren Sachverstand und

Erfahrung, im Gegensatz zu einer Wertschöpfung, die wesentlich aus dem Einsatz von Maschinen (Industrieunternehmen) bzw. anderen greifbaren Ressourcen (in der Dienstleistungsbranche z.B. Flugzeuge von Fluggesellschaften, Liegenschaften von Hotels oder Kapital von Banken) resultiert. Die Leistung in solchen Firmen wird *primär* von Mitarbeitern mit akademischer, mindestens aber höherer Ausbildung erbracht. Die erbrachte Dienstleistung ist dabei i.d.R. stark mit dem wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt in dem Bereich verknüpft, in dem sie angeboten wird.[13]

Bei einer PSF handelt es sich *zweitens* um ein nicht-öffentliches Unternehmen, das professionelle Dienstleistungen für andere private Unternehmen und Organisationen sowie für öffentliche Institutionen und Einrichtungen erbringt (Professional *Business* Service Firm).[14]

Drittens läßt sich der Charakter der PSF anhand spezifischer Eigenschaften[15] der von ihr angebotenen Dienstleistungen (»professional services«) beschreiben. Die Einzigartigkeit der Professional Service Firms im Vergleich zu anderen Branchen resultiert in diesem Zusammenhang nicht daraus, daß ausschließlich PSF durch diese Eigenschaften gekennzeichnet sind, sondern aus der Tatsache, das diese Attribute simultan und dabei meist in extremer Ausprägung vorliegen:

- »Professional services« sind *nicht greifbar* (intangibel). Intangible Inputfaktoren – z.B. Methoden, Prozesse und das Fachwissen von Professionals – werden in einem Prozeß der (kreativen) Leistungserstellung in einen ebenfalls intangiblen Output – bspw. in eine »legal opinion« oder ein Marketingkonzept – transformiert. Im voraus sind also weder der Dienstleistungsprozeß noch das Dienstleistungsergebnis wahrnehmbar. Augenscheinlich sind für den Kunden lediglich der äußere Kontext der angebotenen Dienstleistung, wie bspw. die Werbeaussage und Reputation des Anbieters, oder etwa der Preis der Dienstleistung.
- Zwischen Anbieter und Nachfrager der Dienstleistung besteht oft beträchtliche *Informationsasymmetrie*.
- »Professional services« sind keine Massengüter, bei denen die produzierten Güter einander völlig gleichen. Sie sind im Ergebnis tendenziell durch *Heterogenität bzw. Variabilität* gekennzeichnet. Sowohl der Dienstleistungsprozeß und das Dienstleistungsergebnis als auch deren Qualität hängen stark von ihrem/ihren Erbringer(n) ab, da die Dienstleistung mit einer hohen Intensität des Faktors Arbeit

und im Zeitablauf teilweise durch unterschiedliche Individuen erbracht wird. Professional Service Firms versuchen, dieser Tatsache durch Standardisierung, entsprechende Personalauswahl und -training, laufende Prozeß- und Ergebniskontrollen etc. entgegenzuwirken.

- »Professional services« werden vielfach und in hohem Maße *kundenindividuell* erbracht. Sie sind damit nicht selten durch einen hohen Grad an Innovation gekennzeichnet. Diese »customization« erschwert es sehr, zu standardisieren bzw. zu routinisieren.
- Aus der Intangibilität, Informationsasymmetrie, Heterogenität und Kundenindividualität der professionellen Dienstleistung resultiert, daß der potentielle Kunde beim Kauf mit einem hohen Maß an Unsicherheit konfrontiert ist. Er kann die Leistung, die er zu erwerben beabsichtigt, weder visuell noch gegenständlich wahrnehmen geschweige denn testen. Sowohl die *Qualität der Dienstleistung* als auch die *Qualifikation des Anbieters* sind für ihn *ex ante schwer beurteilbar*. Entsprechend schwer fällt diese Abwägung beim Vergleich alternativer *Angebote von Wettbewerbern*. Es gilt die Regel, je individueller/innovativer die Leistung, desto schwieriger die ex-ante-Beurteilung von Qualität und Qualifikation.
- *Produktion und Konsum* der Dienstleistung finden *gleichzeitig* statt. »Professional services« werden dann produziert, wenn der Kunde sie benötigt. Sie werden, trotzdem sie in teils langwierigen Prozessen erarbeitet werden, in einem letztlich kurzen Augenblick erbracht und sind dann vergleichsweise rasch vergänglich. Obwohl sich auch »professional services« im Ergebnis letztlich in bestimmter materieller Form manifestieren – bspw. in einer aus einem Organisationsberatungsprojekt resultierenden, veränderten Organisationsstruktur – sind sie als solche auch nach der Leistungserbringung *stofflich* nicht wahrnehmbar. Da »professional services« nicht wie Produkte auf Vorrat produziert und gelagert werden können, ist das operative Management – v.a. das Ausbalancieren der eigenen Leistungskapazität mit den (teils schwer im voraus zu bestimmenden) Volumina und Zeitvorgaben der Projekte – hochkomplex und erfordert eine entsprechend flexible Organisation.
- »Professional services« sind *nicht handelbar*, sie müssen im Direktvertrieb verkauft werden. Der (geographischen) Nähe zum Kunden kommt aus diesem Grunde verhältnismäßig große Bedeutung zu.

- Die Dienstleistung wird meist in hohem Maße in *Interaktion mit dem Kunden* erstellt, wobei der Grad der Kundenpartizipation je nach Prozeßschritt (acquisition, staffing & sourcing, operations & delivery, termination) in unterschiedlichen PSF-Branchen bzw. Firmen unterschiedlich hoch ist. Das Management des Interaktionsprozesses ist für das Erbringen bzw. für den Erhalt einer hochwertigen Leistung sowohl aus Sicht der PSF als auch aus Kundensicht von zentraler Bedeutung.
- Die *ökonomischen Folgen* der Dienstleistung sind für den Kunden in vielen Fällen *sehr bedeutsam*.

Zusammenfassend verstehen wir unter »professional services« also Dienstleistungen, die in hohem Maße auf individuelle Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind und in meist enger Zusammenarbeit mit dem Kunden unter Einbringung ausgeprägten Fachwissens und Erfahrung hoch qualifizierter Mitarbeiter erbracht werden.

Wichtigste Typen von PSF

Ein Blick auf die Zusammensetzung des Wirtschaftszweiges PSF illustriert, daß dieser, trotz der relativen Homogenität in bezug auf gemeinsamen Merkmale, aus einer großen Bandbreite von Teilbranchen besteht, die ganz unterschiedliche Dienstleistungen erbringen. Die folgende Aufzählung soll das Spektrum verschiedener Typen von PSF illustrieren, ohne daß dabei Vollständigkeit beansprucht werden soll:

- Unternehmensberatungen (management-, IT-, executive search-, human resource-, tax-, communication-, engineering-, technology-, etc.- consulting)
- Wirtschaftsprüfungs- und -beratungsfirmen,
- Anwaltsfirmen,
- Investmentbanken,
- Werbeagenturen,
- Versicherungsmakler,
- etc.

Mehr oder weniger starke Affinitäten zu den genannten Tätigkeitsfeldern zeigen sich auch in anderen Berufszweigen, etwa in Architekturfirmen, Ingenieurbüros, wissenschaftlichen Instituten usw.

Zielsetzung

Primäres und allgemeines Ziel unserer Darlegungen ist die Schaffung eines überblickartigen Querschnittes bzgl. derjenigen Branchenmerkmale und Gestaltungsfelder des Managements, die wir für das Grundverständnis von Branche und Firma als besonders wichtig erachten. Vertiefende Anmerkungen bzw. Beispiele erläutern unsere Aussagen bzw. ergänzen diese an entsprechender Stelle.

Im speziellen verfolgen wir mit unseren Ausführungen im Bereich des Rechts weniger das Ziel, konkrete Antworten auf die Frage zu liefern, wie eine PSF rechtlich zu gestalten sei. Der Leser soll vielmehr dafür sensibilisiert werden, welche rechtlichen Fragestellungen sich in PSF grundsätzlich als relevant erweisen. Die rechtliche Agenda, die wir anlegen, ist insofern als Sammlung wichtiger Thesen und Fragen zu verstehen, mit denen sich Entscheidungsträger bei der rechtlichen Gestaltung der PSF zwingend auseinanderzusetzen haben.

2. Charakteristika des Marktes für »professional services«

Es ist mittlerweile unbestritten, daß sowohl der Anteil des Bruttosozialproduktes, der durch das Erbringen von Dienstleistungen erzielt wird, als auch Beschäftigung und Volumen des internationalen Geschäfts im Dienstleistungssektor stetig anwachsen. Ausgeprägt hohen Einfluß auf das allgemein zunehmende Gewicht dieses Wirtschaftssektors besitzen die Entwicklungen auf den verschiedenen Teilmärkten, in denen PSF ihre Dienstleistungen anbieten. Der Markt für »professional services« ist derzeit national und weltweit großen Veränderungen ausgesetzt. Der allgemeine Trend zu Wachstum und Größe, zu Internationalität und möglichst lückenlosem Angebot, durch den weite Teile des Wirtschaftszweiges der PSF schon seit Beginn der 90er Jahre verstärkt gekennzeichnet sind, erreicht am Ende dieses Jahrhunderts auch für diese Branche immer stärkere Intensität. Der weltweit zunehmende Bedarf an professionellen Dienstleistungen und damit die wachsende wirtschaftliche Bedeutung der PSF werfen die Frage auf, welche Ursachen für das rapide Marktwachstum verantwortlich sind und welche Faktoren und Gegebenheiten auf Nachfrager- und Anbieterseite die derzeitigen Marktkonstellationen prägen.

2.1 Marktwachstum und Triebfedern

Der Markt für »professional services« gilt allgemein als ausgeprägter Wachstumsmarkt. Obschon die Marktwachstumsraten in einzelnen Ländern und Geschäften des Wirtschaftszweiges PSF unterschiedlich ausfallen, werden sie weltweit in der Summe auch zukünftig ein sattes positives Vorzeichen haben. In vielen Teilbranchen liegen sie gar im zweistelligen Plus. Für den Markt der Beratungsdienstleistungen bspw. prognostiziert das angesehene amerikanische Marktforschungsinstitut *Kennedy Information Research Group* bei einem derzeitigen weltweiten Marktvolumen von 71 Milliarden US-$ ein Wachstum in Westeuropa von 14,9 Prozent bis zur Jahrtausendwende (Nordamerika 15,8 Prozent; Lateinamerika 14,6 Prozent).[16] Die wichtigsten Ursachen des weltweiten Marktwachstums für »professional services« sind in einer ganzen Reihe von globalen Geschäftstrends zu sehen:

Globalisierung[17]

Die in allen industrialisierten und sich industrialisierenden Nationen der Erde verteilten (potentiellen) Kunden der PSF – v.a. mittlere und große Unternehmen – kennen keine nationalen Grenzen mehr und internationalisieren ihr Geschäft immer stärker. Hierbei begeben sich die Kunden in vielen Bereichen in für sie bis anhin unbekannte Terrains. Globalisierungsinduziert wächst die Komplexität und damit die Notwendigkeit zur Spezialisierung in den unterschiedlichsten Disziplinen. Zu denken ist etwa an das für eine Internationalisierung der Geschäftstätigkeit notwendige Wissen bzgl. internationalem Vertrags- und Steuerrecht oder bzgl. internationaler Accounting-Praktiken. Nur wenige Großunternehmen werden in der Lage sein, die hierfür notwendige Expertise in-house zu entwickeln und zu nutzen. Es entsteht vermehrt Nachfrage nach externen Dienstleistern, die den Unternehmen im globalen Markt zur Seite stehen.[18]

Emerging markets

Durch vornehmlich (wirtschafts-)politische Veränderungen eröffnen sich für PSF neue Märkte, etwa in Osteuropa, Rußland, Indien, China, Südostasien oder Lateinamerika. Potentielle Kunden sind sowohl die

(sich dort entwickelnde) einheimische Wirtschaft[19] als auch die in diese Märkte eintretenden Unternehmen aus Industrieländern.

Privatisierung/Deregulierung/Non-Profit-Sektor

Globaler wie auch regionaler wirtschaftlicher und politischer Druck führen in der Zukunft zu weiterer Privatisierung bislang öffentlicher Unternehmen bzw. zur Deregulierung seither streng reglementierter Wirtschaftszweige. Aus beiden Entwicklungen resultiert – nicht zuletzt aufgrund des in der Folge eintretenden verstärkten Wettbewerbs – zusätzliche Nachfrage nach professionellen Dienstleistungen. Unabhängig davon gelingt es immer mehr PSF – primär den Unternehmensberatern –, den bisher kaum bearbeiteten Markt in den unterschiedlichsten Bereichen des Non-Profit-Sektors zu erschließen. Zunehmend mehr Umsatz wird mit dem Verkauf von professionellen Dienstleistungen an öffentliche Verwaltungen, an das Gesundheitswesen, an kulturelle Institutionen, politische Parteien oder etwa Kirchengemeinden erzielt.

Outsourcing

Der Outsourcingmarkt besitzt bereits heute eine beachtliche Größe und ist durch sehr schnelles Wachstum gekennzeichnet. Die Fremdvergabe bestimmter Stufen der Wertschöpfungskette wird sich zukünftig zu einem der größten Marktpotentiale für PSF entwickeln. Als umsatzstärkste Bereiche diesbezüglich sind derzeit die Disziplinen Facility Management und Datenverarbeitung anzusehen. Andere, derzeit noch weniger umsatzstarke Bereiche wie bspw. Interne Revision, Marketing, Finanzmanagement oder Administration werden künftig an Gewicht gewinnen. Zurückzuführen ist die Entwicklung hin zum Outsourcing in erster Linie auf die – von der Beratungsbranche in den 80er und 90er Jahren empfohlene – Strategie vieler Unternehmen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und Nichtkerngeschäfte auszulagern.

Restrukturierungsdruck

Für den gegenwärtig wie zukünftig permanent hohen Restrukturierungsdruck auf die Unternehmen sind neben Globalisierung, Privati-

sierung und Deregulierung vornehmlich die reifen Produktmärkte, hohe Faktorkosten, immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, der teils immense Preisdruck auf den Märkten, hohe Qualitätsanforderungen sowie der insgesamt sich stets verstärkende Zwang zu kosteneffizienten Lösungen verantwortlich. Als Folge der erheblich turbulenteren Umwelt-, Markt- und Wettbewerbssituation ist eine verstärkte Nachfrage in erster Linie nach Beratungsdienstleistungen festzustellen.

Moderne Technologien (Fertigungstechnologien, IT, TK etc.)

IT und TK bspw. sind nicht nur wichtige Treiber der Globalisierung. Für die Mehrheit der Unternehmen erfordert ihre Nutzung zunehmend professionelle Unterstützung. Beträchtliches Know-how bzgl. moderner Informationstechnologie benötigen etwa – um nur zwei Beispiele zu nennen – moderne, elektronische Abrechnungssysteme oder auch der aufkommende »Electronic-Commerce«. Letzterer wird über kurz oder lang alle Unternehmen zwingen, ihre Verkaufs- und Vertriebsstrukturen zu überdenken und anzupassen.

Sonstige Faktoren

Besondere Signifikanz für das Wachstum des Gesamtmarktes für »professional services« ergibt sich derzeit aus den Umstellungsproblemen auf die neue europäische Währung sowie aus der Vorbereitung des Jahrtausendwechsels im Computerbereich.

2.2 Erweiterte Kundenbedürfnisse

Neben den wichtigsten Erwartungen des Kunden an eine PSF – Sachkenntnis, Erfahrung, Unabhängigkeit und Vertraulichkeit – existieren bzw. entstehen derzeit erweiterte Kundenbedürfnisse. Bei den Kundenwünschen, denen sich viele der international tätigen PSF momentan gegenübersehen, zeigen sich folgende, u.a. aus den oben skizzierten globalen Geschäftstrends resultierende Tendenzen:

Seamless [global] service

Der Kunde erwartet vermehrt einen [weltweit] schnittstellenarmen, *integrierten* und in bezug auf Dienstleistungs- und Qualitätsstandards gleichermaßen konsistenten Service. Er will für ein oder mehrere spezifische Anliegen [weltweit in jedem Land, in dem er tätig ist] *in integrierter Form* von ein und demselben Dienstleister bedient werden. Er verspricht sich hiervon nahtlose, d.h. über Sachgebiets- [und nationale] Grenzen hinweg, unternehmensweit optimierte Lösungen. Einen Mehrwert sieht der Kunde darüber hinaus in der Reduktion von Such- und Verhandlungskosten (Transaktionskosten).

One-stop-shopping

Der Kunde wünscht ein *umfassendes* (und nahtlos integriertes) Leistungsangebot *aus einer Hand*. Quantität, im Sinne des Bietens eines Rundumservices, eines breiten Netzes von Spezialisten ganz unterschiedlicher Dienstleistungen, gilt vermehrt als Qualitätsmerkmal der zu erbringenden Dienstleistung. »Full-Service« verspricht ebenfalls erhebliche Einsparungen bei den Transaktionskosten.

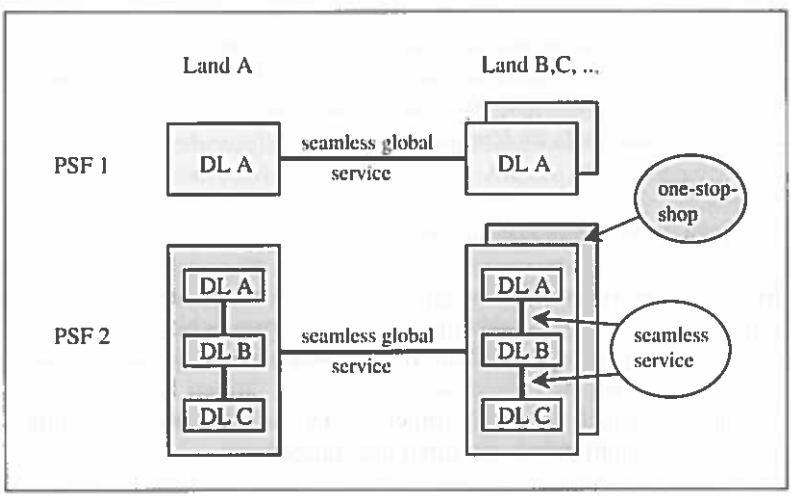


Abbildung 9: »Seamless [global] service« und »one-stop-shopping«

Lokale Verankerung

Trotz globaler Geschäftstätigkeit und Inanspruchnahme des weltweiten Netzes des Dienstleistungsanbieters besitzt Vor-Ort-Präsenz in den einzelnen nationalen Märkten aus Kundensicht hohes Gewicht.

Bestleistung

Infolge der Bedürfnisse nach »seamless [global] service« und »one-stop-shopping« orientieren sich führende multinationale Kunden bei der Auftragsvergabe an den – global betrachtet – führenden Anbietern. Diese müssen in der Lage sein, eine in bezug auf Expertise und Erfahrung sowie Breite und Tiefe *hervorragende* Branchen-/Funktionskompetenz sowie *erstklassige* Methoden und Technologien zur Verfügung zu stellen. Berücksichtigung werden die global leistungsstärksten Dienstleister dabei nicht zuletzt deshalb finden, weil sie ihre Humanressourcen über die Grenzen hinweg am besten zu konfigurieren vermögen.

Integrierte Lösungen und längerfristige Zusammenarbeit

Nicht nur die Integration verschiedener Dienstleistungen wird wichtiger, sondern auch die inhaltliche Abstimmung der verschiedenen Phasen einer Dienstleistung per se. Kunden wünschen häufiger langfristige Verbindungen[20] mit Dienstleistungspartnern, die ihnen von der Analyse- bis zur Implementationsphase aufeinander abgestimmte Lösungen anzubieten imstande sind. Besondere Relevanz erhält der Kundenwunsch, in der häufig schwierigen und zeitintensiven Umsetzungsphase begleitet zu werden.

Innovative Lösungen und Flexibilität

Die einzelnen Märkte der PSF sind in immer kürzeren Abständen und immer häufiger fundamentalen Veränderungen unterworfen. Nicht zuletzt aufgrund der oft unschweren Kopierbarkeit vieler Innovationen sind diese durch die Notwendigkeit rascher und kontinuierlicher Innovation gekennzeichnet. Die Nachfrage nach flexiblen, schnell (re)agierenden und kreativen Anbietern steigt.

2.3 Konstellationen auf der Anbieterseite

Der weltweite Markt für »professional services« ist, wie wir gezeigt haben, durch großes Marktwachstum, also durch einen starken Nachfrageanstieg gekennzeichnet. Parallel hierzu ist in vielen Bereichen dieses Marktes, v.a. auf den verschiedenen Beratungsmärkten, trotz oder gerade wegen des großen Marktpotentials ein vergleichsweise noch stärkerer Anstieg des Angebots zu konstatieren.[21] Die Wettbewerbslandschaft ist in den meisten Teilmärkten als hochkompetitiv zu bezeichnen.[22] Als maßgebliche Triebkräfte des globalen Wettbewerbs gelten erstens, die Notwendigkeit, ein möglichst umfassendes, gleichzeitig aber durch spezialisiertes Fachwissen gekennzeichnetes Dienstleistungsportfolio anzubieten, zweitens, das Ringen um die umsatzträchtigen, globalen Aufträge der internationalen Kundschaft, drittens, der Kampf um erstklassige Mitarbeiter, viertens die wachsende Kapitalintensität des Geschäfts (Investitionen in emerging markets, IT, TK, Marketing etc.) sowie fünftens, die Wirkungen des immens verstärkten Engagements für Werbung bzw. für die Etablierung von »Marken«. Am Ende der 90er Jahre läßt sich das Situationsprofil der Anbieterseite des Marktes für »professional services« im Trend maßgeblich durch die folgenden vier Attribute umreißen: Internationalisierung, Diversifikation, Konzentration und Integration.

Internationalisierung

Nahezu alle PSF-Branchen haben in den vergangenen Jahrzehnten mehr oder weniger starke Internationalisierungsbewegungen[23] durchlaufen. Der Trend erfuhr in den 80er Jahren eine drastische Verstärkung[24] und ist bis heute ungebrochen.[25] Unabhängig von der nur im Einzelfall und bezogen auf eine bestimmte PSF-Branche beantwortbaren Frage, ob PSF grundsätzlich global agieren müssen, um erfolgreich zu sein,[26] sprechen doch einige Erkenntnisse für das immer massivere Erfordernis in Richtung Internationalisierung:

- Internationalisierung galt in der Branche seit jeher – besonders in den ersten Internationalisierungsstadien – als *Antwort auf die Globalisierung der Klientenschaft*. Wollte und will die PSF nicht bedeutende Klienten verlieren, war und ist sie gezwungen, ihnen ins Ausland zu folgen.[27] Heute muß sie darüber hinaus dem dominanter

werdenden Wunsch nach einem *seamless global service* entsprechen.[28]

- Abgesehen vom »follow your client«-Argument müssen Wettbewerber *an ganz bestimmten Schlüsselorten* präsent sein, wollen sie in ihren spezifisch geographischen Tätigkeitsbereichen Spitzenleistungen anbieten. Unternehmensberater etwa, die von den Klienten im Bereich Automobilindustrie zu *erstrangigen* Anbietern gezählt werden wollen, bedürfen zwingend der Präsenz im deutschen, japanischen und US-amerikanischen Markt. Vergleichbares gilt bspw. für die Situation der anwaltlichen Tätigkeit in Europa, bei der sich derzeit im Wirtschaftsrecht eine vermehrte Konzentration auf London (GB) herauskristallisiert. Als Erklärungen hierfür gelten der Ruf Londons als europäische Finanzhauptstadt, die wachsende Dominanz des angloamerikanischen Rechts auf den internationalen Finanzmärkten sowie etwa die Tatsache, daß derzeit die bedeutendsten europäischen Privatisierungen bzw. Fusionsprozesse mehrheitlich durch Londoner Law Firms begleitet werden.[29]
- Einen weiteren, darüber hinausgehenden Erklärungsansatz der Internationalisierung bildet die *Antizipation der Internationalisierung der Kunden*[30] bzw. die *Suche nach neuen Märkten.*
- Neben den marktbezogenen Argumenten werden sodann v.a. Kostengründe für die Internationalisierung angeführt.[31] Wenngleich *economies of scale* in weit geringerem Maße bestehen als bspw. in Industrieunternehmen[32] – in PSF ist die primäre strategische Ressource die Kompetenz der Professionals –, so bestehen doch durch die im Zuge der Internationalisierung gewachsene Firma gewisse globale Einsparmöglichkeiten, insofern als z.B. die steigenden Investitionsvolumina (Technologie, Recruiting, Training, Methoden, Marketing etc.) zentralisiert und auf eine breitere Umsatzbasis umgelegt werden können bzw. über die breiteren Lernpotentiale einer globalen Kundenbasis Kostensenkungen erzielt werden können. Je kundenindividueller und damit unstandardisierter jedoch die Dienstleistung, desto eher lassen sich Skalenvorteile ausschließlich bei den unterstützenden bzw. back-office-Funktionen erzielen,[33] desto weniger aber bei der Kerntätigkeit.[34]
- Schließlich ergeben sich aus der Internationalisierung auch Potentiale für *economies of scope*, bspw. aus den Verbundeffekten integrierter Dienstleistungen, der Teilung des Wissens und der Erfah-

rung, der IT-Infrastruktur, der Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen oder etwa der internationalen Reputation (Verbreiterung der Markenanwendung).[35]

Das Internationalisierungsziel ist auf unterschiedlichen Wegen erreichbar. Für die Inanspruchnahme der gesamten Palette der einschlagbaren strategischen Möglichkeiten – von einem Zusammenschluß über die Kooperation bis hin zur Eigenentwicklung – zeugen zahllose Beispiele der Vergangenheit und nahen Gegenwart. Bei jeder der eingeschlagenen Internationalisierungsstrategien galt und gilt indes als Schlüsselproblematik das Finden der richtigen Balance zwischen der *Notwendigkeit organisatorischer Differenzierung/nationaler Ausrichtung* (wegen nationaler Konsumentenpräferenzen/Kundennähe/Marktstrukturen/Marktregulierungen etc.) und der *Notwendigkeit organisatorischer Integration/Koordination der zerstreuten Aktivitäten* (wegen der Kundenbedürfnisse nach einem »one-stop-shopping« i.V.m. »seamless global service« und integrierten Lösungen sowie aufgrund der realisierbaren economies of scale und scope etc.).[36]

Diversifikation

Parallel zum Angebot einer *regional* möglichst umfassenden Leistung ist in weiten Teilen der Branche eine Entwicklung hin zu einem umfangreichen Leistungsangebot *in bezug auf bestimmte Sachgebiete* festzustellen. Nicht allein der Kunde mit seinem Bedürfnis nach einem »one-stop-shopping« hat die sich in den letzten Jahren in vielen der PSF-Branchen vollziehende Diversifikationsbewegung vorangetrieben. Auch die PSF selbst sind sich der erheblichen Effizienz- und Marktpotentiale eines multiplen komplementären Dienstleistungsangebotes zunehmend bewußter geworden.

Ein Rundumservice wird zunächst einmal innerhalb des ureigensten Dienstleistungsbereiches angeboten. So haben sich z.B. Anwaltskanzleien in den vergangenen Jahren zu wahren »Rechtsfabriken« entwickelt, die sowohl für jedes einzelne Rechtsgebiet Spezialisten(teams) aufbieten können – sei es für eine patentrechtliche Auseinandersetzung, für die Verfolgung von Markenpiraterie oder für eine steuerrechtliche Beratung bei einem Firmenkauf[37] – als auch synergetische, weil

multidisziplinär zusammengesetzte Teams für Großmandate einzusetzen imstande sind. Ein ähnlicher Trend zur Angebotskomplettierung ist derzeit im Consultingmarkt zu beobachten, auf dem Strategieberater verstärkt versuchen, ihren angestammten Geschäftsbereich in Richtung Implementationsfähigkeit bzw. IT-Kompetenz auszuweiten.

Daneben findet Diversifikation auch verstärkt über den angestammten Geschäftsbereich hinaus in andere, ergänzende Dienstleistungsbereiche statt. Die einstmals eher gesetzten Wirtschaftsprüfer zum Beispiel sind heute mit steigenden Kosten[38] und sinkenden Margen konfrontiert und versuchen zukünftige Gewinne dadurch sicherzustellen, daß sie massiv wachsen, international expandieren und vor allem verstärkt diversifizieren. So versuchen bspw. die US-Giganten der Wirtschaftsprüfung (»Big Five«)[39] schon seit geraumer Zeit das Schwergewicht ihrer Tätigkeit in andere, komplementäre Geschäftsbereiche zu verlagern.[40] Besondere Aufmerksamkeit kommt dabei neben den verschiedenen Unternehmensberatungsfeldern und der Steuerberatung dem Geschäftsfeld Rechtsberatung zu, welches sie[41] z.B. derzeit in Westeuropa dadurch weiter bzw. neu aufzubauen beabsichtigen, daß sie sich zunehmend nationale Law Firms einverleiben.[42] Das Geschäftsfeld »Recht« der Wirtschaftsprüfer erhält somit in Europa eine immer größere Bedeutung, und dies trotz des in vielen europäischen Ländern bestehenden Problems von multi-disziplinären Partnerschaften, nach dem Eigentümer der Law Firm häufig alleine die Law Firm-Partner und nicht auch Partner anderer Geschäftsfelder sein dürfen. Dieser Tatsache steht die Rechtslage in den USA entgegen, in denen die Integration der Rechtsberatung in ein breit diversifiziertes Unternehmen – etwa der »Big Five« – immer noch mit großen Vorbehalten betrachtet wird.[43] Nichtsdestotrotz werden die »Big Five« mit ihrem »full service« nach Expertenmeinung zukünftig sowohl für die weltweit größten als auch für die national größten Kanzleien zu beachtenswerten Wettbewerbern werden.[44]

Für den Kunden soll sich der spezifische Mehrnutzen aus der Diversifikation vornehmlich dadurch ergeben, daß die PSF in der Lage ist, eine positive Synergie der diversifizierten Bereiche durch Etablierung von multidisziplinären Arbeitsgruppen zu realisieren und an ihn weiterzureichen.[45]

Konzentration

Nahezu der gesamte Wirtschaftszweig der PSF befindet sich derzeit in einer mehr oder weniger starken Konzentrationsbewegung, die sich nach Ansicht von Brancheninsidern weiter verschärfen wird. Ob Unternehmensberatungen,[46] Wirtschaftsprüfungsgesellschaften,[47] Anwaltskanzleien,[48] Investmentbanken[49] etc., sie alle schließen sich zu größeren Einheiten zusammen. Entweder in ihren eigenen Reihen innerhalb ihres Geschäftsbereiches oder auch teilweise über Geschäftsfelder hinweg. Am augenscheinlichsten wurde dem Beobachter der Fusionsdrang in den vergangenen Monaten in der globalen Wirtschaftsprüfungsbranche vor Augen geführt. Nachdem sich erst am Ende der 80er Jahre aus den sogenannten »Big Eight« durch das Enstehen von *KPMG* und *Deloitte Touche Tohmatsu* die »Big Six« gebildet hatten, ließen 1997 vier Unternehmen konkrete Zusammenschlußabsichten verlauten. Letztlich wurde zwar nur eine der beiden angekündigten Fusionen Realität, über weitere Fusionen darf jedoch spekuliert werden (vgl. hierzu auch Abbildung 10). Top-Manager der Branche sprechen unverhohlen erst vom Start einer neuen Konzentrationswelle, an deren Ende vielleicht nur noch zwei, maximal drei Großunternehmen verbleiben werden.[50]

Fusionen resultieren wie immer aus einer Vielzahl von Motiven.[51] Bei Professional Service Firms zählen zu den vordringlichsten Zusammenschlußmotiven – meist in Verbindung mit einem Internationalisierungsschritt – ganz allgemein die Erhöhung der Profitabilität der Firma, die bessere Befriedigung der Kundenbedürfnisse (insbesondere one-stop-shopping und seamless [global] service[52]), die Erzielung der erforderlichen Mindestgröße[53] (economies of scale und scope[54]), die Stärkung der Wettbewerbsposition insbesondere auf Schlüsselmärkten,[55] der gegenseitige regionale/fachliche Ausgleich der Stärken und Schwächen (Komplementaritäten), die Erhöhung der Firmenattraktivität für hochqualifizierte Partner (Erhöhung der Partnerprofitabilität etc.) und Mitarbeiter (Erhöhung der Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten etc.) sowie finanzwirtschaftliche Beweggründe (bspw. finanzielles Schultern von Geschäftsrisiken der Klienten im Rahmen erfolgsabhängiger Verträge und Befriedigung möglicher Haftungsansprüche, beides v.a. bei Großprojekten).

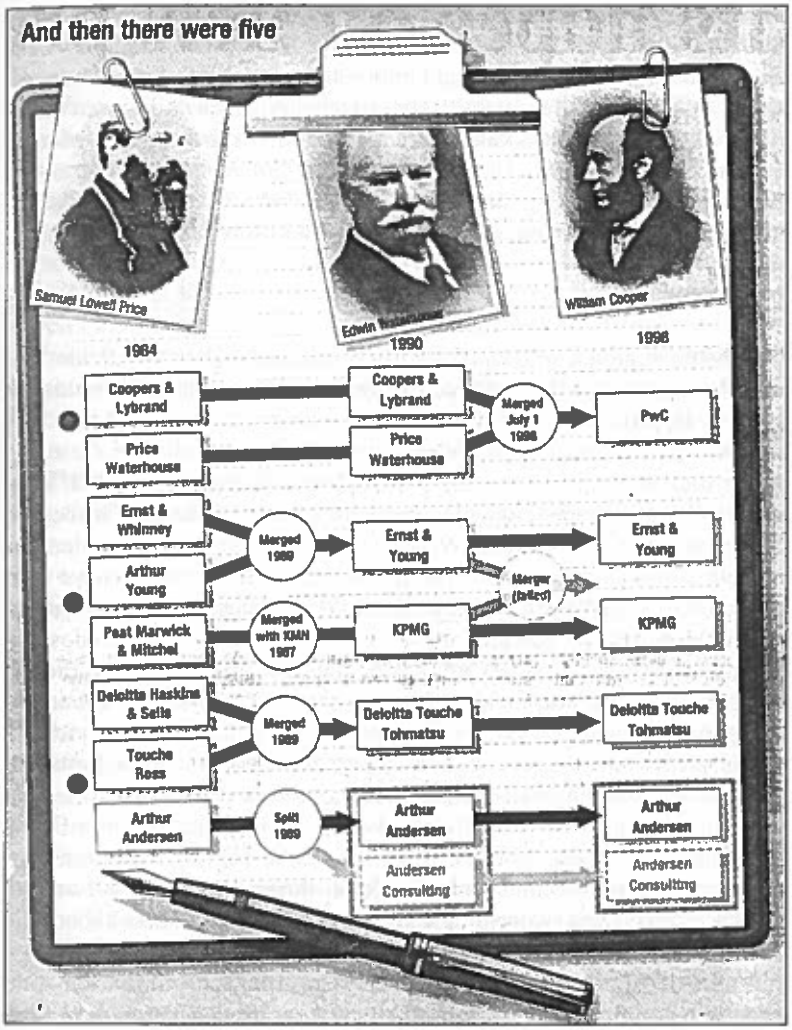


Abbildung 10: Großfusionen in der Wirtschaftsprüfungsbranche[56]

Ein nicht zu vernachlässigendes Motiv ist schließlich auch die Tatsache, daß notwendige Veränderungen sich schlechthin nur oder zu-

mindest besser im Rahmen eines Mergers durchsetzen lassen; in einer Situation also, in der bisher festgefügte Strukturen zwangsläufig Brüche erfahren müssen. Derartige Umbruchlagen erfordern üblicherweise die Analyse sämtlicher unternehmerischer Ansätze und führen oft zu (den erforderlichen) radikalen Veränderungen, für die vor dem Merger der Impetus fehlte bzw. für die in den stark auf Konsens basierenden partnerschaftlichen Organisationen nur äußerst schwer breite Zustimmung und Unterstützung zu erzielen gewesen wäre.[57]

Integration

Durch die regional und auch fachlich umfangreicher werdende Geschäftstätigkeit der PSF erlangen Koordination und Integration immer größere Bedeutung. »Seamless [global] service« wird nicht durch bloße Internationalisierung und/oder Diversifikation erzielt. Die Ziele, die hinter diesem Schlagwort stehen, erfordern effizientere, [global] integrierte Organisationen, in denen die Vorteile der [globalen] Größe und Skalen genutzt und mit den Wissens- und Fähigkeitenpotentialen der einzelnen [lokalen] Märkte verknüpft werden. Immer zwingender wird ein [global] koordiniertes Netzwerk und die Förderung der [internationalen] Mobilität der Ressourcen.[58] Eine solch verzahnte Form des Zusammenwirkens (Synergie) zielt letztenendes in erster Linie auf die Erbringung regional und fachlich integrierter (synergetischer) Dienstleistungen – dem »added value« aus Kunden- und Unternehmenssicht.[59]

Betrachtet man diesbezüglich bspw. die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften etwas genauer, so stellt man fest, daß die meisten unter ihnen den »seamless global service«, den sie sich auf ihre Fahne geschriebenen haben, (noch) nicht in effizienter Form garantieren können, weil sie noch immer Schwächen in ihrem Netzwerk aufweisen, global unzureichend koordiniert sind und Schwierigkeiten haben, die Ressourcen über die Grenzen hinweg beliebig zu mobilisieren.

Viele der internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind nach wie vor ein Netz von nationalen, teilautonomen Partnerschaften. Sie stellen traditionellerweise keine vollständig integrierten Gruppen dar. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind sich dieser Problematik seit längerem bewußt. So ist in der Branche seit einigen Jahren ein Integrationsprozeß festzustellen. Beispielsweise hat sich *Price Waterhouse* bereits zu Beginn der 90er Jahre in eine stärker globale Organi-

sation umgeformt. *Coopers & Lybrand* begann im Jahre 1996 mit der Lancierung eines umfassenden Integrationsprojektes. Die neue Firma *PricewaterhouseCoopers* sowie – jüngst angekündigt – auch *KPMG* und *Ernst & Young* wollen die internationale Schlagkraft durch eine verstärkt auf integrative statt auf föderalistische Führungsstrukturen ausgerichtete Organisation erhöhen.

Die Schaffung der global integrierten Dienstleistungsfirma hat zum einen strategische und kulturelle Konsequenzen. Zum anderen ist die Firma strukturell entsprechend auszurichten, etwa durch die adäquate Gestaltung der Rechts-, Governance- und Managementstrukturen bzw. durch eine geeignete Aufbau- und Ablauforganisation. Es gilt hierbei stets, die – u.a. aufgrund der unterschiedlichen Geschäftslogiken der einzelnen Betätigungsfelder bzw. aufgrund des Lokalcolorits – richtige Balance zwischen Integration und Eigenständigkeit zu finden.[60]

Im Anschluß an diese Übersicht über die derzeit treibenden Faktoren der Branche soll im Folgenden auf die einzelnen Merkmale und Gestaltungsfelder des Managements einer PSF eingegangen werden.

3. Besonderheiten von Professional Service Firms

Der Wirtschaftszweig der PSF ist durch eine ganze Reihe von Besonderheiten gekennzeichnet, die – wenn nicht einzeln, so doch in der Summe – die Einzigartigkeit dieser Branche ausmachen. Wir wollen zunächst bewußt einige Charakteristika nur stichwortartig erwähnen, bevor wir im Anschluß auf einzelne der sehr zentralen Besonderheiten der Branche detaillierter eingehen:

- Bestimmte PSF-Branchen, bspw. die Branche der Wirtschaftsprüfer und Anwälte, unterliegen konkreten berufsständischen Regelungen und Bestimmungen. Davon unabhängig haben jedoch die allermeisten der Firmen ihre Tätigkeit bestimmten Berufsgrundsätzen unterworfen. Hierzu zählen etwa Prinzipien wie *Unabhängigkeit*, *ethische Integrität* und *Diskretion* sowie *entschiedene Kundenorientierung* (clients first).
- Aufgrund der Intangibilität der Dienstleistung ist das Marketing der PSF – zwar nicht einzig, aber doch wesentlich – von Referenz und Reputation bestimmt, welche als Signal für Kompetenz, Qualität und Seriosität fungieren.

- Die Mitarbeiter der PSF – die Professionals – sind das wichtigste Aktivum dieser Firmen. Sie zeichnen sich im Regelfall durch hohe fachliche und soziale Kompetenz sowie außerordentliche Einsatzbereitschaft aus. Ihr individuelles Urteilsvermögen besitzt hohes Gewicht.
- In den gemeinhin relativ flachen hierarchischen Strukturen von PSF existieren i.d.R. bis zu drei hierarchische Ebenen,[61] die mit entsprechend unterschiedlich anspruchs- und verantwortungsvollen Aufgaben befaßt sind und je nach Firma unterschiedlich bezeichnet werden: »Juniors« bzw. »Associates« sind tendenziell nahezu ausschließlich für operative Aufgaben – meist in der Projektabwicklung – zuständig, während »Manager« im Regelfall zu großen Teilen für Überwachung und Projektmanagement verantwortlich und »Partner« bzw. »Vice Presidents« zusätzlich mit Fragen des Marketings, der Kundenbeziehungen und des Firmenmanagements betraut sind.[62]
- Die Professionals beziehen persönlichen Nutzen und Befriedigung neben einer angemessenen finanziellen Kompensation vornehmlich aus immateriellen Faktoren, wie der intellektuellen Herausforderung bei und der Freude an der Tätigkeit sowie dem befriedigenden Gefühl, den Klienten in einer für ihn entscheidenden Situation wesentlich unterstützt zu haben.

3.1 Funktionen des Leverage

Ein näherer Blick auf die Inhalte der Missionen bzw. Visionen von verschiedenen PSF macht deutlich, daß diese – ungeachtet deren Größe, dem regionalen oder fachlichen Tätigkeitsbereich – meist die drei zentralen Zielsetzungen dieser Firmen widerspiegeln:[63]

- Das Erbringen einer Dienstleistung zum Nutzen der Kunden
- Die Gewährleistung von Zufriedenheit, Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter
- Die Sicherstellung des eigenen Unternehmenserfolges.[64]

Versucht man zunächst einfache Zusammenhänge zwischen den einzelnen Absichten zu erkennen, so stellt man fest, daß die beiden ersten Zielsetzungen für ein weiteres bedeutendes Charakteristikum einer PSF stehen: PSF agieren und konkurrieren stets auf zwei Märkten

gleichzeitig. Erstens auf dem sogenannten *Output-Markt*, dem Markt für die professionelle(n) Dienstleistung(en), dessen spezifische Bedürfnisse und Anforderungen die Basis für das Verfolgen der ersten Zielsetzung bilden. Zweitens operieren sie auf dem sogenannten *Input-Markt*, dem Markt für professionelle Arbeitskräfte,[65] dessen erfolgreiche Bearbeitung entscheidend von der Realisierung der zweiten Zielsetzung determiniert wird und neben anderen Faktoren in hohem Maße die Wettbewerbsposition auf dem *Output-Markt* bestimmt. Der Input ist zukünftig auch abstrakt, in Form des notwendigen »Wissens« denkbar, welches sodann zum »Können« gepaart werden muß.

Das erfolgreiche Agieren auf dem *Input-* und *Output-Markt* bzw. der Grad der Realisierung der ersten beiden Ziele bestimmt schließlich in entscheidender Weise das Erreichen der dritten Zielsetzung einer PSF: den Unternehmenserfolg oder die *Profitabilität* der Firma.

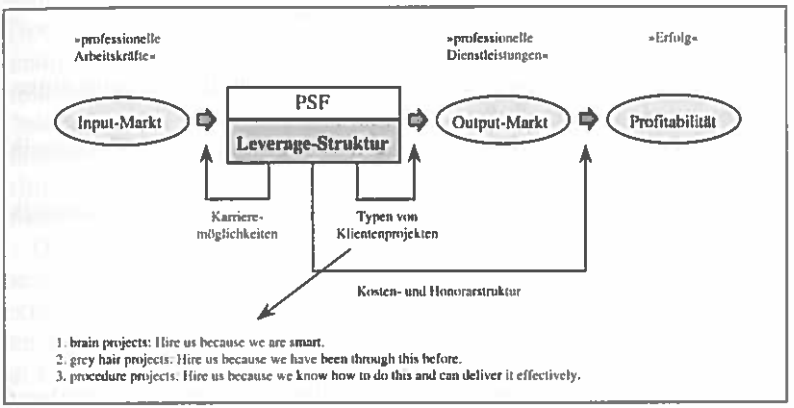


Abbildung 11: Funktionen der Leverage-Struktur[66]

Leverage-Struktur

Die drei oben beschriebenen Zielsetzungen sind – abgesehen von den geschilderten Zusammenhängen – ganz wesentlich durch einen bestimmten Faktor miteinander verknüpft und können vorrangig durch ihn in Einklang gebracht werden: Der *Leverage*, oder präziser, die sogenannte *Leverage-Struktur* bezeichnet das quantitative Verhältnis von

jüngeren (»Juniors«), mittleren (»Managers«) und älteren Professionals (»Seniors«)[67] in der Organisation mit den jeweiligen hierarchischen Positionen bzw. Funktionen, Fähigkeiten und damit auch mit den entsprechenden internen Verrechnungssätzen.

Vgl. z.B. in Abbildung 12 die Leverage-Struktur von *Andersen Consulting-EMEAI* (Europe, Middle East, Africa and India) für ausgewählte »service lines« (1994):[68]

Andersen Consulting-EMEAI				
Service Line	**Umsatz 1994 (Mio. US-$)**	**Partner**	**Professionals**	**Leverage-Struktur (Seniors - Managers - Juniors)**
System Integration	985	200	8.230	1 - 10 - 20
Strategic Services	35	8	185	1 - 6 - 6
Change Management	60	10	385	1 - 10 - 12

Abbildung 12: Leverage-Struktur von Andersen Consulting-EMEAI

Die Leverage-Struktur – hierauf soll im Anschluß konkreter eingegangen werden – beeinflußt:

- die Positionierung auf dem *Output-Markt* (Markt für professionelle Dienstleistungen),
- die Positionierung auf dem *Input-Markt* (Markt für professionelle Arbeitskräfte),
- den *Unternehmenserfolg* der Firma (Profitabilität).[69]

Output-Markt

Der Leverage einer Firma, also das Verhältnis von jüngeren, mittleren und älteren Professionals, ist primär von der Dienstleistungsart bzw. der Natur der Klientenprojekte abhängig, die sie zu bearbeiten und auf dem Output-Markt anzubieten beabsichtigt. Maister (1997, S. 4 ff.) unterscheidet *drei idealtypische Arten von Klientenprojekten*: Den sogenannten *brain projects* (»Hire us because we are smart«) liegen neuartige, extrem anspruchsvolle und herausfordernde Problematiken zu Grunde, die innovative Lösungen erfordern. Die zur Problemlösung notwendigen Tätigkeiten sind in nur sehr geringem Maße routinisierbar, erfordern höchste Kreativität und daher vorrangig Professionals mit hohem Sachverstand und Erfahrung, also einen verhältnismäßig

hohen zeitlichen Einsatz von erfahrenen »Seniors« mit entsprechend hohen internen Verrechnungssätzen. Der Leverage ist aus diesem Grunde tendenziell gering. Die sogenannten *grey hair projects* (»Hire us because we have been through this before«) basieren im Gegensatz zu brain projects auf Problemstellungen, mit denen die Firma stärker vertraut ist. Sie erfordern ein geringeres Maß an Kreativität und deren Berarbeitung kann in gewissen Teilbereichen routinisiert und an mehrere »Juniors« delegiert werden, deren zeitlicher Einsatz mit entsprechend niedrigeren internen Verrechnungssätzen veranschlagt wird (mittlerer Leverage). Bei *procedure projects* (»Hire us because we know how to do this and can deliver it effectively«) handelt es sich schließlich um Klientenprojekte, bei denen die PSF sowohl mit der Problemstellung als auch mit der Problemlösung hinlänglich vertraut ist. Insbesondere ist aber die Prozeßprogrammatik der Leistungserbringung hinsichtlich Inhalt und Effizienz vielfach geübt und einstudiert. Trotz eventuell geringer kundenindividueller Anpassungen der Dienstleistung kann der Leistungsprozeß somit stark routinisiert werden. Eine möglichst effiziente Leistungserbringung bedingt die weitgehende Delegation der Routinetätigkeiten an »Juniors«. *Procedure projects* können somit mit einem vergleichsweise hohen zeitlichen Einsatz von »Juniors« bearbeitet werden und erfordern damit den im Vergleich zu *brain-* und *grey hair projects* höchsten Leverage.

Die geschilderten Klientenprojekte sind deshalb als idealtypisch zu bezeichnen, weil erstens in der Realität mannigfache Schattierungen existieren und zweitens eine PSF selten einen »reinen« Weg beschreiten wird. Das heißt sie wird sich vielmehr auf einen bestimmten Mix an Klientenprojekten festlegen. Die drei alternativen Klientenprojekte vermögen daher eine Bandbreite möglicher Tätigkeitsfelder zu reflektieren, innerhalb derer sich eine PSF positionieren kann. In jedem Fall wird sich die diesbezügliche Festlegung der Firma auf eine bestimmte strategische Stoßrichtung signifikant auf die ökonomischen und organisatorischen Strukturen auswirken. Der einzuschlagende firmenspezifische Mix verschiedener Typen von Klientenprojekten ist stets von der tatsächlichen Leverage-Struktur der Firma abhängig.[70] Zu berücksichtigen ist also immer der Fit zwischen den für die geplanten Projekte erforderlichen und den in der Firma verfügbaren Fähigkeiten in Form von Mitarbeitern mit unterschiedlichen internen Verrechnungssätzen.[71]

Input-Markt

Der Mix der in einer PSF erforderlichen Fähigkeiten in Form von Mitarbeitern mit unterschiedlichen internen Verrechnungssätzen – üblicherweise sind dies (erneut idealtypisch) die drei organisatorischen Ebenen »Junior«, »Manager« und »Senior« – wird einerseits, wie wir gesehen haben, bestimmt durch den firmenspezifischen Mix der Klientenprojekte. Auf der anderen Seite bestimmt der Leverage – neben dem Wachstum der Firma – die Entwicklungsmöglichkeiten, die die Firma ihren (potentiellen) Mitarbeitern eröffnen kann. Der Mitarbeiter-Mix besitzt somit großen Einfluß auf die Attraktivität der Firma auf dem Input-Markt.

Die zentrale Rolle spielt in diesem Zusammenhang das Beförderungssystem der Firma. Der Anreiz einer Beförderung nämlich – unterstellt wird das in vielen Firmen übliche »up-or-out-System« – ist eng mit dem Leverage der Firma verknüpft und wird determiniert zum einen durch die Zeit, die der einzelne auf jeder Ebene zwingend verbringen muß, bevor er theoretisch zur Beförderung vorgeschlagen werden kann. Zum anderen wird er bestimmt durch die stark vom Leverage abhängige Chance, befördert zu werden: Das heißt ceteris paribus (bei gegebener Wachstumsrate) sind die Chancen eines Mitarbeiters, in einer Firma mit einem hohen Leverage (hoher Anteil von »Juniors« im Vergleich zu »Seniors«) geringer, befördert zu werden, als in einer Firma mit geringem Leverage.[72]

Profitabilität

Der Unternehmenserfolg bzw. die *Profitabilität* einer PSF hängt, wie in jeder anderen Branche auch, von der spezifischen Umsatz- und Kostensituation der Firma ab. Die *Umsatzseite* der PSF wird primär durch die Positionierung der Dienstleistung auf dem Output-Markt beeinflußt. Der Output-Markt bestimmt über die Nachfrage und die Qualität des Angebotes den Rahmen, innerhalb dessen ein bestimmtes Honorar für eine bestimmte Dienstleistung verrechnet werden kann. Die *Kostenseite* wiederum hängt zwar nicht einzig, aber entscheidend von der Leverage-Struktur der Firma ab. Je besser es in einem Projekt bei gegebenen Qualitätszielen gelingt, die Projektteamstruktur so zu gestalten, daß der Anteil jüngerer Mitarbeiter mit entsprechend niedrigeren

internen Verrechnungssätzen möglichst hoch ist, desto geringer werden ceteris paribus die Projektkosten sein. Ein effizientes Kostenmanagement wird also stark von der Fähigkeit bestimmt sein, die Dienstleistung mit einem höheren Leverage, d.h. mit einem höheren Anteil von »Juniors« im Vergleich zu »Seniors«, zu erbringen.[73]

Bei der Untersuchung der Frage, ob das *Wachstum* einer PSF einen Beitrag zur Erhöhung der *Profitabilität* der Firma leisten kann, gelangt man zur Erkenntnis, daß das Wachstum per se keinen höheren »Gewinn pro Partner« (per-partner profit) garantiert. Im Normalfall bleibt nämlich während des Wachstums der Firma *erstens* der Mix der bearbeiteten Klientenprojekte gleich und damit auch die Honorarstruktur dieselbe, was wiederum zur Folge hat, daß *zweitens* die Projekte in der Regel mit demselben Leverage wie bis anhin bearbeitet werden. Insofern korrespondiert die höhere Zahl der Partner, die die Firma nun für das Mehrgeschäft benötigt, exakt mit der Wachstumsrate. Parallel steigt der Gesamtgewinn entsprechend der größeren Zahl an Klientenprojekten. Dieser Gewinn muß nun aber zwischen einer proportional gestiegenen Zahl an Partnern aufgeteilt werden. Der »Gewinn pro Partner« bleibt also derselbe.

Wenn der »Gewinn pro Partner« gesteigert werden soll, muß die Firma demnach *entweder* den Mix der Klientenprojekte verändern (Erhöhung des Umsatzes durch Erhöhung des Anteils höherwertiger Projekte oder Senkung der Kosten durch Erhöhung des Anteils von *procedure projects*, z.B. mittels Mutation von *brain projects* zu *procedure projects* – beide Strategien besitzen Auswirkungen auf den Leverage der Firma!), *oder* sie muß nach Wegen suchen, um den bisherigen Mix mit einem höheren Leverage zu bedienen.

Der Leverage einer Firma ist bezogen auf die verschiedenen Einzelprojekte, die bearbeitet werden, häufig bestimmten Veränderungen im Zeitablauf unterworfen. Bestimmte Projekte, die anfänglich wegen deren Neuartigkeit und der Schwierigkeit der Problematik mit einem hohen Anteil an »Senior«-Zeit bearbeitet werden mußten, können nach einer gewissen Zeit des Lernens und Erfahrung Sammelns mit einem höheren Anteil an »Junior«-Zeit ausgeführt werden. Mittels der dadurch ermöglichten Kostensenkung kann die Wettbewerbsposition gestärkt und/oder die Profitabilität der Firma erhöht werden. Das ureigene Interesse der Firma muß also darauf gerichtet sein, das Wissen und die Erfahrungen, welche durch hohe persönliche und finanzielle Investitionen im Problemlösungsprozeß erarbeitet wurden, ja die Problemlösung selbst, in ähnlichen oder verwandten Projekten einzusetzen.

Der Weg, um einen *gegebenen* (Ziel-)Mix an Klientenprojekten mit einem höheren Leverage zu bedienen, kann nur dadurch beschritten werden, daß versucht wird, die »Grenzpunkte« der Einzelprojekte auszuloten, bei denen die Projekte

mit dem größtmöglichen Leverage bei vorgegebenen Qualitätszielen bearbeitet werden können.

Wachstum besitzt primär die Funktion, die Karrieremöglichkeiten der Professionals (Promotion) im Zeitablauf weiter aufrechtzuerhalten. Als vordringliches Erfolgskriterium der Firma scheint es aus genannten Gründen jedoch isoliert betrachtet ungeeignet zu sein. Die Frage ist also nicht, wie schnell man wachsen kann, sondern wie schnell man wachsen muß, um den Mitarbeitern weiterhin dieselben Karrieremöglichkeiten zu garantieren.[74]

3.2 Eigentümerschaft

Bei Betrachtung der Eigentümerstrukturen der PSF stellt man fest, daß in den allermeisten PSF-Branchen – insoweit als keine rechtlichen Restriktionen bzw. Vorschriften bestehen – verschiedene Formen der Eigentümerschaft nebeneinander existieren. Die Bandbreite möglicher Eignerformen erstreckt sich hierbei von Firmen, die einzig der obersten Führung (den Partnerrängen) gehören, über solche Firmen, die auch weite Mitarbeiterkreise am Unternehmen beteiligen, bis hin zu inkorporierten Unternehmen mit externen Eignern.[75]

Obschon in der Realität sämtliche Formen bzw. auch Mischformen zu finden sind, besitzt doch die klassische *Partnerschaft* – eine Unternehmung, deren Eigner ausschließlich Professionals der Firma sind, die nach einem bestimmten Zeitablauf und aufgrund persönlicher Entwicklung zum »Partner«, sprich Miteigentümer der Firma, gewählt wurden – eine herausragende und noch immer dominante Stellung. Die Eigner arbeiten neben der Erfüllung von Management- und Administrationsfunktionen selbst aktiv bei der Leistungserstellung mit, im Gegensatz zu inkorporierten Unternehmen, bei denen ein dafür eingesetztes Management im Auftrag und Interesse der Anteilseigner agiert. Nicht nur viele der weltweit größten Managementberatungsunternehmen und Law Firms befinden sich im Eigentum ihrer Partner, auch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gehören sich »selbst«. Für letztere schließen die Rechtsordnungen vieler Länder wegen des Unabhängigkeits- und Eigenverantwortlichkeitserfordernisses die Eigentümerschaft durch Dritte und damit auch die Fremdbestimmung aus.

Fokussiert man – ohne Berücksichtigung der mit der klassischen Partnerschaft verbundenen, ebenfalls einzigartigen und sich stark von

inkorporierten Unternehmen unterscheidenden Führungsorganisation (wir werden später darauf zurückkommen) – einzig auf die Eigentümereigenschaft, so ist der wohl gravierendste Vorteil dieser Eigentümerform die motivierende Kraft, die aus der völligen Autonomie und Unabhängigkeit von Dritten erwächst. In Zeiten massiv erhöhter Investitionserfordernisse droht dieser Vorteil jedoch immer häufiger durch die andere Seite der Medaille – das auf sich selbst angewiesen sein – verwässert zu werden. Häufig fehlt in der Eigenständigkeit die notwendige Kapitalbasis für zukunftsweisende Veränderungen. Inkorporation über ein »going public« oder über die Verbindung mit einem kapitalstarken Partner ermöglicht es, die Kapitalkraft erheblich zu steigern und die zunehmenden Investitionsaufwendungen für Personal, Technik und externes Wachstum zu bewältigen.[76] Besonderer Aufmerksamkeit bedarf in diesen Fällen das Management des mit der Inkorporation verbundenen kulturellen Wandels, wenngleich die spezifische Führungsorganisation, die die Eignerform *Partnerschaft* auszeichnet, nicht einzig in dieser Eignerform Verwendung findet. Auch inkorporierte PSF, also solche, die ganz oder teilweise Dritten gehören, werden vielfach in Organisationsformen mit partnerschaftlichen Zügen geführt.[77]

Eine für alle PSF optimale Eignerform kann letztlich nicht existieren. Die Festlegung, welchen Weg die Firma diesbezüglich einschlägt, ist eine rein strategische Entscheidung unter Berücksichtigung der Firmenspezifika sowie der Umfeldsituation bei Einschluß der rechtlichen Rahmenbedingungen.

3.3 One-Firm Kultur

Eine starke Unternehmenskultur übt, abgesehen von Motivations- und Repräsentationseffekten, eine Koordinations-[78] und »... Integrationswirkung aus, indem sie dem einzelnen Mitarbeiter einen Orientierungsrahmen und damit Rollensicherheit gibt und darüber hinaus den Zusammenhalt des Gesamtsystems fördert. Ein ausgeprägtes ›Wir-Gefühl‹ und subjektive Zufriedenheit können die Folge dieser Wirkung sein.«[79] Die Firmen der verschiedenen PSF-Branchen – ob Investmentbanken, Unternehmensberater oder Rechtsanwälte – betätigen sich in Disziplinen mit unterschiedlichen Geschäftslogiken, verfolgen andersartige Strategie- und Organisationsansätze, sind von unterschiedlichen

Individuen geprägt und besitzen mithin verschiedene, individuelle Unternehmenskulturen. Und dennoch haben viele dieser Firmen, in erster Linie die profitabelsten unter ihnen, einen Unternehmensgrundsatz gemein, der die Basis für ihr spezifisches Normen- und Wertesystem darstellt: Sie verstehen sich als *One-Firm Firm.*[80] Kern dieses Selbstverständnisses ist *das multilokale Unternehmen, das – aus einer umfassenden Gesamtperspektive – durch einen hohen Grad an Identität (Wesenseinheit/Übereinstimmung) sowie durch ein Höchstmaß institutioneller Loyalität (Treue/Ergebenheit der Firma gegenüber) und interpersoneller Loyalität (Solidarität/Zusammengehörigkeit/Gemeinschaftsgeist der Professionals) gekennzeichnet ist.*

Die One-Firm Firm, deren Grundzüge nachfolgend in idealtypischer Form in Anlehnung an Maister (1997a, S. 303 ff.) skizziert werden sollen, ist durch eine Reihe verschiedener Kulturelemente charakterisiert. Das System aus diesen Kulturelementen, welches das Wesen der *One-Firm Firm* verkörpert, kann durch diverse Managementmechanismen geschaffen und aufrechterhalten werden (vgl. Abbildung 13):

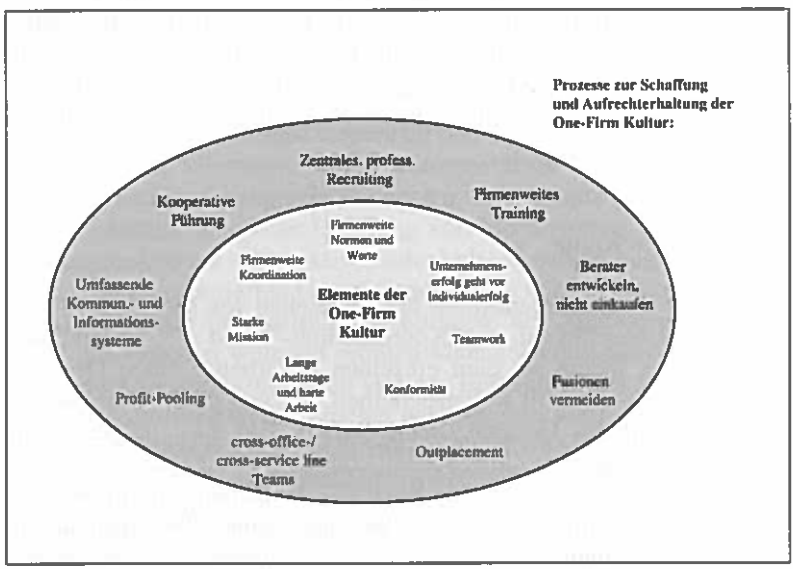


Abbildung 13: One-Firm Kultur

- Erstes wesentliches Kulturelement der One-Firm Firm ist das firmenweite Leben und Pflegen *gemeinsamer Normen und Werte*, welche 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 der Gesamtunternehmung* in den Mittelpunkt des Tuns rückt. Dem Einzelnen kommt zwar als Professional hohe Bedeutung zu, er hat jedoch stets dem Ganzen zu dienen. Die Identität der Firma und die Loyalität der Mitarbeiter werden dementsprechend u.a. 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 *Teamwork* 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 i.d.R. verbundenen positiven Identifikationswirkungen.
- Schließlich erweist sich eine starke, firmenweit kommunizierte und für alle Professionals handlungsleitende *Mission* 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 entwikkelt, d.h. beeinflußt und erhalten werden kann, kann auf die folgenden Maßnahmen verwiesen werden:

- 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.[81] 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.[82] In diesem Kontext besitzt auch das *firmenweite Training* der Professionals höchste Relevanz.[83] Dies hat v.a. 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, d.h. 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, welche die Bindung an die eigenen firmenweiten Normen und Werte zumindest erschwert. Dasselbe 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.*[84]
- PSF mit einer starken One-Firm Kultur sind vergleichsweise selten mit der Problematik konfrontiert, wertvolle Mitarbeiter an Konkurrenten zu verlieren. Diejenigen, die die Branche verlassen wollen, werden in vielen Fällen durch ein gezieltes *Outplacement* unterstützt, welches 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, in dem man ihnen signalisiert: We care about you!

- Eine besondere Rolle für die Schaffung und Aufrechterhaltung der One-Firm Kultur spielt sodann die organisatorische *Struktur der Firma*. Die One-Firm Kultur wird nicht nur durch 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.[85] Die hierfür erforderlichen, differenzierteren Beurteilungs- und Kompensationssysteme müssen daher vorrangig auf den Gesamtbeitrag des Einzelnen für die Firma abstellen. 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.

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 Ziele 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 Wunsches nach »seamless [global] service«.

Eine der zentralen Gefahren der One-Firm Firm ist die unter Umständen unzureichende Motivation zum Unternehmertum im Vergleich zu Profit-Center-Ansätzen.[86] Darüber hinaus gelten auch und besonders für die One-Firm Kultur die Schwächen aller ausgeprägten Unternehmenskulturen, welche 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 der Umwelt führen. Das eigene Normen und Wertesystem schiebt sich unbemerkt zwischen Unternehmung und Umwelt und behindert als Wahrnehmungsfilter das recht-

zeitige Erkennen relevanter Umweltveränderungen. ... Zu starkes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die Unterschätzung der Dynamik ... können innovationshemmend wirken und langfristig Wettbewerbsvorteile kosten.«[87]

4. Rechts-, Führungs- und Organisationsstrukturen

Zu einem wichtigen Erfolgsfaktor der unternehmerischen Tätigkeit einer PSF wird aufgrund von Internationalisierung, Diversifikation und Integration bei gleichzeitig massivem Unternehmenswachstum immer mehr die »Corporate Governance« in ihrer umfassenderen Bedeutung: Die *Strukturierung der Unternehmensführung* – sie fungiert gewissermaßen als Fundament für die Leistungserbringung der PSF – soll nachfolgend durch die Betrachtung der rechtlichen Rahmenordnung sowie der Führung und Organisation einer PSF näher beleuchtet werden.

Hierbei sind folgende Aspekte zu berücksichtigen: PSF können bei der Verfassung der Unternehmung in ihren einzelnen Tätigkeitsländern *prinzipiell* aus einer Reihe gesellschaftsrechtlicher bzw. vertragsrechtlicher Formen wählen. Häufig sieht das lokale Recht bestimmter Länder jedoch für das Betreiben bestimmter Geschäfte besondere Regulierungen bzw. Bestimmungen vor. Eine internationale Firma wird also zum einen deshalb, zum anderen aufgrund von steuer- und haftungsrechtlichen Gründen, in unterschiedlichen Ländern oftmals auch in unterschiedlichen Rechtsformen verfaßt sein. Die gleichen Überlegungen liegen letztlich auch der Entscheidung zugrunde, innerhalb welcher Rechtsordnung die internationale Organisation zu verfassen ist. Die hierbei gewählte Rechtsordnung bzw. Rechtsform determiniert letztlich auch immer die Ausgestaltung der internationalen Leitungsstruktur der Firma.

4.1 Fragen der rechtlichen Verfassung einer PSF

4.1.1 Vorbemerkungen und Abklärungshypothese

Jede internationale PSF ist rechtlich verfaßt. Entstehen und Bestand einer PSF hängen u.a. wesentlich davon ab, welche Qualität die Pla-

nung und Gestaltung der rechtlichen Verfassung und die anschließende rechtliche Bewirtschaftung des Unternehmens über die Zeit hinweg aufweisen. Eine Betrachtung internationaler PSF kommt nicht umhin, die betriebswirtschaftliche und rechtliche Dimension der Gestaltung solcher Unternehmen interdisziplinär zu betrachten. Die rechtliche Dimension ist heute noch weniger untersucht als die betriebswirtschaftliche. Die sich aus der Globalisierung ergebenden Veränderungen in der Nachfragestruktur führen auch bei den PSF zu Anpassungen in der rechtlichen Struktur. Hier rücken die Fragen der rechtlichen Gestaltung vor allem dann vermehrt ins Licht, wenn die Veränderungen über Akquisitionen oder Zusammenschlüsse angestrebt werden oder wenn diese weitreichende interne Umstrukturierungen bedingen. Dies läßt sich gegenwärtig besonders für den Bereich der ursprünglichen »Big Six« (*Andersen Worldwide*, *Coopers & Lybrand*, *Deloitte Touche Tohmatsu*, *Ernst & Young*, *KPMG* und *Price Waterhouse*) beispielhaft zeigen, in dem ein markant verstärktes Bedürfnis besteht, global zu operieren. Dies läßt gegenwärtig eine neue Generation von PSF entstehen. So soll z.B. die Motivationsbezeichnung »breakaway firm« für *PricewaterhouseCoopers (PwC)* den Beginn einer Neuartigkeit symbolisieren. Sie alle schließen die Geschäftsbereiche *Audit*, *Management Consulting*, *Tax* und mehr und mehr auch *Legal Services* ein. Während offenbar einhellig ein Bedürfnis gesehen wird, nach außen »as if one firm« aufzutreten und »seamless service« mit einheitlichem Qualitätsstandard auf globaler Basis anzubieten, bestehen zu den Führungsgrundsätzen auch innerhalb der einzelnen PSF unterschiedliche Meinungen. Hier werden sowohl global zentralistische »top down« als auch geographisch dezentralistische »bottom up« Ansätze vertreten.

Einigkeit besteht jedoch, daß PSF ähnlich wie Konzerne führbar sein sollten, d.h. daß abhängig von den jeweiligen Erfordernissen ggf. zentral durchgegriffen werden kann. Identitätsstiftend werden Namen und Marken häufig vermehrt in den Dienst dieser Visionen gestellt. In diesem Zusammenhang entstehen bedeutsame Spannungsfelder zwischen dem unternehmerisch Gewünschten und dem rechtlich Machbaren. Spannungsfelder entstehen aber auch dadurch, daß diese Prozesse in der Regel aufgrund der Größe der angloamerikanischen Mitgliedsfirmen stark von diesen geprägt sind, was sich auch in den rechtlichen Gestaltungen niederschlägt.[88]

Aus verschiedenen Gründen spielt besonders die schweizerische Rechtsordnung bei der rechtlichen Verfassung internationaler PSF eine wichtige Rolle.[89] Zur Veranschaulichung und im Überblick beschreiben wir deshalb vorweg beispielhaft die gegenwärtigen internationalen Rechtsstrukturen der »Big Five«, insofern diese aus den entsprechenden Handelsregisterauszügen, der internationalen Wirtschaftspresse und den Spezialpublikationen über die »international practice of law« hervorgehen und demzufolge im wesentlichen als öffentliches Wissen gelten können.[90] Wir identifizieren zusätzlich, als Beweis der gegenwärtigen Dynamik, die Bereiche der 1998 wesentlichen absehbaren Veränderungen in diesen Unternehmen, die mit Sicherheit auch zu einer Veränderung der internationalen Rechtsstrukturen führen werden.

Andersen Worldwide S.C. ist eine Genossenschaft nach schweizerischem Recht mit Sitz in Genf. Die Genossenschafter der »Société Coopérative« sind die internationalen Partner als natürliche Personen. Die Ländergesellschaften, die aus rechtlichen und wirtschaftlichen Gründen in eine *Arthur Andersen* und eine *Andersen Consulting* Gesellschaft getrennt sind, sind mit einem »Interfirm Agreement« mit der Genossenschaft verbunden. Die Dynamik der gegenwärtigen Veränderung zeigt sich daran, daß bei *Andersen Worldwide S.C.* der Verbleib der *Andersen Consulting* Gesellschaften in der »Global Structure« in Frage gestellt ist.[91]

Deloitte Touche Tohmatsu International ist ein Verein schweizerischen Rechts mit Sitz in Zürich. In Vorbereitung einer Ausgründung des internationalen Consulting-Geschäfts wurde neuerdings die *Deloitte Touche Consulting Group*, ebenfalls ein schweizerischer Verein, mit Sitz in Basel gegründet.

KPMG ist seit der Gründung ein Verein schweizerischen Rechts mit Sitz in Zürich. Die Wahl dieser Rechtsstruktur war damals für die Branche erstmalig und innovativ. Führungsmäßig blieb *KPMG* bis heute föderativen, dezentralen Grundsätzen verpflichtet (»one-firm« in der Kundenarbeit, Föderation in Struktur und operativer Umsetzung). Immer stärker werdende Tendenzen zur auch rechtlichen und strukturellen Stärkung der One-Firm sind aber auch bei *KPMG* seit einigen Jahren festzustellen (z.B. Verpflichtung zur einheitlichen und ausschließlichen Verwendung des Brand-Names »KPMG« im Marktauftritt; alle nationale, föderative Strukturen verdrängende Entscheidungskompetenzen für internationale Lead Partner/Key Account Manager). Nach

dem abgebrochenen Zusammenschluß von *KPMG* und *Ernst & Young* haben beide Unternehmen Restrukturierungspläne bekanntgegeben. *KPMG* plant, zur Verstärkung des »Top-Down Management« die Vereinsmitglieder enger an den Verein zu binden und die zentralen Managementkapazitäten markant auszubauen. Unterstützt werden soll dies durch »profit pooling« und »Shared Economic Interests«. Erwogen werden auch eine Ausgliederung des Namens und des Know-hows in eine selbständige Gesellschaft, die sich am Markt finanzieren soll, und eine mögliche Verselbständigung des amerikanischen – und möglicherweise sogar des weltweiten – Beratungsgeschäfts durch Aufnahme von Drittaktionären über einen IPO.[92]

Ernst & Young ist seit ihrer Entstehung aus dem Merger von *Arthur Young* und *Ernst & Whinney* eine Föderation, deren Struktur und Organisation in einer englischen »Company Limited by Guarantee« körperschaftlich verfaßt ist. Hauptmerkmale dieser Regelung sind gut ausgebaute zentrale Entscheidungskompetenzen und Managementkapazitäten in den Bereichen Strategieplanung und -umsetzung, Business Development, Technology Infrastructure, Knowledge Management sowie Key Account Management. *Ernst & Young* überarbeitet nach dem abgebrochenen Zusammenschluß mit *KPMG* gegenwärtig diese Struktur. Ziel ist ein weiterer Schritt in Richtung »one-firm worldwide« durch eine zusätzliche Verstärkung der zentralen Führungskompetenz, der zentralen Führungskapazitäten und finanziellen Ressourcen, ein globales System zur Einführung des »Shared Economic Interest«, verbunden unter anderem mit einem globalen Managementinformationssystem, »Shared Services Organisations« und der Verpflichtung der Mitgliedsfirmen zum »Global Branding«. In diesem Zusammenhang wird auch die dafür optimale Rechtsstruktur (»Global Structure«) evaluiert. Im Vordergrund steht dabei eine körperschaftliche Rechtsform, die auf selbständigen, voneinander wirtschaftlich unabhängigen Mitgliedsfirmen aufbaut, die über diese Körperschaft miteinander, aber nicht untereinander, verbunden sind. Für das Halten von Beteiligungen an gemeinsamen globalen Initiativen (Ventures mit Dritten, Co-sourcing-Unternehmen etc.) werden je zusätzliche selbständige Einheiten erwogen. Das gleiche gilt für das Halten der Rechte am Namen »Ernst & Young« und an dazugehörigen Logos.[93]

PricewaterhouseCoopers hat als Folge des Zusammenschlusses eine zweigeteilte Organisationsform gewählt, die auf selbständigen, voneinander wirtschaftlich unabhängigen Mitgliedsfirmen aufbaut und diese in einer »Global Structure« in körperschaftlicher Rechtsform einer »UK Private Company Limited by Guarantee« sternförmig miteinander verbindet. In dieser Rechtsform gibt es zwischen den Mitgliedsfirmen keine Rechtsbeziehungen. Die Mitgliedsfirmen sind als »Successor Firms« die jeweils zusammengeschlossenen Ländergesellschaften von *Coopers & Lybrand* (einem Verein nach schweizerischem Recht mit Sitz in Zürich) und *Price Waterhouse*; diese enthalten im wesentlichen alle Geschäftsbereiche wie *Audit, Management Consulting, Tax* und *Legal Services* in einem Unternehmen. Die Zielvorstellung war offenbar, daß möglichst viele der Vorgängerunternehmen in das neue globale Netzwerk eintreten würden; dieses sollte für »Coordinated Management« und »shared economic interest among them« sorgen und den Namen »PricewaterhouseCoopers« und die damit verbundenen Marken und Logos zentralisieren. Die Grundverträge beinhalten und betreffen demzufolge als Hauptbereiche die »Governance«, die auf der Grundlage einer Mitgliedschaft in einer körperschaftsrechtlichen »Governance Entity« angestrebt wird, die Bereitstellung von Dienstleistungen zugunsten der Mitgliedsfirmen durch »service entities« und die Zentralisierung des Namens in einer »Central Name Entity« sowie die Lizenzierung des Namens an die Mitgliedsfirmen. Die »Governance« wird ausgeübt durch eine »UK Private Company Limited by Guarantee«, deren Mitglieder die nationalen Berufsgesellschaften sind. Organe dieser UK company sind ein 42köpfiger »board«, der sich aus von den nationalen Firmen gewählten Mitgliedern zusammensetzt (40 Mitglieder plus »Chairman of the Board« und »Chief Executive Officer«). Letzterer wird unterstützt von einem »Global Leadership Team«, dem er auch angehört, das aber rechtlich nicht als Organ ausgebildet ist.[94]

Diesen vergleichenden Seitenblick auf die Rechtsstrukturen der »Big Five« gilt es andernorts zu vertiefen, da die beobachteten Veränderungen der organisatorischen und rechtlichen Struktur einheitlich motiviert zu sein scheinen und gegenwärtig ein neues Entwicklungsstadium der Ausdifferenzierung der Rechtsstrukturen dieser PSF angestrebt wird. Die Notwendigkeit der Umsetzung der bildhaften Ausdrücke »breakaway firm«, »seamless service«, »one-stop-shopping«, »one-firm«, »as if one firm«, »top-down« und »bottom-up« etc. in

rechtliche Kategorien drängt sich auf. Für internationale PSF in verwandten Wirtschaftsbereichen wie *Management Consulting, Executive Search, Insurance Brokerage, Advertising, Public Relations, Engineering, Law Firms* etc. stellen sich unseres Erachtens gegenwärtig entsprechende Fragen, die einer abgewandelten und sachgerechten Betrachtung zuzuführen sind. Besonders interessant wird in diesem Zusammenhang die Abklärung, ob die Hauptelemente dieser Rechtsstrukturen auf internationale PSF benachbarter Wirtschaftsbereiche übertragbar sind und ob die Abklärungshypothese, daß die Prägungen der rechtlichen Gestaltungsvorstellungen bezüglich multinationaler Dienstleistungsunternehmen den herkömmlichen, in industriellen Unternehmen bestimmenden Bereich verlassen werden und neue und eigene Gestaltungsvorstellungen für internationale Dienstleistungsunternehmen entwickelt werden müssen, richtig ist.[95]

4.1.2 Fragestellungen und Ausgangslage der rechtlichen Gestaltung

Im Gegensatz zur betriebswirtschaftlichen Gestaltung geht es bei der rechtlichen Verfassung von internationalen PSF vorwiegend um die rechtsverbindliche und ggf. gerichtlich durchsetzbare *Festlegung der Rechte und Pflichten* der Beteiligten sowie die *Behandlung der Immaterialgüterrechte*, die zur Erreichung der unternehmerischen Ziele der PSF notwendig sind. Ebenso wichtig ist die Vermeidung bzw. Begrenzung von Haftungsrisiken. Diese Planung und Gestaltung hat unter Berücksichtigung derjenigen zwingenden öffentlich-rechtlichen Vorschriften einer Vielzahl von Rechtsordnungen zu erfolgen, die auf das Entstehen, die Organisation und das Betreiben der internationalen PSF nach den Kollisionsregeln der jeweiligen Rechtsordnungen anwendbar sind. Von Bedeutung in diesem Zusammenhang ist, daß die getroffenen Regelungen praxisgerecht sind. Darunter ist zu verstehen, daß sie so gestaltet sind, daß nicht in der täglichen Praxis abweichende Verhaltensformen entwickelt werden, die den vorgegebenen rechtlichen Regelungsmechanismus u.U. hinfällig machen könnten. Nach dem in verschiedenen Rechtsordnungen gültigen Grundsatz »substance over form« könnten verschiedene Gestaltungen Risikolagen und Rechtsfolgen auslösen, die nicht gewünscht sind, sondern gerade verhindert werden sollen. Es geht also um eine integrierende Aufgabe, die darauf angelegt ist, für eine Vielzahl jeweils konkreter zukünftiger Sachlagen

die unternehmerisch angestrebte rechtliche Bestimmtheit in jedem Zeitpunkt sicherzustellen.[96]

Bei der rechtlichen Verfassung internationaler PSF ist unabhängig vom Globalisierungsgrad der Organisation und ungeachtet grenzübergreifender wirtschaftlicher Erfordernisse zu berücksichtigen, daß per heute die *maßgeblichen Rechtsbereiche* (wie Vertrags-, Gesellschafts-, Kartell-, Berufaufsichts-, Immaterialgüter- und Steuerrecht) nach dem Territorialitätsprinzip unverändert *weitgehend national bestimmt* sind. Es ist evident, daß die nationalen Rechtsordnungen – wenn auch in ungleichem Maße – den Erfordernissen der Globalisierung der Wirtschaft noch nicht entsprechen. Zwar wird man, soweit dies möglich ist, die Gültigkeit einer ausgesuchten nationalen Rechtsordnung vereinbaren, dies führt jedoch in weiten Bereichen der beruflichen Tätigkeit internationaler Dienstleistungsorganisationen noch nicht ohne weiteres zu den erwünschten Ergebnissen.[97] Dieser Grundbefund kann für die internationalen PSF in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen selbstredend anders sein.

Neben der Funktion der Optimierung der Rechtsbeständigkeit von Rechtsbeziehungen und der Minimierung der Risikolage hat der Vorgang der rechtlichen Planung und Gestaltung als Prozeß mindestens im Zeitpunkt maßgeblicher Veränderungen der internationalen Rechtsstruktur selber wichtige Funktionen. In der Regel zeigt sich zudem, daß im Rahmen der integralen Planung einer internationalen PSF wesentliche, entscheidungsrelevante Fragen und Lösungen erst durch die involvierten Juristen zuhanden der Entscheidungsträger auf den Punkt gebracht werden. Die Frage nach der rechtlichen Verfassung einer internationalen PSF ist deshalb im wesentlichen auch eine Frage nach der Gestaltung des dynamischen Prozesses der Sicherstellung der unternehmerischen Zielerreichung unter rechtlichen Gesichtspunkten, in dem Aspekte der »substance« und Aspekte der »procedure« im Rahmen der projektbezogenen Rechtsverwirklichung spezifisch miteinander verbunden werden.[98] Die Funktion der Juristen beschränkt sich in diesem arbeitsteiligen und interdisziplinären Vorgang – das wird oft übersehen – auf die Identifikation und die Beurteilung rechtlicher Risiken bzw. rechtlicher Durchsetzbarkeiten zuhanden der für unternehmerische Entscheidungen verantwortlichen Personen. Nicht die Juristen, sondern die Unternehmer entscheiden letztlich darüber, welche Risiken und welche Rechtsunsicherheiten im Rahmen der recht-

lichen Planung und Gestaltung der internationalen PSF in Kauf genommen werden sollen. In diesem Sinne ist die rechtliche der unternehmerischen Gestaltung auch untergeordnet.

4.1.3 Rechtsrelevante Eigenheiten, Trends und deren Auswirkungen auf die rechtliche Gestaltung

Von den gegenwärtigen Charakteristika und Trends[99] im Bereich der internationalen PSF sollen im Folgenden diejenigen herausgegriffen werden, die sich erfahrungsgemäß auf die rechtliche Gestaltung und den rechtlich bedeutsamen Betrieb einer internationalen PSF auswirken.[100] Diese angesprochenen Themenkreise sind empirisch geprägte Beobachtungen, die es anderweitig zu begründen und zu vertiefen gilt.[101] Sie sind vorwiegend im Umgang mit den »Big Five« beobachtet worden und für internationale PSF benachbarter Wirtschaftsbereiche sachgerecht anzupassen bzw. zu ergänzen:

- Derartige PSF vereinigen in einer Organisation mehrere Geschäftsbereiche wie *Auditing*, *Management Consulting*, *Tax* und *Legal Services*, die sowohl von der Sache als auch von den rechtlichen Rahmenbedingungen her verschieden sind.
- Sie treten gegenüber den Mitarbeitern und Partnern nach innen und auf dem Markt nach außen »as if one firm« auf.
- Sie übernehmen teilweise unternehmerische Risiken ihrer Kunden und dehnen damit die unternehmerische Hilfsfunktion der Beratung aus (z.B. Outsourcing).
- Die »Governance« gleicht sich zunehmend derjenigen eines internationalen Konzerns an, der sich führungsmäßig eine Vielzahl von Optionen offenhält.
- Die »Corporate Identity«, die über »Trade Marks« und »Trade Names« vermittelt wird, hat einen steigenden Stellenwert.
- Sie werden zunehmend über die lokale und regionale Ebene hinaus auf globaler Ebene in zentral organisierte Geschäftsbereiche gegliedert.
- Im Rahmen der »Governance« steigt das Gewicht der zentralen Führung; »Top-Down Management«, in der Gestalt einer delegierten Geschäftsführung gegenüber den delegierenden Organen, nimmt zu.
- Über ein System von zentral administrierten und im Umfang beschränkten Ausgleichszahlungen (»Shared Economic Interest«)

streben sie im Rahmen der Sicherung der Qualität des Netzwerks gewisse Mindesteinkommen für Partner an; ungeachtet dessen sollen die in den Ländergesellschaften erwirtschafteten Gewinne möglichst weitgehend den dort tätigen Leistungsträgern als Partnerbezüge zugeführt werden.

- Die »Global Structure« entwickelt sich zunehmend von einer integrierten Koordination von unternehmerischen Hilfsfunktionen zu Unternehmen mit Vollfunktion; sie haben einen erklärten »wirtschaftlichen Zweck«.
- Sie sind auf Grund der internen Vernetzung als »virtual companies« virtuell integriert und unter diesem Gesichtspunkt *ein* Unternehmen.
- Eigentum in der Gestalt von Kapitalbeteiligung durch die Leistungsträger spielt in diesen PSF – vorbehaltlich der rechtlichen Ausgestaltung neuerdings auftretender erhöhter Finanzierungsbedürfnisse – nur eine untergeordnete Rolle; PSF verfügen über wenig »assets«, die im übrigen vorwiegend immaterieller Natur sind.
- Der Unternehmenswert als Goodwill wird nicht zu gewissen Zeiten realisiert, sondern entweder im Rahmen eines Generationenvertrages unentgeltlich an die nächste Partnergeneration weitergegeben oder über »unfunded pensions« oder noch laufende Gewinnbeteiligungen abgegolten.
- In diesen PSF sind die Berater als natürliche Personen die Leistungsträger; Unternehmensleiter und Leistungsträger sind über weite Strecken identisch; die Unternehmen gehören in diesem Sinne ihren Führungskräften.
- Ihre Geschäftsbereiche *Audit*, *Tax* (teilweise) und *Legal Services* sind zwingenden berufsstandsrechtlichen Regelungen unterworfen.
- In ihnen überwiegt immer noch das Prinzip des »self management«.
- Die Bedeutung der Informationstechnologie nimmt stark zu.
- Knowledge und Knowledge Management haben einen zunehmenden, zentralen Stellenwert.
- Der Investitions- und damit der Finanzierungsbedarf steigt selektiv stark an.
- »Back offices« werden zunehmend zentralisiert.
- Leistungsbestandteile werden zunehmend vereinheitlicht und einer zentralen Qualitätskontrolle unterworfen.
- Aufgrund der unterschiedlichen Ertragskraft und Größe der Ländergesellschaften benötigen sie, wenn die Organisation auf einer membership

der Ländergesellschaften beruht, Abstimmungsverfahren, in denen mit gewichteten Stimmen (»weighted voting«) abgestimmt werden kann.
- Zur Wahrung der Stabilität der Organisation setzen sie vermehrt rechtliche Erschwernisse des Austrittes ihrer Mitglieder und rechtliche Erschwernisse der Beendigung der Partnerschafts- bzw. Arbeitnehmerverhältnisse durch Konkurrenzverbote ein.
- Diese PSF sind zunehmend, auch was die Internationalisierung in rechtlicher Hinsicht betrifft, angloamerikanisch bestimmt.
- Sie sind als globale Organisationen aber in verschiedener Hinsicht multikulturell.
- Das »partnership principle« wird modifiziert und zunehmend durch das »corporation principle« in Frage gestellt.
- Im Rahmen ihrer rechtlichen Verfassung bestehen – anders als bei den börsenkotierten Kapitalgesellschaften – primär unternehmensintere Kontrollbedürfnisse; dies verlangt nicht eine angestammte »Corporate Governance« von außen, sondern eine adäquate »Partner Governance« von innen.

Die für die rechtliche Gestaltung wichtigsten Eigenheiten werden bei der Identifikation der hauptsächlichsten Issues und der hauptsächlichen Regelungsbereiche solcher Gestaltungen unter 4.1.5 und 4.1.6 wieder aufgenommen. Wesentlich scheint uns, daß unsere traditionell geprägten rechtlichen Gestaltungsvorstellungen bezüglich trans- und multinationaler Unternehmen im Bereich industrieller Unternehmen entwickelt worden sind. Es kann daher nicht ohne weiteres davon ausgegangen werden, daß die Schlüsselfragen und die entsprechenden Antworten bei trans- und multinationalen Dienstleistungsunternehmen die gleichen sind. Dies ist unseres Erachtens eine notwendige und plausible Abklärungshypothese am Ausgangspunkt der rechtlichen Erschließung dieses Bereiches.

4.1.4 Grundlegende Anforderungen an die rechtliche Gestaltung

Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung in einer bestimmten nationalen Rechtsordnung fragen wir uns im Folgenden, welchen Anforderungen die Rechtsstruktur einer internationalen PSF grundsätzlich genügen soll. Die oben erwähnte Abklärungshypothese verlangt unseres Erachtens, daß gerade wegen der Neuheit und der möglichen An-

dersartigkeit der denkbaren und rechtlich zulässigen Lösungen am Ausgangspunkt der rechtlichen Planung und Gestaltung elementare Fragen gestellt werden. Unsere Überlegungen sind nahe an konkreten Planungs- und Gestaltungsvorgängen entwickelt. Sie sind auf einer methodischen Metaebene angesiedelt. Sie dienen in der Regel auch der Bestimmung von Anforderungsprofilen, die der Durchführung eines rechtsvergleichenden Suchens geeigneter Rechtsformen in einer nationalen Rechtsordnung zugrunde gelegt werden; es handelt sich in diesem Sinne um Vorfragen des grundsätzlichen Anforderungsprofils einer Rechtsstruktur einer internationalen PSF:

- Die Organisation sollte im Sinne der unternehmerischen Absicht führbar sein.
- Die Organisation sollte dauerhaft aber abänderbar sein.
- Die Organisation sollte als Rechtsträger die nationale, am Markt operierende Ländergesellschaft einsetzen; die Organisation sollte den natürlichen Personen, soweit möglich, als individuelle Leistungsträger keine unmittelbare Rechtsstellung in der Organisation einräumen.
- Die Organisation sollte unabhängig von der Existenz der natürlichen Personen als Leistungsträger und der juristischen Personen als Ländergesellschaften sein und diese überleben können.
- Die Organisation sollte – dies ist umstritten – körperschaftsrechtlicher Natur sein und eine Haftungsbeschränkung aufweisen.
- Die Organisation sollte Aktiven haben und Immaterialgüterrechte halten können.
- Die Organisation sollte gegenüber Dritten rechts- und vertragsfähig sein.
- Die Anwendbarkeit und der Inhalt des materiellen Rechts, das die Rechtsbeziehungen zwischen den Mitgliedern und der Organisation oder innerhalb der Organisation regelt, sollten vorhersehbar, rechtsverbindlich festgelegt und gerichtlich durchsetzbar sein.
- Die Organisation sollte kollisionsrechtlich betrachtet in den wichtigsten Rechtsordnungen, in denen die internationale PSF tätig ist, »anerkannt« sein.
- In der Rechtsordnung der Inkorporation sollte gemäß dort geltenden Kollisionsregeln eine Rechtswahl in bezug auf alle Vertragsverhältnisse, die die Organisation oder deren Mitglieder eingehen, zulässig sein.
- Die Rechtsordnung der Inkorporation sollte ein anerkanntes und mo-

dernes Handels- und Prozeßrechtsregime haben und keine hohe Prozeßbegierlichkeit aufweisen.
- Die Rechtsordnung der Inkorporation sollte Signatarland der wesentlichen multilateralen Staatsverträge im Bereiche des Immaterialgüterrechtes sein.
- Die Rechtsordnung der Inkorporation sollte die Schiedsfähigkeit jeglicher rechtlicher Auseinandersetzung innerhalb der Organisation und der Organisation mit Dritten zulassen und einen anerkannten Ruf als Schiedsgerichtsplatz haben.
- Die Rechtsordnung der Inkorporation sollte Personenvielheiten oder Gesellschaften als Körperschaften mit Rechtspersönlichkeit zulassen, in denen im wesentlichen alle unternehmerischen Ziele der PSF in einer Rechtsform verwirklicht werden können.

Die Erfahrung zeigt, daß, nachdem (jeweilen) in der Regel die Grundsatzentscheidung zugunsten einer körperschaftsrechtlichen Verfassung erfolgt ist, eine vertiefte, rechtsvergleichende Untersuchung zur Bestimmung der Basisrechtsordnung für die konkrete Verfassung der internationalen PSF durchgeführt wird. Auch dieser Schritt der Planungs- und Gestaltungsarbeit vollzieht sich heute in der Regel in einem internationalen Spannungsfeld, das stark angloamerikanisch geprägt ist. Die Gestaltung von Rechtsstrukturen solch internationaler PSF verlangt ein neues, zudem in verschiedener Hinsicht dynamisches Gestaltungsverständnis. So sind oft die unternehmerischen Grundentscheidungen noch nicht in einer für eine rechtliche Gestaltung nötigen Klarheit und Konkretisierung vorhanden und müssen in einem Widerspiel im Planungs- und Gestaltungsprozeß erst noch erarbeitet werden. Es ist in diesen dynamischen Gestaltungsprozessen zudem ein neues rechtsvergleichendes Verständnis gefragt. Die Hauptgründe dafür sind die Tatsachen, daß die grundsätzliche Zulässigkeit und Rechtsbeständigkeit dieser internationalen Rechtsstrukturen nur unter Berücksichtigung einer Vielzahl gleichzeitig anwendbarer Rechtsordnungen herbeigeführt werden kann, und daß die am Planungs- und Gestaltungsprozeß beteiligten internen und externen Juristen aus teilweise sehr verschiedenen Rechtskulturen stammen, unter denen sich zuweilen die angloamerikanische wegen der wirtschaftlichen Stärke der beteiligten Ländergesellschaften auch hinsichtlich der Festlegung einer der Globalisierung adäquaten internationalen Rechtsstruktur als dominant erweist.

4.1.5 Hauptaufgaben bei der rechtlichen Gestaltung

Als Hauptaufgaben oder Issues betrachten wir nachfolgend problembezogene Kernbereiche der rechtlichen Gestaltung der Unternehmensstruktur, die in der Planung grundsätzliche Fragen aufwerfen und zum Teil in der traditionellen Klassifikation gleichzeitig Problembereiche verschiedener Rechtsgebiete betreffen.[102] Diese Issues sind erfahrungsgemäß in der Regel dort anzusiedeln, wo sich im Hinblick auf die Umsetzung der unternehmerischen Absicht der Exponenten und der unternehmerischen Vision evidenterweise Fragen der grundsätzlichen rechtlichen Zulässigkeit und der damit verbundenen Machbarkeit stellen. Im Rahmen der erhöhten Bedeutung des *Prozesses* der Planung und Gestaltung ist es oft so, daß die Organisation der Planungsarbeit, die Wahl der Planungsmethode und die Bestimmung der Reihenfolge der Abklärungen selbst als Issues zu begreifen sind, die über Art und Qualität der gefundenen Lösungen mitentscheiden.[103] Wir beschränken uns nachfolgend auf die beispielhafte Beschreibung der Hauptaufgaben bei der rechtlichen Gestaltung der jüngsten (maßgeblichen) Neustrukturierungen in verschiedenen Bereichen internationaler PSF.

Ein Kernthema betrifft in der Regel den Umgang mit der Grundfrage, ob die Rechtsstruktur auf vertraglicher oder auf körperschaftsrechtlicher Grundlage verfaßt werden sollte (1).

Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß beide Wege zum Ziel führen können. Wird zugunsten einer körperschaftsrechtlichen Lösung entschieden, folgt in der Regel eine rechtsvergleichende Untersuchung über in Betracht kommende gesellschaftsrechtliche Vehikel. Diese rechtsvergleichende Untersuchung hat im wesentlichen die Fragen zu beantworten: Hat die körperschaftliche Rechtsform die grundlegenden rechtlichen und steuerlichen Eigenschaften, die von der unternehmerischen Absicht her verlangt sind? Hat die körperschaftliche Rechtsform die nötigen Befugnisse, um die Aufgaben in der Rechtsform auszuüben? Inwiefern und inwieweit ist die körperschaftliche Rechtsform frei, ihre internen Angelegenheiten in jeder Hinsicht zu bestimmen? Wie wird in der körperschaftlichen Rechtsform die »Governance« ausgeübt, insbesondere inwieweit sind die Entscheidungen für die Mitglieder verbindlich? In welchem Umfang und mit welcher Methode ist eine Austrittszahlung in der körperschaftlichen Rechtsform zulässig und durchsetzbar? Bestehen in der körperschaftlichen Rechtsform be-

schwerliche Offenlegungspflichten? Welche Rechtssicherheit vermitteln die auf die körperschaftliche Rechtsform anwendbaren materiellrechtlichen Bestimmungen?

Ausschlaggebend für die Wahl einer körperschaftlichen Verfassung mit Mitgliedscharakter sind in der Regel Haftungs- und Flexibilitätsüberlegungen. Unter Haftungsaspekten erscheint es vorteilhaft, eine Organisationsform zu wählen, die die Mitgliedsfirmen in ihrer rechtlichen und wirtschaftlichen Unabhängigkeit nicht tangiert und sie lediglich als Mitglieder einer Gruppe auf dem Weg der Selbstbindung zu bestimmten koordinierten Verhaltensweisen verpflichtet. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, daß das klare Bekenntnis zu einer bestimmten Rechtsform und deren typischen Rechten und Verpflichtungen das Vorliegen einer anderen Rechtsform ausschließt. In einer »protected relationship« gibt es vom Grundsatz her keine »partnership«! Damit meinen wir, daß die Mitgliedschaft in einer körperschaftlichen Organisation zwar typisierte Rechte und Verpflichtungen beinhaltet, diese aber (jedenfalls) keine Solidarhaftung zwischen den Mitgliedern begründen. Ein vertragliches Konstrukt hingegen ist grundsätzlich der Auslegung durch Dritte zugänglich und birgt damit tendenziell die Gefahr, daß Dritte von den Parteien nicht gewollte Vertragsinhalte, wie z.B. wechselseitige Haftungen, konstruieren könnten. Auch die Flexibilität ist in körperschaftlich verfaßten Organisationen höher, da hier Mehrheitsentscheidungen möglich sind, ohne den Bestand der Körperschaft zu gefährden, während bei vertraglichen Lösungen grundsätzlich vom Konsensprinzip auszugehen ist.[104]

Ein Kernthema in diesem Zusammenhang betrifft die Klärung der Frage, ob überhaupt körperschaftliche Rechtsformen existieren, in denen die unternehmerischen Absichten der Hauptexponenten und die vertraglich festgelegten Visionen zulässigerweise verfolgt werden können (2).[105]

Zu beachten ist hierbei, daß es das geltende Territorialitätsprinzip mit sich bringt, daß die zu wählende körperschaftliche Rechtsform durch *eine ganz bestimmte* und nur durch *eine* nationale Rechtsordnung bestimmt werden kann. Die Legitimationsgrundlage der internationalen Rechtsstruktur, die in einer Mitgliedschaft und nicht in einem Kapitalanteil besteht, wirft in der Folge vor allem unter dem Gesichtspunkt der visionskonformen Dauerhaftigkeit und der trotzdem geforderten Flexibilität schwierige Fragen auf, z.B. wie und in welchem

Umfang gibt es gestalterische Möglichkeiten, die in der Regel zwingend festgelegten Austrittsmöglichkeiten in einer mitgliedschaftsbasierten körperschaftlichen Rechtsform zu mildern? Und wie kann etwa sichergestellt werden, daß im Rahmen der »Governance« in den Mitgliedschaftsversammlungen mit gewichteten Stimmen abgestimmt werden kann? Als schwierig erweist sich in der Regel auch die Frage, wie in einem Verbund aus einer Vielheit von Unternehmen, der selber erst auf dem Wege ist, ein Unternehmen zu werden, der visionskonforme Zugriff auf die Mitglieder ausgestaltet werden kann, damit nicht gegen zwingendes Gesellschaftsrecht und vor allem Berufsstandsrecht in den Rechtsordnungen der Mitgliedsländer verstoßen wird.

Ein weiteres Kernthema der rechtlichen Gestaltung von internationalen PSF ist, wie unter Vermeidung eines »profit pools«[106] *zwischen den Beteiligten – dieser ist aus steuerlichen, berufsrechtlichen und Risikoüberlegungen auszuschließen – dennoch ein gemeinsames wirtschaftliches Interesse zwischen den Beteiligten herbeigeführt werden kann, das unter unternehmerischen Aspekten als unerläßlich für den Erfolg des internationalen Netzwerks angesehen wird (3).*

Um dies zu erreichen, kommen verschiedene Modelle in Betracht. Denkbar ist eine Ausgliederung und rechtliche Verselbständigung diverser Infrastrukturbereiche der Mitgliedsfirmen und deren nachfolgender Zusammenschluß zu einer neuen juristischen Einheit, an der sich Mitgliedsfirmen oder Partner beteiligen. Diese neue rechtliche Einheit würde dann nach »arm's length-Kriterien« Dienstleistungen gegenüber den Mitgliedsfirmen erbringen, und die daraus resultierenden Gewinne wären zwischen den Mitgliedsfirmen/Partnern nach festzulegenden Kriterien zu verteilen.

Eine andere Möglichkeit könnte darin bestehen, für den Verbund der Mitgliedsfirmen eine körperschaftliche Organisationsform zu wählen, deren Typik gerade in ihrer wechselseitigen Unterstützung einschließlich ggf. finanzieller Ausgleichszahlungen bestehen würde, ohne aber einen »profit pool« zu begründen.

Die Organisation des Planungs- und Gestaltungsvorgangs selbst ist ein Kernthema der Schaffung einer rechtlichen Struktur einer internationalen PSF (4).

Es ist als eine der wesentlichen Haupterkenntnisse anzusehen, daß die vielseitig festgestellte Prozeduralisierung der Planung und Gestaltung von komplexen Rechtsgeschäften gerade im Bereich der Gestal-

tung internationaler PSF untersucht, dargestellt und als wesentlicher Issue der Gestaltung in eine Gesamtbetrachtung integriert werden muß, wenn die Funktion des Rechts und der Juristen beim Vorgang der Planung und Gestaltung einer internationalen Rechtsstruktur als maßgeblicher Beitrag einer konkreten Rechtsverwirklichung sachgerecht erfaßt werden will. Wir fügen zur Unterstreichung und Illustration dieser Auffassung einige Erfahrungsbereiche aus den vielfach zitierten organisatorischen und rechtlichen Strukturveränderungen von *Ernst & Young/KPMG* und *PricewaterhouseCoopers* an,[107] die in den internationalen Wirtschaftsmedien und den verschiedenen Publikationen zur »international practice of law« erläutert und in einer von G. Müller-Stewens und J. Drolshammer im Wintersemester 1997/1998 an der Universität St. Gallen durchgeführten Lehrveranstaltung (»Strategiegerechte Organisation multinationaler Dienstleistungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Rechts: Professional Service Firms«) behandelt wurden.

Die Planung und Gestaltung ist als Projektvorgang insbesondere bei Zusammenschlußvorhaben (vgl. *Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers*) maßgeblich durch die Restriktion der Zeit geprägt. Die Gestaltungsphase ist zudem oft grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, daß Lücken im unternehmerischen Konsens laufend im Widerspiel gefüllt werden müssen, daß die Planungsarbeiten durch die zeitlich und sachlich anspruchsvollen Fusionskontrollverfahren bis kurz vor dem Inkraftsetzungsdatum der neuen Organisation belastet sind, daß sich die jeweiligen »inhouse und outside counsels« erst nach und nach von den Vorstellungen früherer Planungen auf ihren Seiten lösen können, und daß die »civil law considerations« in Schlüsselfragen mit Nachdruck zur Geltung gebracht werden müssen. In verschiedenen Bereichen muß hierbei interdisziplinär gearbeitet werden, etwa vor allem in den Fusionskontrollverfahren mit spezialisierten Ökonomen und Kommunikationsberatern. Die »inhouse und outside counsels« haben sich zudem mit vielen spezifischen Unwägbarkeiten und inhärenten Instabilitäten derartiger Zusammenschlüsse auseinanderzusetzen. Die Arbeit der »inhouse counsels« ist zusätzlich stark gefordert, weil die Herbeiführung der Konsensfähigkeit der internationalen Rechtsstruktur in den Ländergesellschaften für das Zustandekommen des Zusammenschlusses zentral ist und sie in dieser Konsensfindung eine wichtige Rolle erfüllen. Ein Faktor ist natürlich auch, daß im Verlaufe der

Projekte ebenfalls Ernennungen der Chargen der neuen Organisation – und zwar aus den Reihen der an den Projekten direkt beteiligten Juristen – vorgenommen werden.

Die Gestaltungsarbeit erfolgt in der Regel unter Druck der Medien. Auch die Konkurrenten schalten sich hierbei sehr oft aktiv ein. Der Prozeß der Gestaltung der Rechtsstruktur führt in verschiedener Hinsicht zur Identifikation und Artikulation entscheidungsrelevanter Fragen, in denen noch kein unternehmerischer Entscheid erreicht oder dieser nicht genügend geklärt ist. Wesentlich ist in der Regel, daß die sich in den verschiedenen Rechtsgebieten artikulierenden Interessen (vgl. 4.1.6) oft zu Zielkonflikten führen, die zu bewußten Entscheiden über die relative Gewichtung der verschiedenen rechtlichen Gesichtspunkte zwingen. In Kraft gesetzte Rechtsstrukturen sind zudem oft unvollständig und müssen, zeitlich nach Prioritäten gerafft, ergänzt werden. Einem dynamischen Planungsverständnis folgend sind diese Rechtsstrukturen zudem zwingend nicht endgültig, da Organisationen dieser Art in ständiger Bewegung und Anpassung sind. Vielmehr wird normalerweise fortlaufend geprüft werden, ob es neue Erkenntnisse bzw. ob es andere und geeignetere internationale Rechtsstrukturen gibt, in denen die geschäftlichen Ziele besser verwirklicht werden können. In diesem Zusammenhang ist es von besonderer Bedeutung, auch die Überlegungen der Wettbewerber zu kennen, da davon ausgegangen werden kann, daß die Gestaltungserfordernisse in der Branche insgesamt sehr ähnlich sind. Die Rahmenbedingungen und Charakteristika der Gestaltungsmethode sind bei internationalen PSF in benachbarten Wirtschaftsbereichen selbstredend entsprechend anders.

4.1.6 Rechtsgebiete mit wesentlichem Einfluß auf die rechtliche Gestaltung

Im Folgenden äußern wir uns in einer Übersichtsdarstellung zu Rechtsproblemen, die sich in ganz bestimmten Rechtsgebieten stellen und die internationale Rechtsstruktur einer PSF inhaltlich in der Regel wesentlich mitbestimmen. Es ist unseres Erachtens wichtig, daß die Gestaltung der Rechtsstruktur aus einer Gesamtschau erfolgt. Da die sich in den verschiedenen Rechtsgebieten artikulierenden Interessen oft zu Zielkonflikten führen, zwingt in der Regel erst diese Gesamtschau zu bewußten Entscheiden über die relative Gestaltung der Bedeutung der

verschiedenen rechtlichen Gesichtspunkte. Zudem setzen zwingende Rechtsbestimmungen verschiedenster Rechtsgebiete der rechtlichen Gestaltung Grenzen, die es zu berücksichtigen gilt. Wir beschränken uns im Folgenden auf die Identifikation der wichtigsten Rechtsprobleme und geben aus Platzgründen lediglich die Ergebnisse der rechtlichen Erörterungen wider.

4.1.6.1 Governance und Company Law

Die *Unabhängigkeit* der Berufsausübung ist neben der fachlichen Qualifikation eine der Kernvoraussetzungen für das Tätigwerden von Professionals in den regulierten Bereichen (z.B. Wirtschaftsprüfung). Die Berufsrechte sind grundsätzlich national, und von daher existiert ein natürliches Spannungsfeld zwischen den Führungserfordernissen einer internationalen Organisation und den berufs-, aber auch gesellschaftsrechtlichen Erfordernissen aus nationaler Sicht. Im nachstehenden Absatz »Professional Regulations« (vgl. 4.1.6.2) wird hierauf näher einzugehen sein. Ungeachtet dessen sind im Rahmen des rechtlich Möglichen Strukturen zu finden, die eine gesamthafte Steuerung der globalen Organisation ermöglichen. Dies wird heute in der Regel durch Schaffung einer relativ komplizierten mehrdimensionalen Matrix erreicht, die die Interessen der Produktgruppen, der bedienten Branchen, der beteiligten nationalen Gesellschaften, der internen Dienste und der Mitarbeiter gleichgewichtig nebeneinander stellt. Sicher werden sich hieraus in der Praxis relativ starke Einflußmöglichkeiten der internationalen Funktionsträger auf die jeweils nationalen Funktionsträger ergeben, die aber gleichzeitig keinen »Anweisungscharakter« aufweisen dürfen, da dies mit den gegebenen nationalen Unabhängigkeitserfordernissen nicht vereinbar wäre. Nicht ausgeschlossen ist hingegen, daß sich die Mitglieder der globalen Organisation auf gemeinsame Kriterien für die Leistungsbewertung ihrer Funktionsträger einigen und hier auch die Erreichung internationaler Planvorgaben jedweder Art eine wichtige Rolle spielt. Auch hier kann ein Einhalten dieser Kriterien durch die nationalen Firmen nicht erzwungen werden, da die Vergütungshoheit berufsrechtlich nicht delegierbar ist. Hier zeigt sich ein Kernproblem in der Organisation von globalen PSF. Aus berufs- und teilweise gesellschaftsrechtlichen Gründen müssen die nationalen Einheiten ihre Selbständigkeit und Entscheidungshoheit bewahren. Deswegen ist es auch nicht möglich, Verstöße gegen internationale Vorga-

ben mit Sanktionen zu ahnden. Möglich ist es allenfalls, solche Mitglieder aus der Organisation auszuschließen, jedoch dürfen wiederum die damit verbundenen Konsequenzen keinen Strafcharakter haben. Möglich ist es allenfalls, im voraus eine Haftung für bestimmte, der Organisation aus dem Wegfall einer Mitgliedsfirma entstehende Schäden zu vereinbaren.

Aus der Vielzahl der sich stellenden gesellschaftsrechtlichen Fragen seien abschließend einige erwähnt, die besonders anforderungsreich sind. Die spezifische Form des Zusammenwirkens verschiedener juristischer Personen in einer Personenvielheit im Rahmen einer internationalen Rechtsstruktur wirft in Anbetracht des vielfach beabsichtigten absehbaren Übergangs von einer Unternehmensvielheit in eine Unternehmenseinheit in gewissen Rechtsordnungen schwierige Fragen der Zulässigkeit einer primär wirtschaftlichen Zwecksetzung in »membership-based organizations« auf. So wäre die Überführung eines körperschaftsrechtlichen Verbandes von einer Koordinationsfunktion mit bezug auf unternehmerische Hilfsfunktionen zu einer unternehmerischen Vollfunktion, die den Übergang von einem *nicht wirtschaftlichen* zu einem *wirtschaftlichen Zweck* impliziert, z.B. in einem schweizerischen Verein in extremis mit einem zivilrechtlichen Nichtigkeitsrisiko behaftet. Im weiteren stellen heute die an solchen Planungen beteiligten Juristen fest, daß es sehr schwierig ist, eine gesellschaftsrechtliche Rechtsform zu finden, in der eine flexibel ausgestaltbare Abstimmungsmöglichkeit nach gewichteten Stimmen entsprechend der Umsatzkraft der Ländergesellschaften möglich ist. Gesellschaftsrechtliche Austrittserschwernisse aus »membership-based organizations« rechtlich zulässig auszugestalten, so daß in der Regel bestehende zwingende Austrittsrechte nicht verletzt werden, ist ebenfalls mit großen Schwierigkeiten verbunden. Die schwierigen Fragen der gesellschaftsrechtlichen Schranken der Einwirkung auf die Selbständigkeit und Entscheidungsfreiheit der Ländergesellschaften als Mitglieder der Körperschaft seien hier wiederholt.

4.1.6.2 Professional Regulations

Grundsätzlich kann gesagt werden, daß die »professional regulations« dem Schutz und der Qualität der geregelten berufsständischen Dienstleistungen dienen und diese nicht behindern sollen. Dennoch ist es eine Tatsache, daß die »professional regulations« in der Regel den aktuellen

Entwicklungen nicht voraus-, sondern nacheilen und sich erst mit einer gewissen Zeitverzögerung den wirtschaftlichen Bedürfnissen ihres Schutzbereichs anpassen. Ein Beispiel hierfür ist der Bedarf, Rechtsberatung nicht nur durch Einzelanwälte und Sozietäten, sondern auch durch beschränkt haftende juristische Personen anbieten zu können, dem z.B. erst jüngst in Deutschland entsprochen wurde. Das Berufsrecht kennt zwar in begrenztem Umfang den Blick über die Grenzen zwischen vergleichbaren Berufen (z.B. § 28 Abs. 3 und 4 und § 44 b Abs. 2 Deutsche WPO), es berücksichtigt aber noch nicht die wirtschaftlichen Realitäten innerhalb der großen PSF, die global und multidisziplinär arbeiten. Mittel- bis längerfristig ist zwar damit zu rechnen, daß die »professional regulations« den wirtschaftlichen Notwendigkeiten folgen und sich diesen anpassen werden. Ungeachtet dessen sind die »professional regulations« in ihrer jeweils aktuellen Fassung aber selbstverständlich zu beachten und geben den Rahmen für mögliche Organisationsformen der PSF vor. Ansatzpunkt aller »professional regulations« ist es, die Unabhängigkeit der Berufsausübung zu wahren und eine Kontrolle durch Dritte zu verhindern. Deswegen wird in der Regel durch geeignete gesetzliche Vorschriften die Beteiligung Dritter am Unternehmenserfolg ausgeschlossen (z.B. Verbot des Anteilsbesitzes, der Gewinnteilung, Vergabe partiarischer Darlehen etc.). Die Berufsrechte sind auch grundsätzlich eingebettet in die jeweiligen nationalen Rechtssysteme und behindern daher tendenziell internationale berufliche Verbindungen.[108]

4.1.6.3 Liability

Ursprünglich ausgehend von den USA haben bekanntlich in den letzten Jahren die Zahl und der Umfang existenzbedrohender Haftungsfälle, v.a. im Bereich Wirtschaftsprüfung, stark zugenommen. Hinzu kommt die aus Sicht der PSF unbefriedigende Situation, daß in Teilen der Welt jedwede Beschränkung der Haftung gesetzlich untersagt ist. Im Rahmen des Möglichen treffen daher alle großen PSF – sowohl durch Kauf entsprechender Versicherungsdeckung als auch durch rechtlich organisatorische Gestaltungen – Vorkehrungen, um sich zu schützen. Dies ist neben den berufsrechtlichen, gesellschaftsrechtlichen und steuerlichen Problemen eines der wesentlichen Hindernisse für das Anstreben globaler Partnerschaften, die an sich dem angestrebten Zweck – Bedienung der Kunden aus einer Hand und Sicher-

stellung einheitlicher Qualitätsstandards weltweit – am besten gerecht würden. Von entscheidender Bedeutung in diesem Zusammenhang ist es, einen Haftungsdurchgriff von einer nationalen Mitgliedsfirma auf die andere, wie er im Falle einer internationalen »partnership« möglich wäre, zu verhindern. Hinzu kommen die Schutzmechanismen für natürliche Personen. In den Ländern, in denen die regulierten Berufe nur in der Form von »partnerships« aus natürlichen Personen ausgeübt werden können, stehen diese aber nur in begrenztem Umfang zur Verfügung (»limited liability partnerships«). In den Ländern, in denen der Beruf in Form juristischer Personen mit begrenzter Haftung ausgeübt werden kann, wird hiervon jedoch regelmäßig Gebrauch gemacht.

Die unternehmerische Vorgabe für die gestaltenden Juristen ist bei den internationalen PSF heute, am Markt eine Dienstleistung anzubieten, die höchsten professionellen und weltweit einheitlichen Standards entspricht, und dabei den administrativen Aufwand im Verhältnis zum Kunden so gering wie möglich zu halten, d.h. diesem »seamless service« wie aus einer Hand zu bieten. Internationale PSF wollen sich in diesem Zusammenhang einem Einstehen für eventuelle Schlechtleistungen nicht entziehen, sondern Deckung für derartige Fälle über einen leistungsfähigen Versicherungsschutz bieten. Ebenso klar vorgegeben ist in der Regel, eine Mitgliedsfirmen übergreifende Haftung darüber hinaus auszuschließen und von den national jeweils möglichen Haftungsbegrenzungen, sei es durch nationale gesellschaftsrechtliche Gestaltungen oder einzelvertraglich im Verhältnis zum Kunden, Gebrauch zu machen. Durch die vorstehend beschriebenen Gestaltungsformen sind diese Vorgaben gewahrt, entscheidend kommt es aber auch darauf an, daß sich die Organisation später entsprechend der juristischen Gestaltung verhält und nicht in der Praxis hiervon abweicht (»substance over form«).

Wichtiger noch als rechtliche Mittel zur Haftungsbegrenzung sind jedoch vorbeugende Maßnahmen im Rahmen der Qualitätssicherung. Positiv tragen hierzu maßgeblich institutionalisierte Qualitätskontrollen, Mandatsannahmeprozeduren und Personalauswahlsysteme bei.

Die Arbeiten an den internationalen Rechtsstrukturen moderner internationaler PSF zeigen, daß der Umgang mit der haftpflichtrechtlichen Risikolage ein zentraler Faktor der rechtlichen Gestaltung ist, selbst wenn die entsprechenden rechtlichen Risikolagen teilweise aus

unternehmerischer Sicht ungleich beurteilt werden. Die »Manageability« dieser Issues wird in der Praxis dadurch erschwert, daß nach komplexen zuständigkeits- und kollisionsrechtlichen Erwägungen immer eine Vielzahl anwendbarer Rechtsordnungen beurteilt werden muß, und daß in vielen dieser Rechtsordnungen der Grundsatz »substance over form« einen hohen Stellenwert besitzt. Nichtsdestotrotz herrscht die rechtliche Meinung vor, daß der bewußte Umgang mit diesen Risiken, sowohl auf der Ebene der Gestaltung der Struktur als auch auf der Ebene der vorbeugenden Maßnahmen bezüglich der Risikovermeidung, bei der konkreten Berufsausübung unumgänglich ist.

4.1.6.4 Steuern

Eine wichtige Rolle spielt bei der rechtlichen Gestaltung der internationalen PSF naturgemäß der Bereich Steuern. Insbesondere drei Problemkomplexe sind in der Regel zu lösen: Steuerliche Abzugsfähigkeit allfälliger grenzüberschreitender Zahlungsströme zwischen den Mitgliedsfirmen (1); Absicherung der Mitgliedsfirmen außerhalb der USA vor denkbaren Steuerveranlagungen durch den US-Fiskus (2); steuerliche Fragen im Bereich »Names and Trademarks« (3).

(1) Die Regelungswerke sehen normalerweise vor, daß Zahlungen zwischen den Mitgliedsfirmen nur nach »arm's length-Kriterien« erfolgen und damit steuerlich abzugsfähig sind. Dies gilt auch für Zahlungen an Mitgliedsfirmen, die aus eigener Kraft nicht in der Lage sind, ihre Partner und Mitarbeiter marktgerecht zu vergüten, da sie sich noch im Aufbaustadium befinden und derartige Zahlungen erforderlich sind, um die Qualität des Netzwerks zu sichern. Vereinfacht ausgedrückt hat die Mitgliedsfirma in den USA ein Interesse daran, daß ihr Mandant mit Belang etwa in Bangladesh vergleichbar gut bedient wird wie in den USA; sie kann daher in Bangladesh Aufwand haben, um die dortige Mitgliedsfirma in die Lage zu versetzen, entsprechend qualifizierte Dienstleistungen zu erbringen.

(2) Die PSF in USA genießen unter bestimmten Voraussetzungen steuerliche Privilegien, die mit erheblichen Zinsvorteilen verbunden sind. Im wesentlichen handelt es sich bei diesen Voraussetzungen darum, daß diese PSF im Eigentum aktiver Berufsträger stehen müssen und keine gewerblichen Tätigkeiten ausüben dürfen.

Durch eine Assoziierung mit anderen Mitgliedsfirmen, die gewerbliche Tätigkeiten ausüben bzw. berufsfremde Eigentümer haben, würden diese Steuerprivilegien gefährdet. Hinzu kommt, daß der US-Fiskus für den Fall, daß er sich auf den Standpunkt stellen würde, daß derartige Assoziationen gegeben wären, auch nicht in den USA ansässige Mitgliedsfirmen – ggf. auch ausländische Partner – besteuern könnte. Aus Vorsichtsgründen werden daher in der Regel auch die nichtamerikanischen Mitgliedsfirmen die Voraussetzungen erfüllen, die erforderlich sind, um die Steuervorteile für die US firm zu erhalten bzw. eine Assoziierung mit der US firm zu verhindern.

(3) Die Regelungswerke moderner internationaler PSF sehen normalerweise vor, daß Namen, Dienstleistungsmarken und weitere Kennzeichen in einem Rechtsträger zentralisiert und anschließend an die Mitgliedsfirmen im internationalen Netzwerk gebührenfrei rücklizenziert werden. In Anbetracht der oft unklaren zeichenrechtlichen Ausgangslage und der möglicherweise mit den Kennzeichen verbundenen hohen Werte wird zwar eine schuldrechtlich gültige Zentralisierung der Zeichen angestrebt, bei der es allerdings allfällige negative Steuerfolgen als Folge einer Wertübertragung im Rahmen der Zentralisierung zu vermeiden gilt. Dies wird aus steuerrechtlichen Gründen durch die Kombination einer schuldrechtlichen Zentralisierung verbunden mit einer lizenzgebührfreien Rücklizenzierung angestrebt. In diesem Sinn wird auch die Zentralisierung von Immaterialgüterrechten aus steuerrechtlichen Gründen nicht dazu eingesetzt, steuerrechtlich optimierte Rücklizenzierungsströme zu generieren, die als Einnahmequellen zur Finanzierung von netzwerkweiten und netzwerkrelevanten Tätigkeiten hätten verwendet werden können.

4.1.6.5 Namen und Kennzeichen

Die neue Generation der internationalen PSF im Bereich der »Big Five« und anderen benachbarten Bereichen zeichnen sich durch eine konzernähnliche Führungsstruktur, einen Auftritt am Markt »as if one firm« und eine starke »Corporate Identity«, die auch über die Namen- und Kennzeichenplanung herbeigeführt wird, aus. Die erklärte Schutzstrategie in diesem Bereich ist in der Regel, Eigentum und Kontrolle des Namens und die damit verbundenen Marken und Logos zu zentra-

lisieren. Im Rahmen der rechtlichen und steuerlichen Erwägungen geht es um die Optimierung der Zusammenfassung und Vereinheitlichung der Rechte und Verpflichtungen, die Verstärkung des Schutzes von Immaterialgüterrechten, die Bewirtschaftung der Marken auf einer globalen Basis und die Sicherstellung des optimalen Schutzes der Kennzeichen als Aktiven gegenüber Forderungen Dritter. Um diese Strategie umzusetzen, empfiehlt es sich in der Regel, alle Zeichnungsrechte in einer Rechtsperson zusammenzufassen. Diese sollte *am Anfang* die Funktion haben, die Rechte am Namen des Netzwerkes zu halten, die globale Bewirtschaftung aller Immaterialgüterrechte an diesem Namen, einschließlich der damit verbundenen Marken und Logos, auf globaler Basis zentral durchzuführen, die Namen und Kennzeichen von allen Mitgliedsfirmen zu lizenzieren, den entsprechenden Gebrauch zu überwachen und *in Zukunft* alle Immaterialgüterrechte der Mitgliedsfirmen in die Bewirtschaftung einzuschließen und alle neuen Immaterialgüterrechte von Bedeutung zu halten.

4.1.6.6 Fusionskontrolle

Die an der Planung und Gestaltung der internationalen Rechtsstruktur beteiligten Juristen haben sich heute in der Regel vorweg mit den gleichzeitig anwendbaren Fusionskontrollbestimmungen in verschiedenen Jurisdiktionen auseinanderzusetzen. Besonders anschaulich ist die gut dokumentierte Problematik der erfolgreichen bzw. erfolgslosen Zusammenschlußversuche von *Coopers & Lybrand* und *Price Waterhouse* und *Ernst & Young* und *KPMG*. Dies ist in Anbetracht des Grades der Oligopolisierung verschiedener Dienstleistungsmärkte selbst aus internationaler Sicht ein Kernthema, das zudem – wegen der in der Regel notwendigen Gleichzeitigkeit der Herbeiführung der fusionskontrollrechtlichen Zulässigkeit und der Planung einer gesellschafts- und vertragsrechtlich inkraftsetzbaren internationalen Rechtsstruktur – schwierige Fragen des rechtlichen Projektmanagements aufwirft. Die Bearbeitung dieser Fragen wurde z.B. beim Zusammenschluß *Coopers & Lybrand/Price Waterhouse* entscheidend dadurch erschwert, daß unmittelbar nach Bekanntgabe des Zusammenschlusses *Ernst & Young* und *KPMG* ebenfalls die Absicht eines Unternehmenszusammenschlusses veröffentlichten. Wegen des geographisch vergleichbaren Globalisierungsgrades und wegen der praktischen Zeitgleichheit hatten sich – auch wenn die Notifikationsstrategien auf beiden Seiten offenbar

verschieden waren – grundsätzlich gleichzeitig eine Mehrzahl von Fusionskontrollen mit den zukünftigen Auswirkungen von zwei Unternehmenszusammenschlüssen auf die gleichen Marktstrukturen der gleichen relevanten Märkte auseinanderzusetzen.

Eine materielle Sicht des mit den Fusionskontrollverfahren verbundenen Gefährdungspotentials mußte sich zudem mit der inhärenten Instabilität dieser internationalen Netzwerke auseinandersetzen. Hinzu kam in diesen Fällen, daß dies sowohl unter aktiver Mitwirkung der verbleibenden Wettbewerber der »Big Five« als auch unter beträchtlicher Einwirkung verschiedenster öffentlicher Meinungen zu geschehen hatte. Im Falle des Zusammenschlusses *PricewaterhouseCoopers* wurden diese spezifischen Eigenheiten der Planung und Gestaltung der internationalen Rechtsstruktur durch die abweichenden zeitlichen Verfahrensverläufe in den verschiedensten Jurisdiktionen und die teilweise fehlenden bzw. erschwerten Kontakt- und Abstimmungsmöglichkeiten der involvierten Fusionskontrollbehörden verstärkt. Aus Sicht des Projektmanagements der Verfassung der internationalen Rechtsstruktur waren die Ressourcen der involvierten »inhouse und outside counsels« entsprechend zuzuteilen. Es galt zudem intensiv – was heute *state of the art* ist – interdisziplinär mit spezialisierten Ökonomen und Kommunikationsberatern zusammenzuarbeiten. Die unter den Bedingungen des Zustandekommens erfolgende Planung und Gestaltung der Rechtsstruktur mußte wegen des festgelegten Inkraftsetzungsdatums zu den verschiedenen Fusionskontrollverfahren parallel erfolgen. Die verschiedenen Fusionskontrollverfahren begannen im Verlauf des Monats November 1997 und endeten zu Beginn des Monats Juni 1998. Die mit dieser Gleichzeitigkeit der rechtlichen Befassung verbundenen Kapazitätsprobleme im Projektmanagement führten zu großen Belastungen. Die Einwirkung des Bestimmungsfaktors Zeit auf die Planung und Gestaltung einer internationalen Rechtsstruktur ist im Bereich der Auswirkungen der verschiedenen Fusionskontrollverfahren am offensichtlichsten.

Als Beispiel der Begründung der fusionskontrollrechtlichen Zulässigkeit der Fusion *PwC* sei die in der Medienverlautbarung veröffentlichte Argumentationslinie der Wettbewerbskommission der Schweiz, die im übrigen weitgehend der Begründung der Generaldirektion IV in der EU und des Justice Departements der Vereinigten Staaten entsprach, wiedergegeben.[109]

Fusion Revisuisse Price Waterhouse/STG-Coopers & Lybrand: Wettbewerbskommission gibt grünes Licht

Nach eingehender Prüfung des Zusammenschlußvorhabens hat die Wettbewerbskommission entschieden, keine Einwendungen gegen die Fusion von *Revisuisse Price Waterhouse* und *STG-Coopers & Lybrand* zu erheben.

Die Wettbewerbskommission befürchtete ursprünglich, daß der Zusammenschluß in den Märkten für die Revision von Banken, Versicherungen und Großunternehmen zu einer marktbeherrschenden Stellung führen könnte und beschloß deshalb, das Zusammenschlußvorhaben einer vertieften Prüfung zu unterziehen.

Die Ermittlungen zeigten aber, daß in diesen Märkten auch nach dem Zusammenschluß wettbewerbliche Verhältnisse bestehen werden. Die aus der Fusion entstehende neue Unternehmung wird mit *ATAG Ernst & Young*, *KPMG*, aber auch *Arthur Andersen* und *Deloitte & Touche*, auf ernstzunehmende und schlagkräftige Wettbewerber treffen. Dies verhindert eine alleinige Marktbeherrschung durch die Zusammenschlußpartner.

Nach Ansicht der Wettbewerbskommission besteht auch keine Gefahr, daß der Zusammenschluß Anreize zu abgestimmten Verhaltensweisen aller großen Revisionsgesellschaften schaffen und damit eine kollektiv marktbeherrschende Stellung begründen würde. Die Heterogenität der Revisionsdienstleistungen und die Intransparenz des Marktes verunmöglichen eine solche Abstimmung der Marktteilnehmer. Zudem erzielen die Revisionsgesellschaften in diesen Märkten den Großteil ihrer Honorareinnahmen mit einigen wenigen Mandaten. Die latente Drohung der Kunden, Mandate anderweitig zu vergeben, sofern sich die Revisionsgesellschaften nicht wettbewerbskonform verhalten, wirkt daher disziplinierend. Um so mehr als diese großen Unternehmen von den Revisionsgesellschaften auch Dienstleistungen aus anderen Bereichen (Steuerberatung, Informatikberatung u.a.m.) nachfragen.

Die Wettbewerbskommission ist deshalb zum Ergebnis gelangt, daß die Fusion von *Revisuisse Price Waterhouse* und *STG-Coopers & Lybrand* weder eine marktbeherrschende Stellung begründen noch verstärken wird.

Bern, den 20. April 1998

WETTBEWERBSKOMMISSION
Sekretariat

Die interessante Frage, inwieweit und inwiefern, unter dem Gesichtspunkt eines effizienten Knowledge Management der rechtlichen Planungsarbeiten, die Vorbereitungen der verschiedenen Fusionskontrollverfahren auf die Planungsphase vor dem Zeitpunkt der Bekanntgabe

einer verbindlichen Fusionsvereinbarung vorverlegt, oder inwiefern und inwieweit, wegen der sachdialogischen und rechtsvergleichenden Ähnlichkeit der gleichzeitig anwendbaren nationalen und internationalen Fusionskontrollrechte, die Vorbereitungen der verschiedenen Verfahren koordiniert oder gar vereinheitlicht werden können, sei hier nur angedeutet.

4.1.6.7 Planung der Rechtsstruktur des »Network of Law Firms«

Die bei den »Big Five« in Kraft gesetzten Rechtsstrukturen umfassen im Sinne einer dynamischen Planung teilweise noch nicht alle Bereiche, die rechtlich gestaltet werden müssen. Zu diesen gehört auch die rechtliche Verfassung des »Network of Law Firms«. Der Geschäftsbereich *Legal Services* befindet sich bei diesen internationalen PSF in einem interessanten Übergangsstadium. Alle »Big Five« haben öffentlich erklärt, daß sie in diesem Geschäftsbereich ihre internationalen Netzwerke – die vorwiegend aus selbständigen Rechtsanwälten bestehen, die ihren Beruf in einer angestammten Art und Weise ausführen – organisatorisch und rechtlich verselbständigen und massiv verstärken wollen.[110] Den »Big Five« zugeordnet werden können derzeit weltweit je zwischen 500 bis rund 1500 Anwälte, die nicht wie die anderen Geschäftsbereiche in die Ländergesellschaften eingegliedert, sondern mit diesen nur lose verbunden sind. Die Gestaltung dieses Geschäftsbereiches wird vor allem in Anbetracht der sich gegenwärtig rasch vollziehenden Internationalisierung der selbständigen Anwaltsfirmen selber[111] eine erhöhte Aufmerksamkeit verdienen. Für einen Überblick über den Internationalisierungsgrad dieser Firmen verweisen wir auf Abbildung 4 in Kap. 1.[112]

In jüngster Zeit sind neue Unternehmenszusammenschlüsse bekannt geworden, so z.B. *Linklaters & Alliance*, bestehend aus *Linklaters & Paines*, *Oppenhoff & Rädler*, *De Brauw Blackstone Westbroek N.V.*, *De Bandt, van Hecke & Lagae* und *Lagerlöf & Leman*. Bei *Linklaters & Alliance* sind insgesamt 1900 Anwälte und Berufsträger anderer Fachrichtungen an 28 Standorten in den großen Wirtschafts- und Finanzzentren der Welt in funktionsübergreifenden Teams tätig. Die Ausdehnung der Präsenz auf weitere Länder ist geplant.

Im Zusammenhang mit der Frage der Rechtsstruktur von internationalen PSF in diesem Geschäftsbereich gehen die an solchen Beratungen beteiligten Juristen davon aus, daß sich die in den Geschäftsberei-

chen *Audit* und *Management Consulting* gegenwärtig bestehenden Planungs- und Gestaltungsprobleme im Bereich der »International Network of Law Firms« und mit einer Zeitverschiebung für die sich gegenwärtig internationalisierenden Law Firms ebenfalls stellen werden. Welchen Einfluß der Impuls der Tatsachen der rechtlichen Verfassung der »legal networks« der »Big Five« auf die Verfassung der internationalen Rechtsstruktur einer *international law firm* von Rechtsanwälten haben wird, ist gegenwärtig noch unklar. Die Orientierung an einer »one-firm« und »Top-Down«-Vorstellung hat in diesem Bereich nicht die gleiche Schubkraft wie in der parallelen und realen Entwicklung innerhalb der »Big Five«. In Anbetracht des gegenwärtigen Standes der »professional regulatory regulations« in den verschiedenen Jurisdiktionen und des allgemeinen Klimas mit Bezug auf die anwaltliche Tätigkeit von PSF ist davon auszugehen, daß eine sich möglichst nahe an den Organisationsprinzipien der rechtlichen Struktur der Bereiche *Audit* und *Management Consulting* orientierende Ideallösung in absehbarer Zeit aus verschiedenen Gründen nicht erreicht werden kann. Hauptgründe hierfür sind, daß die »professional regulations« in der Regel ein weitgehendes Unabhängigkeitserfordernis, ein Verbot des »profit sharings« zwischen Anwälten und Nicht-Anwälten, teilweise auch zwischen Anwälten verschiedener Jurisdiktionen, ein Verbot von Partnerschaften zwischen Anwälten und Nicht-Anwälten, ein Verbot, unter einem Namen zu praktizieren, in dem die Namen von aktiven Partnern oder Partnerschaften keine Namensbestandteile sind, etc., enthalten.

4.1.7 Beobachtungen zu Funktion und Handhabung der rechtlichen Verfassung

Wir fügen – abschließend und zusammenfassend – einige wiederum erfahrungsgeprägte und thesenartige Aussagen über Funktion und Inhalt der rechtlichen Verfassung internationaler PSF im gegenwärtigen Zeitpunkt an. Die Aussagen basieren u.a. auf den Erfahrungen als Berater und auf Erkenntnissen aus der bereits (unter 4.1.5) erwähnten Lehrveranstaltung »Strategiegerechte Organisation multinationaler Dienstleistungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Rechts: Professional Service Firms«. In der Lehrveranstaltung wurden nach einem einheitlichen Konzept die Rechts- und Organisationsstrukturen der Firmen *Arthur Andersen*, *A.T. Kearney*, *Baker & McKenzie*,

Coopers & Lybrand, *Gemini Consulting* und *Egon Zehnder International* behandelt. Der Funktion des Übersichtstextes entsprechend, verzichten wir auf Begründungen der Thesen.

Folgende Beobachtungen konnten gemacht bzw. folgende Erkenntnisse konnten gewonnen werden:

- Die Funktion und die Anforderungen der rechtlichen Verfassung der Organisation werden von den Unternehmern, teilweise sogar von den internen und externen Rechtsberatern unterschätzt.
- Die Funktion des Rechts ist bei der Gestaltung der Organisation in der Regel nicht prioritär, sie wird aber dann relativ wichtiger, wenn sich Gestaltungsfragen im Rahmen externen Unternehmenswachstums oder maßgeblicher interner Restrukturierungen stellen; sie bleibt aber stets der unternehmerischen Gestaltung untergeordnet.
- PSF haben in der Regel kein genügend ausgebautes *internes* Instrument, die rechtliche Planung und Gestaltung im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen und in Zeiten großen Wandels in der erforderlichen Breite und Tiefe vorzunehmen.
- Es gibt gegenwärtig noch kein »state of the art-Wissen« über die rechtliche Strukturierung multinationaler Dienstleistungsunternehmen.
- Die körperschaftliche Rechtsgrundlage wird im Bereich der multinationalen Dienstleistungsunternehmung in der Regel einer vertraglichen Rechtsgrundlage vorgezogen.
- Es gibt keine nationale Rechtsordnung, die Rechtsinstitute und Rechtsformen zur Verfügung stellt, die allen Bedürfnissen der Gestaltung einer multinationalen Dienstleistungsunternehmung in befriedigendem Maße gerecht wird.
- Das unternehmerische Ziel »one-firm« oder »as if one firm« und »Top-Down Management« ist in »membership-based organizations« nur beschränkt bzw. nicht vollständig realisierbar; in einer »capital-based organisation« ist das unternehmerische Ziel der Partnerschaftlichkeit nur beschränkt bzw. unvollständig realisierbar.
- Aufsichts- bzw. standesrechtliche Einschränkungen der Geschäftstätigkeit vermögen langfristig eine Internationalisierung der Dienstleistungstätigkeit im besagten Bereich nicht aufzuhalten.
- Es gibt keinen Grund, den natürlichen Personen als Leistungsträger der Rechtsform, in der die »Global Structure« rechtlich verfaßt ist, eine unmittelbare Rechtsstellung zu gewähren.

- Da Eigentum bzw. Kapital als rechtliche Legitimationsgrundlage gegenwärtig in PSF in der Regel fehlen, sind multinationale Dienstleistungsunternehmen in der Tendenz beschränkt wandeltauglicher, inhärent instabiler und erschwerter führbar.
- Die nicht-rechtlichen »incentives to stay« (Zugang zu Knowledge Management, Partizipieren an der »besseren Zukunft«) sind für die Stabilität eines multinationalen Unternehmens wichtiger als die rechtlichen »disincentives to leave« (Austrittszahlungen etc.).
- Es wird als inkonsequent beurteilt, eine gesellschaftsrechtliche »one-firm«, die »top-down managed« ist, zu verfassen, wenn nicht die Kennzeichen wie Namen und Marken ebenfalls zentralisiert werden.
- Das Haftpflichtrecht beeinflußt das rechtliche Gestalten eines multinationalen Dienstleistungsunternehmens und übt gegenwärtig einen dominanten Einfluß auf die rechtliche Verfassung mindestens im Bereich der »Big Five« aus.
- Ein System des »Shared Economic Interest« in der Gestalt eines »profit sharing« wird aus haftpflicht- bzw. steuerrechtlichen Gründen in der Regel als unzulässig, lediglich ein »cost sharing« nach »at-arms-length-Prinzipien« hingegen als möglich betrachtet.
- Es wird aus staatlicher Sicht zunehmend als Mangel gesehen, daß für multinationale Dienstleistungsunternehmen mit Ausnahme der für die Geschäftsbereiche *Audit* und *Legal Services* geltenden Regelungen aufsichtsrechtliche Regelungen fehlen und die Publizitätspflichten in den gewählten Rechtsformen gering sind.

Auch diese Liste von Beobachtungen mit teilweise Thesencharakter ist ein Instrument zur Annäherung an die Neuheit und teilweise Andersartigkeit der Planung und Gestaltung von internationalen PSF. Es ist absehbar, daß in diesem Bereich ein maßgeschneidertes »state of the art-Wissen« entstehen wird, das sich auf der Zeitachse ständig verändert und weiterentwickelt und das fundiertere Aussagen erlauben wird. Diese Fragen sind zu thematisieren, nach internationalen PSF in verschiedenen Wirtschaftsbereichen zu differenzieren und anschließend in einen Bereich unternehmerischer Tätigkeit des Business-As-Usual überzuführen. Ein »full sharing of knowledge« vermag den angeregten Vorgang der Verbreiterung professionellen Wissens zu beschleunigen und die sachgerechte Übertragung von Wissen auf PSF jeweils anderer Wirtschaftsbereiche zu begünstigen. Die dahinterstehende Frage des

Stellenwertes des rechtlichen Gesichtspunktes im Rahmen der unternehmerischen Führungstätigkeit in der jetzigen Phase der Globalisierung sei hier ebenfalls nur angesprochen. Es handelt sich um ein Schlüsselproblem der Managementkultur in diesen neuen internationalen PSF.

Die Überlegungen und Arbeiten im Zusammenhang mit der konkreten gegenwärtigen Planung und Gestaltung einer Mehrzahl von internationalen PSF in verschiedenen Wirtschaftsbereichen haben gezeigt, daß vor dem Hintergrund der aktuellen Gesetzgebungen auf dem Gebiet des Gesellschafts-, Steuer- und Berufsrechts die unternehmerische Zielvorstellung global tätiger Dienstleistungsunternehmen mit konzernähnlicher Struktur in der Regel nicht voll umsetzbar ist und sich an idealtypischen Strukturvorstellungen orientierende Planungen und Gestaltungen einer Quadratur des Kreises gleichkämen. Eine besondere Rolle spielen hierbei die berufsrechtlichen Unabhängigkeitserfordernisse für regulierte Tätigkeiten, wie sie von Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten, aber auch teilweise von Steuerberatern verlangt werden und die von einem nationalen Verständnis der Ausübung der Berufstätigkeit geprägt sind. Nicht unerwähnt bleiben können in diesem Zusammenhang auch Haftungsrisiken, die die Berufstätigkeit der professionellen Dienstleister in existenzvernichtender Weise gefährden können und durch globale Organisationsformen zwingend tendenziell erhöht werden. Auf der Basis der gültigen Gesetze orientieren sich daher heutige Problemlösungen im Bereich der Organisation weltweit tätiger PSF an Kompromißlösungen im Bereich des Machbaren. Dies bedeutet grundsätzlich mehr Koordination, mehr gemeinsam getragene Kosten und Investitionen aber keine Beherrschung, wie sie durch eigentumsmäßige Bindungen innerhalb eines Konzerns vermittelt werden könnte. In den Kernprozessen müssen die nationalen Einheiten selbständig bleiben. Wie erfolgreich sie den globalen Erfordernissen gerecht werden können, wird davon abhängen, wie gut sie sich auf freiwilliger Basis koordinieren.[113]

4.2 Führungs- und Organisationsstrukturen

Die besondere Relevanz einer effizienten Führung und Organisation der PSF ist – v.a. vor dem Hintergrund der Tragweite der eingangs des Beitrages skizzierten Angebots- und Nachfragekonstellationen

auf den Märkten für »professional services« – ohne weiteres nachvollziehbar. Und dennoch ist für Klienten und externe Betrachter die interne Führung und Organisation dieser Firmen oft nicht transparent. Überhaupt scheint die »Managebarkeit« von hochqualifizierten Professionals mit deren aus der täglichen Expertenrolle resultierendem Selbstverständnis des »Souveräns« problematisch zu sein. Aber nicht nur die starke Selbstbestimmung der Tätigkeit läßt die Unterordnung unter interne Führungs- und Organisationsmechanismen schwierig erscheinen, auch die extreme Außenorientierung des Geschäftsbetriebs einer PSF läßt interne Führungs- und Organisationserfordernisse bei Professionals eher in den Hintergrund des Bewußtseins treten.[114] Und tatsächlich haben sich PSF z.B. auf dem Führungskontinuum zwischen Autonomie und Autorität bis in die heutige Zeit üblicherweise stets auf der ersteren Seite bewegt. Allgemein stand und steht bei der Führung des Unternehmens die freiheitliche Selbstverwaltung des bzw. der einzelnen Partner im Zentrum des Firmenmanagements. So werden in der Regel viele, mindestens aber alle wesentlichen Entscheidungen (Merger, Aufnahme neuer Partner etc.) in der persönlichen oder elektronischen Vollversammlung der Partner getroffen. Daß ein solch konsensorientierter Entscheidungsmechanismus mit der Schwierigkeit eines hohen zeitlichen Aufwandes verbunden ist, ist evident. Kostbare Zeit benötigt nicht nur die stete Administration der basisdemokratischen Entscheidung. Eines hohen Maßes an wertvoller Zeit bedarf besonders die Informations- und Überzeugungsarbeit, die im Prozeß der Entscheidungsfindung geleistet werden muß. Ein CEO einer globalen PSF hat seine Einflußmöglichkeiten einmal treffend mit dem Begriff der »Reisediplomatie« umschrieben.

Trotz des härter werdenden Wettbewerbs und des daraus resultierenden Erfordernisses beschleunigter Entscheidungsprozesse ist es aber nicht alleine die Zeitproblematik, die die Plenarentscheidung durch ihre relative Trägheit und Reaktionsschwäche in gewisser Weise zwiespältig erscheinen läßt. Erschwerend tritt das kontinuierliche Wachstum der Unternehmen hinzu, das die Einbindung aller Partner in einen inhaltlich umfassenden Entscheidungsprozeß immer schwieriger werden läßt. So ist eine gewisse Größe in Verbindung mit steigender Diversität der Firma gleichbedeutend mit Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung in vielen Bereichen. Die daher naturgemäß ansteigende Heterogenität der einzelnen Partner bzgl. ihres Know-hows er-

möglicht auf Fachkompetenz basierende Entscheidungen – wenn überhaupt – nur noch auf Kosten eines unverhältnismäßig hohen Informationsaufwandes.

Eine zukünftige Notwendigkeit für mehr Top-Down Leadership scheint allein schon aus diesem Grunde absehbar zu sein. So läßt sich mittelfristig in den großen PSF eine Entwicklung hin zur Schaffung von Linienfunktionen und -verantwortung prognostizieren. In der Sprache der Politik würde man von der absehbaren Trendwende von einer Basis- zu einer parlamentarischen Demokratie sprechen. Nicht nur bei *McKinsey & Co.* als prominentem Beispiel,[115] sondern in sehr vielen anderen großen PSF stellt man sich angesichts der explosionsartigen Wachstumsraten die Frage der Zukunftsfähigkeit von Selbststeuerung ohne Vorgesetzte und Linienstrukturen und erwägt die Einführung von (bzw. die Stärkung bereits existierender) Exekutivgremien.

Hinzu kommt, daß aufgrund der veränderten Kundenbedürfnisse der Zwang zur Koordination auf allen Ebenen und damit zur Führung immer größer wird. International lose Föderationen selbständiger und weitgehend unabhängiger nationaler Unternehmen, in denen die Partner naturgemäß vorrangig daran interessiert sind, so viel Profit wie möglich in ihren Ländern anfallen zu lassen, sind den Anforderungen einer Zeit, in der die Kunden globale Betreuung wünschen, immer weniger gewachsen. Das persönliche Interesse aller an der Unternehmung Beteiligten am Gesamterfolg (»Shared Economic Interest«) wird immer mehr zur Schlüsselfrage der internationalen Führung der PSF werden.

4.2.1 Leitungsstruktur

Obschon in der Branche angesichts der Vielfalt unterschiedlicher PSF ein gleichermaßen breites Spektrum sich mehr oder weniger stark unterscheidender führungsorganisatorischer Arrangements existiert, und trotz der Tatsache, daß die jeweilige Ordnung maßgeblich durch die rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen beeinflußt wird, läßt sich zumindest ein gewisses Grundmuster skizzieren, das in groben Zügen die Führungsstruktur von PSF widerspiegelt. Abbildung 14 gibt einen Überblick über deren Teilbereiche und deren Charakteristika.

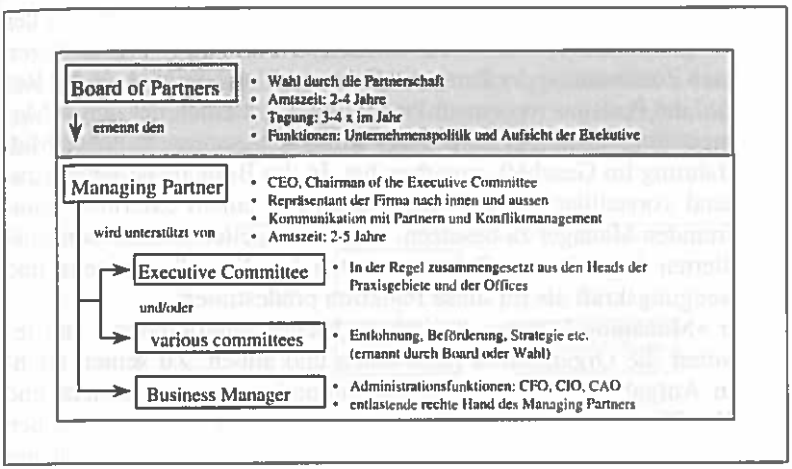


Abbildung 14: Führungsorganisation einer PSF[116]

Charakteristisches Kennzeichen der Leitungsstruktur der PSF ist die organisatorische Zweiteilung in eine Legislativ- und eine Exekutivebene. Die *Legislativebene* ist repräsentiert im obersten Leitungsorgan der Firma – im sogenannten »Board of Partners« –, das im Regelfall von der Gesamtheit der weltweiten Partner (Legislative) gewählt wird und in der Hauptsache die Beratung der Firmenpolitik zur Aufgabe hat. Je nach Grad der Befugnis, die dem Gremium von der Gesamtheit der Partner zugestanden wird, wird es die diesbezüglichen Entscheidungen nach Beratung und Abwägung selbst treffen (»decision making role«) oder der Partnervollversammlung verschiedene Entscheidungsalternativen zur Ratifikation (»approval role«) vorlegen. Das Gremium tritt etwa drei bis vier Mal jährlich zusammen, die Amtszeit beträgt zwischen zwei und vier Jahren, wobei i.d.R. mehrmalige Wiederwahl möglich ist. Neben der Aufgabe des normativen Managements der Firma ist das »Board of Partners« von den Eigentümern mit der Aufsicht der Exekutivebene betraut.[117]

Die Verantwortung für das operative Geschäft wird von der Legislativebene an die *Exekutivebene* – an den »Managing Partner«, an »committees« und »Business Manager« – delegiert. Die zentrale Geschäftsleitung nimmt der »Managing Partner« (auch »CEO« oder »Chairman

of the Executive Committee«) wahr. Er wird von der Gesamtheit der Partner gewählt, respektive vom »Board of Partners« vorgeschlagen und nach Zustimmung der Partnervollversammlung ernannt. In der Regel wird die Position von einem Professional bekleidet, der neben Managementfähigkeiten im Laufe seiner Branchenkarriere ein hohes Maß an Erfahrung im Geschäft erworben hat. In der Branche ist jedoch zunehmend vorstellbar, diese Position auch mit einem externen, branchenfremden Manager zu besetzen. Allgemein gelten in einer konsensorientierten Organisation Personen mit hoher Sozialkompetenz und Überzeugungskraft als für diese Funktion prädestiniert.

Der »Managing Partner« besitzt die Richtlinienkompetenz und repräsentiert die Organisation nach innen und außen. Zu seinen wichtigsten Aufgaben zählen u.a. die Kommunikation mit Partnern und das Konfliktmanagement. Seine Amtszeit beträgt i.d.R. zwischen zwei und fünf Jahren. In vielen Firmen der Branche teilt sich der »Managing Partner« die Exekutivfunktionen *entweder* mit mehreren Mitgliedern eines »Executive Committees« (meist die Spitzen der Praxisgebiete und die Office-Chefs), denen für einzelne, klar zugeschnittene Aufgabenbereiche Verantwortung zugewiesen wird, in deren Rahmen sie konsensbildend aber zielstrebig zu Entscheidungen gelangen, *und/oder* mehreren (repräsentativen) Komitees, in denen jeweils mehrere Personen in den jeweiligen Aufgabenbereichen unter gemeinsamer Verantwortung und grundsätzlich hierarchiefrei agieren.[118]

Schließlich wird – und die Entwicklung in diese Richtung wird sich weiter verstärken – der »Managing Partner«, und letztlich auch die einzelnen Komitees, in vielen größeren PSF von Experten unterstützt, die administrative Spezialfunktionen wahrnehmen: »Chief Financial Officer« (CFO), »Chief Information Officer« (CIO), »Chief Administration Officer« (CAO), »Chief Legal Officer«, »Chief Risk Management Officer«, »Chief Human Resource Officer« etc. Auch hier ist zu fragen, ob im Unternehmen groß gewordene Partner, die in diese globalen Führungsaufgaben hineinwachsen, das notwendige Know-how mitbringen, um solche Linienfunktionen professionell auszuführen. Es kann daher davon ausgegangen werden, daß man in diese Funktionen zukünftig mehr und mehr externe Spezialisten hineinberufen wird. Besonders relevant dürfte dies für die Position des CFOs und des CIOs sein.

4.2.2 Aufbauorganisation

Unterhalb der Leitungsstruktur der PSF folgt typischerweise eine matrixförmige Organisationsarchitektur, die in der Grundstruktur aus den Dimensionen *Regionen*, *Dienstleistungen/Funktionen* und *Branchen/Märkte* besteht.

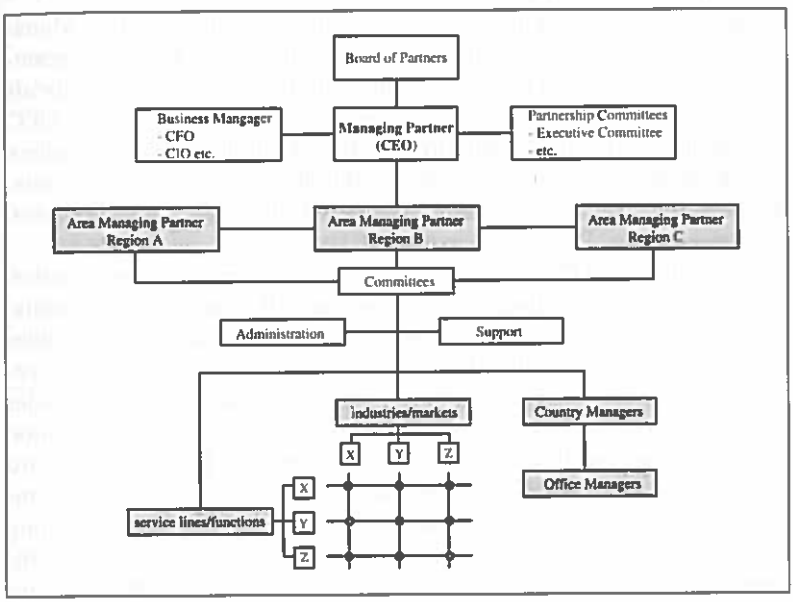


Abbildung 15: Typische Aufbauorganisation einer internationalen PSF

Das vorherrschende Gliederungskriterium ist herkömmlicherweise die Region. Die internationale Firma ist nach Ländern bzw. (mehrere Länder umfassende) Regionen strukturiert, innerhalb derer die regionalen Kundenbeziehungen wahrgenommen werden.[119] Gegenwärtig sind in der Branche diesbezüglich verschiedene Bewegungen zu beobachten. Einige PSF streben über starke Integrationsbestrebungen die Konstituierung einer einzigen »Weltregion« an, andere setzen bewußt auf eine Untergliederung in einige größere Regionen (meist Kontinente).

Grundsätzlich finden sodann innerhalb der Region(en) weitere geographische Segmentierungen nach unterschiedlichen Ländern bzw. Büros statt. Allgemein erklärt sich die grundlegende Bedeutung der Region in der Aufbauorganisation aus der Priorität der Kundenorientierung in Verbindung mit der Notwendigkeit persönlicher Interaktion, für die nationale/regionale Aspekte (bspw. Sprache und Kultur) von ausgesprochen großer Relevanz sind.[120]

Den einzelnen Regionen steht häufig ein sogenannter »Area Managing Partner« vor, der für die Region Führungs- und Ergebnisverantwortung trägt. Sowohl der »Area Managing Partner« auf regionaler als auch der »Country Manager« auf Länder-Ebene werden wie der CEO auf der internationalen Ebene in aller Regel durch die Exekutivarbeit verschiedener Gremien sowie ferner durch diverse Administrations- (Controlling, Verwaltung etc.) und Hilfsfunktionen (Schreibdienst, Marktforschung, IT etc.) unterstützt.

Schließlich sind PSF in der zweiten Dimension in *branchenorientierten* Fachgruppen (»industries«) organisiert [z.B. automotive, financial services, health care etc.], die vielfach auch als Kundensegmente oder Märkte bezeichnet werden. In dritter Dimension bestehen sie aus *service line-orientierten* [z.B. tax, law, auditing, consulting etc.] und/oder *funktionsorientierten* [z.B. strategy, operations, system integration etc.] Fachgruppen. In den Fachgruppen der beiden Dimensionen wird das weltweite Branchen- bzw. Funktions-Know-how der Firma zusammengefaßt und den Klienten sodann unter regionaler Verantwortung durch interdisziplinär zusammengesetzte Arbeitsgruppen zur Verfügung gestellt. Die Dimensionen bilden also lediglich den Rahmen, innerhalb dessen die tatsächliche, sich fast ausschließlich in Gestalt von Projektarbeit vollziehende Tätigkeit einer PSF ausgeführt wird.[121] Jeder neue Auftrag erfordert die entsprechende Zusammenstellung einer an den quantitativen und qualitativen Erfordernissen ausgerichteten Projektarbeitsgruppe. Die Mitgliedschaft in den Arbeitsgruppen kann dabei je nach Qualifikation und Verfügbarkeit entsprechender Professionals regional konzentriert oder geographisch breit verteilt sein.[122]

Unmittelbar unterhalb des CEOs tragen Führungs- und Ergebnisverantwortung für ihre Bereiche i.d.R. die einzelnen »Managing Partner« der Regionen sowie die weltweiten Heads der einzelnen »industries« bzw. die weltweiten »Managing Partner« der «service lines«/»functions«.

5. Wertschöpfungsmodell einer PSF

Im Mittelpunkt des Wertschöpfungsmodells einer PSF steht der direkte Prozeß zur Erbringung der Dienstleistung (»service process«, vgl. Abbildung 16). Damit ein solcher Prozeß überhaupt stattfinden kann, benötigt der »service process« Input:

- Zunächst muß ein für den Kunden interessantes Angebot (»*services*«) existieren: »Produkte«, die verkauft werden können, da sie aus Kundensicht Nutzen versprechen.
- Sodann bedarf es qualifizierter Mitarbeiter (»*professionals*«), die in der Lage sind, die Dienstleistung bestmöglich zu erbringen.
- Die Professionals müssen bei der Leistungserbringung auf bestimmte Systeme und Prozeduren (»*systems*«) zurückgreifen können. Die Leistungserbringung wird durch diese Systeme und Prozeduren maßgeblich ge- bzw. unterstützt.
- Bestimmte »services« erfordern seitens der PSF erhebliche Kapitalkraft (»*capital*«), teilweise auch zur Abdeckung der Risiken, die durch das Geschäft eingegangen werden.

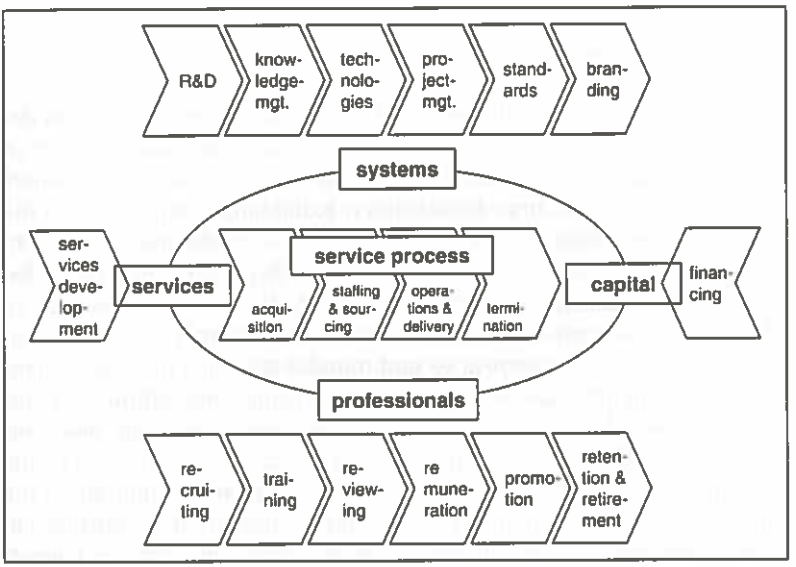


Abbildung 16: Wertschöpfungsmodell einer Professional Service Firm

Jede der vier Input-Komponenten besteht wiederum aus verschiedenen Teilaktivitäten, die in Abbildung 16 durch Pfeile dargestellt werden. Jeder Pfeil repräsentiert einen Prozeß, der durch das Unternehmen möglichst professionell erbracht werden muß. In jenen Bereichen sind auch die konkreten Differenzierungsmöglichkeiten der PSF gegenüber dem Wettbewerb anzusiedeln. Naturgemäß wird man hier auch nach Standardisierungsmöglichkeiten suchen, um eine bestimmte Qualität sicherzustellen und die Konkurrenzfähigkeit im Benchmark gegenüber den Wettbewerbern schaffen und aufrechterhalten zu können.

5.1 Die Erstellung der Dienstleistung (»service process«)

Im Zentrum der Leistungspotentiale der PSF steht der *Dienstleistungsprozeß i.w.S.* (»service process«, vgl. Abbildung 16). Unter Abstrahierung von Spezifika unterschiedlicher Teilbranchen ist dieser Prozeß in generalisierter Form durch vier wesentliche Komponenten gekennzeichnet, die den organisatorischen Ablauf der Dienstleistungserbringung einer PSF holzschnittartig widerspiegeln.

5.1.1 Akquisition

Im Mittelpunkt der Initialphase des Dienstleistungsprozesses steht der *erste Kontakt* des Dienstleistungserbringers mit dem Kunden, der in der Praxis meist von Seiten des Klienten eingeleitet wird. Besonders bei Schlüsselkunden bzw. bestehenden Kundenbeziehungen wird die Initiative parallel auch von Seiten der PSF ausgehen, indem versucht wird, bei den Entscheidungsträgern durch Pflege der entsprechenden Kontakte auch außerhalb eines konkreten Auftrags »im Gespräch« zu bleiben. Der Beginn der Akquisitionsphase[123] erstreckt sich gewöhnlich über mehrere *Vorgespräche* und mündet zunächst in einer vorläufigen Einigung über das weitere Vorgehen (Dauer und allfällige Honorierung einer Angebotserarbeitung, Transparenzschaffung über anschließendes Selektionsverfahren etc.). Die sich hieran anschließende Interaktion von Dienstleister und Kunde ist gekennzeichnet durch die Auseinandersetzung mit dem Gegenstand des potentiellen Auftrages in Form einer *ersten Problemdiagnose.* In der Regel wird sich der Dienstleister bei der Definition des Dienstleistungsauftrags nicht allein auf

die Wahrnehmung des Gegenstandes (Problems) durch den Klienten verlassen, sondern selbst im entsprechenden Rahmen und unter Involvierung des Kunden jede verfügbare Information sammeln und verarbeiten, um eine möglichst unabhängige und genaue »Erst«-Diagnose zu erstellen. Aufbauend auf den mittels der ersten Gespräche und der ersten Problemdiagnose zusammengetragenen Informationen und den daraus resultierenden Einschätzungen und Beurteilungen wird der Dienstleister ein *Angebot erstellen*, das dem Klienten möglichst detailliert die Frage beantwortet, unter welchen Bedingungen welches Vorgehen eingeschlagen werden soll. Das dem Klienten zu unterbreitende Angebot enthält i.d.R. (1) eine Definition des *Auftragsgegenstandes*, (2) die Konkretisierung der (möglichst meßbaren) *Auftragszielsetzung* bzw. des vom Kunden zu erwartenden Nutzens (»value added«), (3) die Bestimmung der systematischen *Vorgehensweise* und des *Zeitmanagements* unter Festlegung quantifizierbarer Leistungskriterien, (4) eine hinreichend konkrete Vorstellung über die seitens Anbieter und Nachfrager einzusetzenden *personellen und materiellen Ressourcen*, insbesondere die Projektteamzusammensetzung des Anbieters, (5) die Klärung von *Rollen- bzw. Arbeitsteilung*, sowie (6) die Quantifizierung der *Kosten des Auftrags*.

Der *visuellen Präsentation des Angebots* beim Klienten vor Ort (oft im Rahmen von verschiedene Wettbewerber vergleichenden »beauty contests«) und der Abgabe einer *schriftlichen Ausarbeitung* folgen meist neuerliche Gespräche und eventuell entsprechende Anpassungen des Angebotes, bevor der Kunde dem Dienstleister nach Durchführung dessen individuellen Selektionsverfahrens im günstigen Fall einen *Auftrag* erteilt. Die Akquisitionsphase ist mit dem Vertragsschluß zwischen der PSF und dem Kunde beendet.

Die Unterschiede in den verschiedenen PSF-Branchen und -Firmen sowie die unterschiedlichen Rechtsordnungen verschiedener Länder verunmöglichen allgemeingültige Aussagen zu Einzelheiten der Vertragsgestaltung. Generell ist in der Praxis jedoch zwischenzeitlich in fast allen Teilbranchen ein Trend zu erfolgsabhängigen Verträgen zu beobachten.

5.1.2 Staffing & Sourcing

Nachdem bereits im Ansatz in der Akquisitionsphase seitens PSF und Klientenunternehmen die Verfügbarkeit der quantitativ und qualitativ

notwendigen Ressourcen unter Berücksichtigung deren Entsprechung und Harmonie ermittelt wird, muß in der nachfolgenden konkreten Projektplanungsphase – zur Vorbereitung des Dienstleistungsprozesses i.e.S. – die tatsächliche Leistungsbereitschaft zur Erfüllung des Auftrages hergestellt werden. Das heißt für jede Phase der Leistungserbringung müssen die erforderlichen Ressourcen (bestimmt und) zur Disposition gestellt werden. *Auf seiten der PSF* sind dies v.a. die qualitative und quantitative Zusammensetzung des Projektteams, Materialien, IT-Ressourcen, Research-Ressourcen, administrative Unterstützung (Sekretariat, Schreibdienst etc.) etc.; *auf seiten des Kunden* zählen hierzu v.a. die einzelnen im Projekt involvierten bzw. einzubeziehenden Führungskräfte und Mitarbeiter, administrative und ablauftechnische Unterstützung (IT- und Kommunikationstechnologie, Räumlichkeiten etc.) etc.

Eine effektive Konzeption der Dienstleistungserbringung, insbesondere die Allokation der richtigen, v.a. der geeigneten personellen Ressourcen auf die verschiedenen Aufträge, zählt zu den wichtigsten Managementprozessen einer PSF.[124] Die Allokation der Professionals auf die Projekte (»staffing«) hat dabei unter Berücksichtigung und Abstimmung einer ganzen Reihe von projekt- bzw. klientenspezifischen (»client-related information«) und mitarbeiterspezifischen (»staff information«) Erfordernissen bzw. Restriktionen zu erfolgen. Die diesbezüglich wesentlichsten, jedoch häufig konfligierenden Erfordernisse und Restriktionen zeigt Abbildung 17.

Die Zusammensetzung der Projektteams muß vor diesem Hintergrund möglichst optimal gestaltet werden, da sie erheblichen Einfluß auf den Erfolg der Firma besitzt. Ein erfolgreiches »staffing system« besitzt positive Wirkungen auf die Projektkosten, die Arbeitsqualität sowie die zeitgenaue Leistungserbringung und läßt sich anhand verschiedener, teils in sich und untereinander kontroverser Charakteristika bzw. Ziele[125] kennzeichnen (vgl. Abbildung 17):

- *Profitability.* Möglichst hoher Auslastungs-/Beschäftigungsgrad (utilization) aller Professionals.
- *Client service.* Möglichst hoher Grad an Kundenzufriedenheit durch entsprechende Qualität des Projektteams.
- *Skill building.* Bewußte, der Unternehmens- und Bereichsstrategie entsprechende Steuerung der »Entwicklung« von Fähigkeiten der Professionals (Entwicklung von Branchen-, Funktionsexperten oder Generalisten).

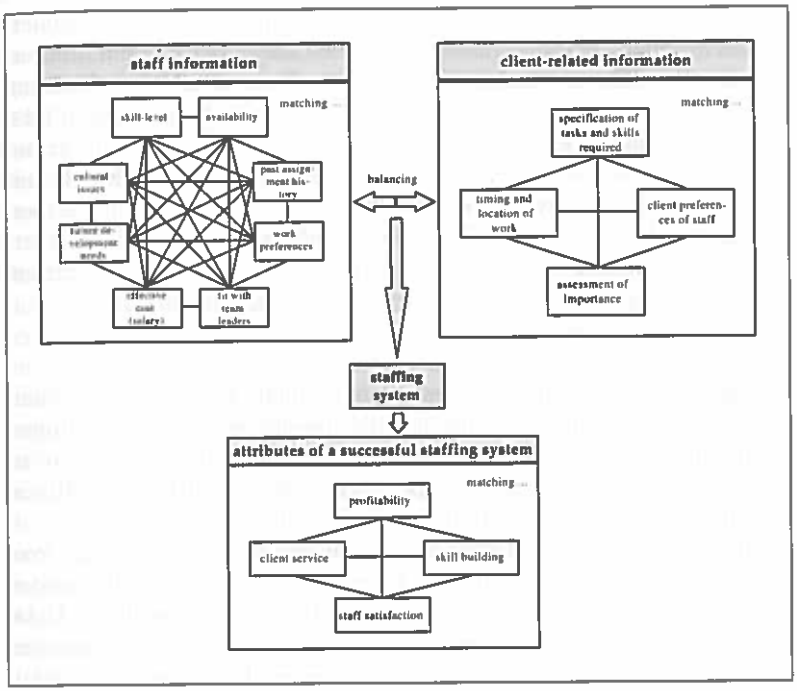


Abbildung 17: Die Struktur des »staffing system«[126]

- *Staff satisfaction.* Gewährleistung größtmöglicher Motivation und Produktivität der Professionals insbesondere durch Sicherstellung bzw. Berücksichtigung von Entwicklungsperspektiven (»training and development through broader or deeper contents and different teamleaders«), Karrieremöglichkeiten (»enhanced probability for promotion through exposure to broader or deeper contents and different teamleaders«) sowie persönlichen Präferenzen (Einsatzort, Tätigkeitsart, Kollegen und Projektleitung etc.).

Die Selektion von Professionals für die spezifischen Projekte erweist sich sowohl als kritischer Erfolgsfaktor der einzelnen Dienstleistungsprozesse als auch des langfristigen Erfolges der Firma. Die Managementverantwortung für diese Aufgabe ist – nicht zuletzt aufgrund der

Gefahr von eigeninteressengeleiteten Verteilungskämpfen – üblicherweise in einer Person verankert, die über die entsprechende, hierarchisch abgesicherte Machtfülle und eine »Gesamtsicht« verfügt, um die sich stellenden trade-offs abzuwägen und eine bestmögliche Ressourcennutzung zu gewährleisten. Die Aufgabe liegt i.d.R. unmittelbar im Verantwortungsbereich der Heads der »industries« bzw. der Heads der »service lines« bzw. »functions« (oder eines sogenannten »partner-in-charge«). Alleine hier befindet sich das Wissen und das Urteilsvermögen, um praxisweit sinnvolle »staffing«-Entscheidungen zu treffen.

5.1.3 Operations & Delivery

Die dritte und erstmals vollständig operationale Phase des Dienstleistungsprozesses einer PSF umfaßt die unmittelbare Dienstleistungsproduktion, die sich selbst wiederum aus verschiedenen Teilphasen zusammensetzt. Der Dienstleistungsprozeß i.e.S. verläuft sehr häufig in engem Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager.

In der *Diagnosephase* steht die detaillierte Untersuchung des Problems bzw. der Fragestellung des Klienten im Mittelpunkt. Es werden die Ausgangsfragestellung analysiert, sämtliche dahinterstehende Ursachen, Faktoren und Kräfte identifiziert sowie generell alle Informationen gesammelt, die notwendig sind, um in der Folge die originäre Dienstleistung zu erstellen. Gleichwohl kann zwischen Diagnosephase und originärer Dienstleistungserstellung keine trennscharfe Linie gezogen werden. Zum Beispiel emergieren oft bereits bei der Informationssammlung – etwa im Rahmen von Fachgesprächen und Interviews – konkrete Lösungsansätze bzw. Antworten auf die sich stellenden Fragen.

Die Phase der *Erstellung der originären Dienstleistung* beinhaltet die sich an den Ergebnissen der Diagnose orientierende Ausführung einer bestimmten Leistung (bspw. die Buchprüfung durch den Wirtschaftsprüfer) respektive die Entwicklung von konkreten, operationalisierten und die Implementierbarkeit berücksichtigende Antworten zur Lösung der Ausgangsfragestellung, meist in Form von Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen (so z.B. Lösungskonzepte von Beratungsunternehmen). Während die Diagnosephase methodologisch vorrangig durch Systematik und Analytik geprägt ist, erfordert die Entwicklung neuer bzw. der Transfer und die Anpassung bereits bestehender Antworten und Lösungen in erster Linie Innovationskraft und Kreativität.

Die sich hieran anschließende verbale und schriftliche *Ergebnispräsentation*, in der die Resultate der Tätigkeit elaboriert und zusammengefaßt, ggf. das »Was« und »Wie« der Implementation dargelegt sowie allfällig notwendige Entscheidungen des Klienten vorbereitet werden, bildet den vorläufigen Schlußpunkt des Dienstleistungsprozesses i.e.S. und einer Reihe sich häufig bereits im Zuge des Projektablaufs vollziehender Zwischenpräsentationen.

In denjenigen Teilbranchen allerdings, in denen die Leistungserbringung der PSF in der Entwicklung von Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für den Kunden resultiert (bspw. meist in der Unternehmensberatung), bedarf es – so sich der Klient letztlich hierfür entscheidet – deren praktischer *Umsetzung*. Ohne (erfolgreiche) Implementation kann der Dienstleistungsprozeß nicht als abgeschlossen betrachtet werden. Wird der Dienstleister in der Implementationsphase vom Klienten zur Unterstützung zugezogen, erhält er die unmittelbare Mitwirkungsmöglichkeit, die auf Veränderung und Verbesserung der Klientenposition zielenden Empfehlungen in die Praxis umzusetzen. Durch die erfolgreiche Implementation kann etwa der Beratungsdienstleister positiven Einfluß auf seinen eigenen langfristigen Akquisitionserfolg nehmen, »... da [umgekehrt] bei einer nur unzureichenden Umsetzung (auch inhaltlich richtiger beraterischer Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen) eine Zielerreichung und die Amortisation der Projektinvestitionen für den Klienten nicht ermöglicht wird, mit u.U. negativen Auswirkungen auf das Beraterimage und zukünftige Auftragsvergaben im betreffenden Marktsegment«.[127]

5.1.4 Termination

Die letzte Phase des Dienstleistungsprozesses umfaßt die Zeitabschnitte *unmittelbar um die* und *nach der* Beendigung des Dienstleistungsprozesses i.e.S.[128]

Jeder Dienstleistungsauftrag muß nach Erreichen der Auftragszielsetzung *beendet* werden. Ein auf den ersten Blick eher problemloser Vorgang, der jedoch wie die Prozeßphasen zuvor eines professionellen Managements bedarf. Bei der Bestimmung des richtigen Zeitpunktes für den »Rückzug« des Dienstleisters handelt es sich um eine im Einzelfall sehr schwierige und im negativen Fall den derzeitigen Projekt- und den zukünftigen Akquisitionserfolg des Dienstleisters gefährdende

Entscheidung. In jedem Fall muß zum Zeitpunkt der Beendigung des Dienstleisterengagements zwischen Dienstleister und Klient thematisiert und größtmögliche Einigkeit darüber erzielt werden, wie der Projektstatus (vollständig abgeschlossen, Empfehlungen noch zu implementieren etc.), der Projekterfolg bis dato und die Dienstleister-Klienten-Beziehung zu beurteilen sind. Eine bereits zu Beginn im Vertrag vorgenommene Festschreibung eines vorgesehenen Zeitpunktes und der Umstände, unter welchen die »Demission« zu erfolgen hat, ist nicht unüblich, jedoch unter keinen Umständen als von vornherein definitiv zu betrachten. Statt dessen ist die Gesamtplanung und somit auch der Zeitpunkt des »Rückzugs« im Verlaufe des Prozesses – etwa bei Erreichen von Meilensteinen – erneut zu überdenken und entsprechend veränderter Gegebenheiten und Signale gegebenenfalls neu zu bestimmen.

Bei respektive *eine gewisse Zeit nach* Beendigung des Auftrages erfolgt in der Regel die in erster Linie auf Lerneffekte für Dienstleister und Kunde zielende, zukünftig aber stärker die Honorierung des Dienstleisters bestimmende *Schlußevaluation*, welche an die sich bereits zu bestimmten Zeitpunkten während des Dienstleistungsprozesses vollziehenden, primär auf die Projektsteuerung zielenden Zwischenevaluationen anknüpft. Die Evaluation wird nicht zwangsläufig, aber doch in vielen Fällen idealerweise von Dienstleister und Klient gemeinsam vorgenommen, wobei die hierbei wünschenswerte offene und konstruktive Art als Funktion des gegenseitigen Vertrauens betrachtet werden kann. Gegenstand der Evaluation der Leistung des Dienstleisters sind das Projekt bzw. dessen Erfolg, mithin der erzielte Kundennutzen sowie die für den Projekterfolg maßgebende Effektivität des Dienstleistungsprozesses und dessen Effizienz.

Nach Beendigung der unmittelbaren Auftragsbeziehung zwischen Dienstleister und Kunde spielt schließlich das sogenannte *After-sales-Management bzw. Follow-up* eine bedeutende Rolle. Sowohl das Pflegen der Kundenbeziehung als auch allfällige, sich aus der Evaluation ergebende und in Verbindung mit dem Ursprungsauftrag stehende Folgeaufträge eröffnen dem Dienstleister Zugang zu wichtigen Informationen, sei es über die Auswirkungen seiner ursprünglichen Dienstleistung, sei es über sich neu ergebende Probleme oder Fragestellungen, für die er sodann seine Unterstützung anbieten kann.

5.2 Das Leistungsangebot (»services«)

Bei der Frage nach dem Leistungsangebot ist die spezifische Diversifikationspolitik der PSF angesprochen. Sie ist Bestandteil der Unternehmensentwicklung und findet ihren Ausdruck im Sortiment der »Produkte« der PSF und der damit bedienten Märkte. Beide – »Produkte« und Märkte – können abgebaut, ausgebaut und penetriert werden (vgl. Abbildung 18).

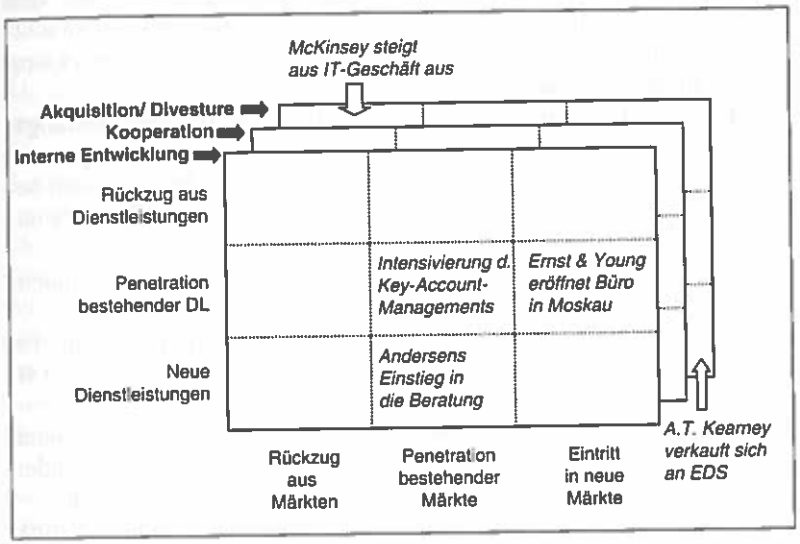


Abbildung 18: Handlungsfeld der Entwicklung von PSF

In diesem Zusammenhang gelten als wichtige Instrumente der Veränderung der PSF die interne Entwicklung, das Eingehen oder Auflösen von Partnerschaften und die Akquisition bzw. die Veräußerung von Unternehmensbeteiligungen. Die Art und Weise der *internen Entwicklung* einer PSF basiert maßgeblich auf der Effektivität und der Effizienz ihres Forschungs- und Entwicklungsprozesses (vgl. 5.4.1). Manche Firmen, insbesondere kleinere PSF, versuchen sich statt dessen und/oder darüber hinaus, über eine Einbindung in ein *PSF-Netzwerk* zukunftsfähig zu positionieren. Der Grundgedanke solcher Netzwerke

ist zwar faszinierend, er läßt sich aber in der Praxis offenbar nur sehr schwer in die Tat umsetzen. Nur äußerst selten gelingt es, mehr Nutzen aus dem Netzwerk zu generieren als lediglich wechselseitig Aufträge auf Provisionsbasis zu vermitteln. *Akquisitionen* von PSF werden heute in großer Zahl betrieben. Trotz der bekanntermaßen sehr hohen Risiken, die ein solches Vorgehen mit sich bringt, wird dieser Weg nicht zuletzt deshalb gewählt, weil sich der Käufer dadurch erhebliche Zeitvorteile gegenüber der internen Entwicklung verspricht.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, daß Unternehmen, die dauerhaft an der Spitze des Wettbewerbs stehen wollen, zwingend und intensiv in die eigene Forschung und Entwicklung werden investieren müssen.

Abbildung 18 zeigt das Handlungsfeld der für die Entwicklungspolitik der PSF *theoretisch* bestehenden siebenundzwanzig Optionen anhand einer Reihe von Beispielen. In der Praxis der Branche sind bezüglich dieses Handlungsfeldes derzeit eine Reihe von Trends zu beobachten, die zum Teil bereits an anderer Stelle erwähnt wurden:

- Verbreiterung des Dienstleistungs-Sortiments, um das von Kundenseite gewünschte »one-stop-shopping« leisten zu können.
- Diversifikation in margenreichere Geschäfte (z.B. Corporate Finance) bei gleichzeitigem Margendruck im Stammgeschäft (z.B. Wirtschaftsprüfung).
- Globalisierung der eigenen Dienstleistungen, um – erstens – neue Kundenkreise zu erschließen und – zweitens – den bestehenden Kunden auf ihrem Internationalisierungsweg folgen zu können.
- Erschließung der »emerging markets« (Osteuropa, Indien, China, Südostasien, Lateinamerika).
- Europaweites Betreiben des Geschäfts aufgrund der Verschmelzung der nationalen Märkte in der Europäischen Union (vgl. bspw. das Ineinanderübergehen der Personalmärkte in der EU und die Konsequenzen bei den Personalvermittlern).

Eine ganze Reihe von PSF erfährt jedoch zur Zeit äußerst leidvoll, daß nicht beliebig auf dem in Abbildung 18 dargestellten »Manövrierfeld« agiert werden kann: Schlüsselpartner, Teams und bisweilen ganze Landesgesellschaften aus dem erworbenen Unternehmen lösen sich in nicht unerheblicher Zahl aus dem Verbund; Unterschiede in den Kulturen neu erschlossener »service lines« im Vergleich zum Stammgeschäft

führen zu tiefgreifenden Konflikten; die dem Kunden versprochene globale Integration der Dienstleistungs-/Funktions- und Branchengruppen kann intern nicht geleistet und »gelebt« werden; etc. Hier zeigt sich einmal mehr, daß ohne Anschlußfähigkeit an die bestehende Entwicklungsgeschichte auch bei PSF – vielleicht sogar insbesondere bei PSF – nicht diversifiziert werden kann.

Das Ziel aller Entwicklungsbemühungen besteht am Ende darin, daß es der PSF über die »Akquisition« (vgl. 5.1.1) im »service process« gelingt, auf der Basis des entwickelten Dienstleistungs-Sortiments möglichst umfassend geeignetes (Neu-)Geschäft zu generieren. Insbesondere in Zeiten erhöhten Wettbewerbs besteht strikte Kundenorientierung – d.h. die stringente Ausrichtung auf die Bedürfnisse von tatsächlichen und potentiellen Kunden – hierbei nicht lediglich in der Befriedigung einmal ermittelter Kundenwünsche, sondern darüber hinaus v.a. in der Bereitschaft, vorhandene Kunden besser bzw. umfassender zu bedienen und potentielle Kunden gezielter anzusprechen. Höchste Relevanz für PSF erhält diese Erkenntnis vor dem Hintergrund der Tatsache, daß ihr Geschäftserfolg eher noch stärker als in allen anderen Branchen der Wirtschaft abhängig ist von der kontinuierlichen Generierung von Neugeschäft. Da die Dienstleistung »am« und meist unter direkter Involvierung des Kunden erbracht wird, trägt eine möglichst effektive quantitative und qualitative Ausschöpfung des bestehenden und neu zu akquirierenden Kundenpotentials direkt zur Wertschöpfung der PSF bei.

Als wichtige Voraussetzung dieser Wertschöpfung gilt das unmittelbare Vermarkten der Dienstleistung(en) der PSF, das sogenannte »Business oder Practice Development«, bei welchem seinerseits das in der klassischen Marketingterminologie als Kommunikationspolitik bezeichnete Marketinginstrument eine dominante Rolle spielt. Hierbei wiederum liegt der Schwerpunkt weniger auf Mediawerbung und Öffentlichkeitsarbeit, als in der unmittelbaren Verkaufsförderung »am« oder beim Kunden. Der Schlüssel zum Neugeschäft – dies zeigen sowohl Praxis als auch Theorie – liegt primär in der Erbringung einer professionellen Dienstleistung für bestehende Kunden.

Eine Studie, in der über 300 Partner der ehemaligen »Big Six« nach den wichtigsten Aktivitäten im Bereich »Practice Development« befragt wurden,[129] belegt, daß als wichtigste Quellen für die Anbahnung von Neugeschäft das Folgegeschäft bei bestehenden Kunden (»client referrals«[130]) und Geschäfte aufgrund von Empfehlungen bestehender

Kunden (»client recommendations«) gelten. Mit geringeren »Wichtigkeitsausprägungen« folgen Geschäftsanbahnungen aufgrund einer Vermittlung innerhalb der eigenen Firma (»referrals from within own firm«), durch allgemeine Geschäftsverbindungen (»business contacts«), aufgrund allgemeiner oder spezieller Reputation sowie durch Vermittlung von früheren Kollegen (»referrals from former colleagues«). Maister (1997b, S. 168) drückt denselben Zusammenhang so aus: »If your clients aren't actively telling their friends about you, maybe your work (or, of course, service) isn't as great as you think it is. Furthermore, if you aren't getting consistently great word-of-mouth from your existing clients, you're not ready to start marketing to new ones.« Kundenpflege, in jeder denkbaren Form, ist somit erste und wichtigste Voraussetzung für die optimale Ausnutzung des Kundenpotentials der PSF.

5.3 Die Mitarbeiter (»professionals«)

In einer Firma, deren Vermögenswerte fast ausschließlich aus hochqualifizierten Mitarbeitern bestehen, sind Aufbau und Pflege des Humankapitals naturgemäß einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren der Geschäftstätigkeit. Versucht man über eine schematische Skizzierung des Lebenszyklus eines Professionals die Charakteristika des Managements dieses Erfolgsfaktors zu erschließen, gelangt man zu sechs zentralen Gestaltungsfeldern des Leistungspotentials Personal.

5.3.1 Recruiting

Die sorgfältige Auswahl neuer Mitarbeiter ist einer der wichtigsten Prozesse einer PSF, da dieser den Unternehmenserfolg maßgeblicher beeinflußt als dies in den meisten anderen Branchen der Volkswirtschaft der Fall ist. Entsprechend anspruchsvoller sind sowohl die Auswahlkriterien (Jahrgangsbeste, Mehrsprachigkeit, Praxiserfahrung, Sozialkompetenz etc.) als auch die Auswahlverfahren (Quantität und Qualität der Interviews, Tests etc.), die Bewerber zu erfüllen bzw. zu bestehen haben. Und dennoch scheinen die Chancen des Nachwuchses bzw. die von Quereinsteigern vergleichsweise höher zu sein als noch vor einigen Jahren. Der Kampf um Humankapital – dies wird beson-

ders an den Universitäten deutlich – wird immer härter geführt und verschlingt Investitionssummen ungekannten Ausmaßes.

In den entwickelten westlichen Industrienationen sind für diese Entwicklung v.a. zwei Faktoren verantwortlich. Zum einen kommt es in Folge des starken Marktwachstums zu einem verstärkten Wettbewerb der Firmen um die auf dem Markt nur begrenzt vorhandene Humankapitalbasis. Zunehmende Konkurrenz um neue Mitarbeiter entsteht dabei nicht nur innerhalb und zwischen den einzelnen PSF-Branchen (externe und interne Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungsunternehmen, Investmentbanken etc.). Als ernstzunehmende Wettbewerber der PSF gelten diesbezüglich immer häufiger auch die großen Konzerne aus Industrie, Handel und Dienstleistung, die qualifizierten Bewerbern heute anders als in der Vergangenheit attraktive Einstiegsgehälter, flache Hierarchien und schnelle Karrieren bieten.

Zum anderen wird gleichzeitig – und dies verschärft die Problematik – in den Ländern Nordamerikas und Westeuropas die potentielle Basis der 25-30jährigen Nachwuchsprofessionals aufgrund der Geburtenrückgänge und stark schwindender Studentenzahlen in bestimmten Fachbereichen (z.B. bis vor kurzem Informatik) immer geringer. Die Unternehmen versuchen dieser Problematik auf unterschiedliche Art und Weise zu begegnen: Während manche Firmen die Anforderungen an die Qualifikation ihrer Zielbewerbergruppe reduzieren (bspw. Verzicht auf MBA oder Promotion), rekrutieren andere noch stärker als bisher in eher branchenfremden Umfeldern (bspw. Erhöhung des Anteils von Natur- oder Geisteswissenschaftlern im Vergleich zu Wirtschaftswissenschaftlern im Management Consulting). Wieder andere setzen auf stärkere Automation gewisser Teilbereiche des Dienstleistungsprozesses, entschärfen ihr up-or-out-System, lockern ihre Altersgrenzen, rekrutieren vermehrt Quereinsteiger oder wenden sich vom bis anhin lokalen Recruiting zumindest teilweise ab, indem sie ergänzend etwa in Ländern Osteuropas, Südamerikas oder Asiens auf die Suche nach hochqualifizierten Mitarbeitern gehen.[131]

Es ist evident, daß vor diesem Hintergrund – will man trotz immensen Wachstums ein bestimmtes Qualitätsniveau sicherstellen – das entsprechende Training der Mitarbeiter in bezug auf die Vermittlung von Inhalts- und Prozeß-Know-how sowie bezüglich der Schulung von Sozialkompetenz zukünftig einen noch größeren Stellenwert als bisher erhalten wird.

5.3.2 Training

Obschon ein überlegenes Recruiting zu den maßgeblichsten Erfolgsfaktoren einer PSF zählt, resultieren wahre Wettbewerbsvorteile nicht schon aus der Fähigkeit, bessere Mitarbeiter als der Wettbewerber zu rekrutieren, sondern aus dem Vermögen, das Personal besser auszubilden bzw. zu entwickeln als die Konkurrenz.[132]

Beim Training der Mitarbeiter wird grundsätzlich unterschieden zwischen der Erstschulung neuer Mitarbeiter[133] und der kontinuierlichen Entwicklung der Kompetenz des gesamten, alle Tätigkeits- und Hierarchieebenen umfassenden Mitarbeiterpools.[134] Nach wie vor ist dabei in vielen PSF festzustellen, daß sich die Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme vornehmlich auf neue und jüngere Mitarbeiter konzentrieren, während für »Senior«-Ebenen kaum oder relativ wenige institutionalisierte Prozesse zur Teilung und Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten existieren.[135]

Die Vermittlung bzw. Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten wird in einer PSF v.a. über *drei Ansatzpunkte* verwirklicht. Wissen und Fähigkeiten werden erstens durch *formelle Off-the-job-Trainingsprogramme* generiert. In vielen, v.a. den größeren und internationalen PSF, existieren hierfür firmeneigene, hochschulähnliche Trainingsstätten, in denen sowohl die Berufseinsteiger in mehrwöchigen Kursen mit Inhalten und Prozessen des neuen Tätigkeitsfeldes vertraut gemacht als auch die übrigen Mitarbeiter in regelmäßigen Trainingseinheiten weitergebildet werden. Das Training der Mitarbeiter wird in den meisten Unternehmen sowohl von eigenen Professionals als auch von externen Trainern durchgeführt. Die Strategie, die Trainerrolle mehrheitlich mit eigenen Mitarbeitern, meist »Senior«-Professionals, zu besetzen, gilt deshalb als erfolgreich, da ihr zugeschrieben wird, wirklichkeits-, praxisgerechter, glaubwürdiger und daher von größerer Wirkung zu sein.[136] In spezieller Weise sollen mit den Programmen für Einsteiger auch der Teamgeist im entsprechenden Jahrgang gestärkt und die Firmenwerte von einer auf die jeweils nächste Firmengeneration übertragen werden.

Da sich Off-the-job-Programme aber stärker für den Wissenstransfer als für die Entwicklung von Fähigkeiten eignen, werden diese zweitens durch umfangreiche *On-the-job-Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme* begleitet. Diese sind jedoch nicht als bloße Ergänzung zu verstehen. Vielmehr vollzieht sich im Rahmen von On-the-job-Program-

men, die i.d.R. sehr stark durch Mentoring und Coaching erfahrener Mitarbeiter unterstützt werden,[137] der weitaus größte Teil der Ausbildungs- und Schulungseinheiten einer PSF. On-the-job lernen Professionals aus der eigenen Erfahrung im Rahmen ihrer konkreten Tätigkeit. Sie lernen von den Erfahrungen der Kunden, von Teamkollegen, Vorgesetzten oder etwa von Professionals, die vor ihnen für den Klienten tätig waren. Im Zusammenhang mit dem On-the-job-Training spielt auch das »staffing system« eine sehr bedeutende Rolle.[138] Durch die spezifische Art und Weise, wie Professionals systematisch auf thematisch (und regional) ähnlichen und/oder verschiedenen Projekten eingesetzt werden, können gezielt funktionale, Branchen- oder generalistische Fähigkeiten entwikkelt bzw. kann entsprechendes Wissen erworben werden.[139]

Schließlich und drittens lernen Professionals im *individuellen Selbststudium*. Durch Verarbeitung von themenspezifischen Büchern und Artikeln, Projektberichten und anderen Dokumentationen können gezielt bestimmte Wissens-, in seltenen Fällen auch Fähigkeitslücken geschlossen werden.

Ein Beispiel aus der Beratungsbranche illustriert die gemachten Ausführungen:

Das Konzept der Mitarbeiterentwicklung basiert bei der Unternehmensberatung *Booz-Allen & Hamilton* auf einem Mentorenprogramm.[140] Jedem Consultant wird ein »senior mentor« sowie (mit Ausnahme der »principals«) ein »junior mentor« zugewiesen. Diesen kommt die Aufgabe zu, die individuelle Entwicklung der Consultants unter Berücksichtigung deren persönlicher Bedürfnisse zu unterstützen. Die persönlichen Mentoren entstammen fachlich demselben Bereich wie der einzelne Consultant. Wechselt der Consultant den Fachbereich, müssen auch die Mentoren gewechselt werden. Von den Mentoren wird die kontinuierliche Aufrechterhaltung des Kontakts zu ihren »Schützlingen« erwartet, um die Entwicklung der Individuen jederzeit entsprechend der Notwendigkeiten und deren persönlicher Bedürfnisse steuern zu können.

Consultants und Partner müssen bei *Booz-Allen & Hamilton* grundsätzlich über drei »trainierbare« Arten von Wissen bzw. Fähigkeiten verfügen:

- *Content*. Wissen um analytische Methoden, Branchen- und funktionales Wissen, Anwender-Know-how (Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie etc.) etc.
- *Teamwork*. Kollaboration, Diskussionsfähigkeit und -förderung, verständliche Präsentation von Ideen und Konzepten etc.
- *Institutional understanding*. Firmenwerte, -politik und -prozesse etc.

Erwerb und Ausbau dieses Wissens bzw. dieser Fähigkeiten werden über vier Kanäle gefördert. Neben formellen *Off-the-job-Trainingseinheiten* setzt die Firma v.a. auf *On-the-job-Training*, bei dem Consultants durch erfahrene Ausbilder instruiert werden. Darüber hinaus wird an einem bestimmten Tag im Rahmen von monatlich oder vierteljährlich stattfindenden »*home-office-days*« das gesamte Personal eines Büros versammelt, um intellektuelles Kapital zu teilen und bestimmte Beraterfähigkeiten zu schärfen. Schließlich entwickelt *Booz·Allen & Hamilton* für das *Selbststudium* der Berater vielfältige, über die weltweiten Computersysteme zugängliche Multimedia- und Textmaterialien, die ein »Just-in-time-Training« bzw. das jederzeitige Auffrischen alter Kenntnisse und Fähigkeiten ermöglichen.

Da ein effektives Training zum einen das persönliche Engagement des Aus- bzw. Fortzubildenden erfordert, zum anderen die Bereitstellung der entsprechenden Systeme, v.a. aber engagierter und qualifizierter Trainerpersönlichkeiten seitens der Firma bedingt, gilt eine damit korrespondierende Ausrichtung der Anreiz-, Beurteilungs- und Kompensationssysteme als für den Trainingserfolg essentiell.

5.3.3 Reviewing

Zwei Gründe sind dafür verantwortlich, daß regelmäßige und systematische Leistungsbeurteilungen in PSF wichtiger sind als in Unternehmen anderer Branchen:[141]

- Die Karrieremuster in der Branche erfordern eine vergleichsweise zügige Entwicklung der Professionals und die rasche Übernahme von Verantwortung. Die Selektion derjenigen Mitarbeiter, deren Entwicklungspotential im Vergleich zu den Kollegen begrenzt ist, muß entsprechend sorgfältig und zügig erfolgen, da die Konstanthaltung einer vorgegebenen, die Gesamtperformance der PSF bestimmenden Leverage-Struktur, eine Weiterbeschäftigung solcher Mitarbeiter nicht erlaubt (»up-or-out«).
- Die in den meisten PSF im Rahmen von Projektarbeit ausgeführte Tätigkeit der Professionals hat aufgrund des im Zeitablauf i.d.R. relativ häufigen Wechsels des Projektteams als auch der Teamrolle die Notwendigkeit zur Folge, daß die Informationen, die für das Management der Entwicklung und Karriere des einzelnen Mitarbeiters benötigt werden, kontinuierlich gesammelt und beurteilt werden.

Unabhängig davon gilt der generelle Grundsatz, daß – außerhalb der offiziellen Leistungsbeurteilung – Feedback, welches die Leistungsverbesserung zum Ziele hat, so *zeitnah* und damit so häufig als möglich, in kleinen, verarbeitbaren Einheiten und ohne finanzielle Implikationen erfolgen sollte, da die Wahrscheinlichkeit von Einsicht und Akzeptanz des Mitarbeiters unter diesen Umständen am größten ist.[142]

Als Beispiel dienen uns an dieser Stelle die Performance-Kriterien, die die Unternehmensberatung *McKinsey & Co.* zur Beurteilung ihrer »Associates« heranzieht [Fassung von 1996]. Die Ausprägungen eines jeden Kriteriums werden – wie beim Kriterium »Issue Identification« exemplarisch gezeigt – jeweils verbal umschrieben (vgl. Abbildung 19).

Spaltenkriterien:	Clear development needs	Good early Associate performance	Good Senior Associate performance	Ready for consideration for EM designation
Problem Solving				
- Issue Identification	Does not contribute to team's understanding of project issues	Follows study issues well; contributes to identifying them in his/her areas of the study	Rapidly sees core issues and helps EM, client surface and consider them	Develops new insights into issues
- Data gathering				
- Problem structuring				
- Analytic skills				
- Developing recommendations				
Managing				
- Managing own activities				
- Managing others				
Communications				
- Interviewing				
- Oral communications				
- Written communications				
Teamwork				
- Participation in team probl. solv.				
- Team leadership				
Client relations				
- Quality of relationships				
- Sensitivity and commitment				
- Impact				

Abbildung 19: Beurteilung von »Associates« bei McKinsey & Co.

Die Beurteilung der Leistung der Professionals (Selbst- und Fremdbeurteilung) setzt sich in PSF i.d.R. aus drei Komponenten zusammen: Erstens, aus der Evaluation von Eigenschaften, Kenntnissen und Fähigkeiten im Rahmen der zu absolvierenden Trainingseinheiten, zweitens, aus der regelmäßigen Beurteilung während und am Ende von Projekten, sowie drittens, aus einer periodisch (meist jährlich oder ½jährlich) stattfindenden Gesamtbeurteilung, in der sowohl der individuelle Leistungsbeitrag als auch lokales und ggf. globales Teamwork bewertet werden.

In PSF bestimmen die Ergebnisse des Reviewing in weit stärkerem Maße die gehaltliche Entwicklung und die Karriere der Mitarbeiter, als dies in anderen Branchen der Fall ist.

Consultants bei der Unternehmensberatung *Andersen Consulting*[143] haben sich neben der Evaluation ihrer Trainingsleistungen vierteljährlichen Leistungsbeurteilungen durch ihren Projektleiter (»Engagement Manager«) zu unterziehen. Nach definierten und kommunizierten Kriterien wird der Projektleiter seinerseits durch dessen Partner evaluiert. Anhand eines Bewertungsschemas von »satisfactory low« bis »outstanding« werden die Fähigkeiten zu Problemlösung, Engagement und Verhalten im Team bewertet. Einmal im Jahr bewerten die Partner die Gesamtjahresleistung aller Berater, mit denen sie im abgelaufenen Jahr zusammengearbeitet haben. Ein anhand der Ergebnisse und entsprechend der Evaluationskriterien erstelltes Ranking der im Entwicklungsstand vergleichbaren Kollegen bestimmt schließlich weitgehend die jährliche Einkommens- und zukünftige Karriereentwicklung der Consultants.

Bei einer Turnover-Rate von 10-15 Prozent pro Jahr werden die in der Firma verbliebenen, erfolgreichen Berater nach Ablauf von 5 Jahren einer zusätzlichen, detaillierteren Evaluation unterzogen. Hierbei erstellt der zuständige Partner des Beraters nach Sammlung und Beurteilung der jährlichen Rankings eine Gesamtbeurteilung und eine daraus abgeleitete Entwicklungsempfehlung, die vom »Managing Partner« geprüft wird. Im Durchschnitt werden daraufhin ca. 80 Prozent der Beurteilten zum Projektleiter befördert, dem Rest wird das Verlassen der Firma nahegelegt. Die Wahl zum »Associate Partner« nach 5-7 Jahren, bzw. die Wahl zum voll stimmberechtigten Partner nach weiteren 2-4 Jahren setzen das Überwinden entsprechender Beurteilungshürden voraus. Letztere Karrierestufe erreicht im Durchschnitt einer von elf »Junior«-Beratern.

Eine besondere Rolle in PSF spielt naturgemäß die Beurteilung der Partnerperformance.[144]

Auch hier gilt die enge Verknüpfung von Leistungsbeurteilung mit Karriere- und Gehaltsentwicklung. Trotzdem der Prozeß der Partnerbeurteilung als einer der einflußreichsten Prozesse für den Erfolg der PSF

gilt, bleibt seine Hebelwirkung in vielen Firmen ungenutzt. Häufig sind die existierenden Beurteilungssysteme noch immer rückblickender Natur, d.h. sie fungieren oftmals als bloßes vergangenheitsorientiertes Inputkriterium für die sich anschließende Kompensation. Die zukunftsweisende Funktion fehlt in diesem Zusammenhang nicht zuletzt wegen der oft mangelnden Transparenz der Beurteilungskriterien, was zur Folge hat, daß die Evaluation nicht in der Lage ist, Hinweise zur Leistungsverbesserung des Partners zu liefern.

Maister (1997a, S. 245 ff.) schlägt vor, den Beurteilungsprozeß in einen sogenannten »performance counseling process« einzubetten, der vornehmlich auf die Verbesserung der zukünftigen Partnerperformance ausgerichtet und durch Selbstbeurteilung des Partners und Fremdbeurteilung durch einen »counselor« gekennzeichnet ist. Die Funktion des »counselor« soll dabei in großen Firmen i.d.R. vom Leiter des entsprechenden Praxisgebietes oder der Region, dem der jeweilige Partner zugeordnet ist, wahrgenommen werden. Bei der Selbstbeurteilung des Partners und der Beurteilung des »counselor« muß der Vergleich mit der Vorjahresleistung und insbesondere der Vergleich mit den Zielen, die sich der Partner im Vorjahr gesetzt hat, eine zentrale Rolle spielen. Als maßgebliche Kriterien werden der Beurteilung zugrunde gelegt:

1. Profitabilität des verantworteten Bereiches (finanzieller Erfolg)
2. Kundenbeziehungen und -service im verantworteten Bereich (Kundenzufriedenheit)
3. Coaching und andere Leistungsbeiträge zur Entwicklung von Fähigkeiten innerhalb des verantworteten Bereiches (Mitarbeiterzufriedenheit)
4. Beitrag des Partners zur Entwicklung der Praxis
5. Beitrag des Partners für den Erfolg anderer und der Gesamtfirma
6. Persönliche Entwicklung des Partners

Schließlich müssen in einer gemeinsamen Sitzung von »counselor« und Partner die Fremdbeurteilung und die Selbstbeurteilung des Partners miteinander konfrontiert werden. Sowohl die Fremdbeurteilung als solche als auch das dokumentierte Ergebnis der Diskussion beim Vergleich von Fremd- und Selbstbeurteilung werden sodann an das für die Kompensation zuständige Organ (»Compensation Committee«) weitergeleitet, welche das Resultat in die entsprechende Entlohnung umsetzt. Die gemeinsame Sitzung von »counselor« und Partner gilt je-

doch erst dann als abgeschlossen, wenn die weitere Karriereentwicklung geplant, Entwicklungsziele vereinbart und ein Aktionsplan zu deren Umsetzung verabschiedet wurde.

Der skizzierte Beurteilungsprozeß ist zeitintensiv und überträgt dem »counselor« die Verantwortung für Erfolg und Leistungsverbesserung der in seinem Arbeitsbereich tätigen Partner. Der Prozeß wird nur dann zur Verbesserung der Gesamtperformance der Firma beitragen können, wenn der einzelne Partner am Ende des Prozesses genau weiß, was er tun muß, um seine zukünftige Leistung zu verbessern.

5.3.4 Remuneration

Die Entlohnung des Einzelnen ist in PSF in ungleich höherem Maße an seine persönliche Leistung geknüpft als in allen anderen Branchen der Wirtschaft. Die Basis hierfür bildet ein effektives Kompensationssystem, welches einerseits die Beiträge des Einzelnen für das Erreichte leistungsadäquat zu honorieren vermag und andererseits die Funktion wahrnimmt, erwünschtes Verhalten zu motivieren. Um als Lenkungsmechanismus diesbezüglich wirkungsvoll zu sein, sollte das Kompensationssystem einer PSF v.a. folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Transparenz, d.h. die gewählten quantitativen und qualitativen Kriterien (i.d.R. diejenigen der Leistungsbeurteilung), deren Gewichtung und das Verfahren der Kompensation müssen offengelegt werden, um dem Einzelnen die Möglichkeit zu geben, sein Verhalten den gesetzten Anreizen anpassen zu können.
- Gewährleistung intern konsistenter Kompensation unter Bewahrung der Flexibilität in bezug auf die spezifischen Gegebenheiten und Anforderungen der »service lines«/Funktionen, Branchen und Regionen.
- Gewährleistung externer Konsistenz, d.h. marktbezogener und wettbewerbsgerechter Entlohnung (Akkomodation der Gehälter und Boni durch Vergleich mit den Hauptwettbewerbern bzw. Klienten im entsprechenden Markt).
- Kompensation sowohl kurz- als auch langfristiger Wirkungen der Leistung.
- Strategiegerechte Balance zwischen der Kompensation individueller Leistung und einem Honorierungsanteil, der sich am Erfolg der jeweiligen Praxis, des Büros und/oder der Gesamtfirma orientiert.

Letztere Voraussetzung wird angesichts der zunehmenden nationalen und internationalen Integrationsbestrebungen der großen PSF immer bedeutsamer. In diesem Zusammenhang wird zukünftig auch das Gehalt von *Nicht-Partnern* über den das Fixum ergänzenden und bei bestimmten Unternehmen beträchtlich hohen leistungsabhängigen Bonus (noch) stärker an den Gruppen- oder Firmenerfolg geknüpft werden. Es kann diesbezüglich davon ausgegangen werden, daß gerade in Firmen, in denen die Entlohnung stark auf dem Gruppen- oder Firmenerfolg basiert, eine tendenziell höhere Gesamtperformance erzielt werden kann, da eine unterdurchschnittliche Leistung des Einzelnen oder einer Gruppe über Mechanismen der sozialen Kontrolle aktiv zu beeinflussen gesucht und nicht lediglich mit geringeren Lohnzuwächsen abgegolten wird. Dadurch, daß in solchen Systemen jeder – ob Kollege, Vorgesetzter oder Partner – die Konsequenzen der »Underperformance« gleichsam automatisch mitzutragen hat, besteht ein direktes Interesse, dem Einzelnen oder der Gruppe zu einer Leistungssteigerung zu verhelfen.[145]

Eine zentrale Rolle bei der Entlohnung der *Partner* spielt die Beantwortung der Frage, wie das Einkommen der Gesamtorganisation auf die Eigentümer – dies sind i.d.R. die Partner – verteilt werden soll. Die entscheidende Antwort hierauf liefert das Prinzip des sogenannten »Shared Economic Interest«. Dieses flankiert die strukturellen Maßnahmen zur Schaffung einer (weltweit) integrierten, nahtlos operierenden PSF, indem deren Gesamterfolg dadurch optimiert werden soll, daß mittels eines geteilten ökonomischen Interesses – i.d.R. durch »profit sharing«[146] – effizientes (weltweites) Zusammenwirken *aller* Subeinheiten und Organisationsmitglieder motiviert wird. »Profit sharing« ist hierbei gleichbedeutend mit der nach bestimmten Kriterien vorgenommenen Distribution des Gesamtprofitpools an die Partner. Bei der konkreten Ausgestaltung von »profit sharing«-Systemen bedarf es aufgrund der teilweisen berufsrechtlichen Unzulässigkeit, der u.U. steuerlichen Problematik sowie der unter Haftungsgesichtspunkten[147] u.U. erheblichen Gefahr des »profit sharing« differenzierter und an die jeweiligen Gegebenheiten der entsprechenden PSF-Branche angepaßter Lösungen.

Partnerkompensationssysteme basieren in vielen Firmen, quer durch alle PSF-Branchen, immer noch stark auf dem Kriterium der Partnersenioriät.[148] Auch wenn oft mehrere Faktoren die Kompensation bestimmen, ist die Zeitdauer, in der der Einzelne bereits Partner der Unternehmung ist, in vielen Unternehmen noch immer der dominante

Kompensationsfaktor. Für die Rechtfertigung eines senioritätsbasierten Kompensationssystems werden meist zwei – durchaus diskussionswürdige – Gründe angeführt: Erstens, die Annahme, daß die Anstrengungen des Partners aus der Vergangenheit für die heutige Profitabilität der Firma verantwortlich sind, zweitens, die Annahme eines erhöhten »Zeitwertes« des Partners für die Firma aufgrund seines im Zeitablauf erwachsenen Erfahrungsschatzes. Den Nachteilen der u.U. zu geringen Anreizwirkung für die Erbringung von individuellen Spitzenleistungen und der daraus entstehenden Gefahr, überlegene Leistungsträger, die zeitgerecht kompensiert werden wollen, zu verlieren, stehen die einfache Administrierbarkeit und das Argument gegenüber, daß auch bei Vorherbestimmtheit des Kompensation*santeils* starke Anreize bestehen, diesen Anteil durch hohe individuelle Leistungsbeiträge über die Schaffung eines größeren »Gesamtkuchens« zu erhöhen. Zusätzliche Leistungsmotivation entsteht dabei auch durch die stärker auf Kollegialität basierende Unternehmenskultur bzw. die bereits erwähnten sozialen Kontrollmechanismen.

Auch wenn die Remuneration der Partner in vielen PSF durch die Seniorität dominiert wird, wird sie doch in ebenso vielen Firmen durch einen Kompensationsanteil ergänzt, der konkret auf die »gegenwärtige« Leistung des Partners abstellt, ohne dabei kurz-, mittel- und langfristige (Aus-)Wirkungen der Leistung außer acht zu lassen. Da sich die Art und Gewichtung der Kompensationskriterien – unabhängig davon, ob diese meßbar sind (z.B. verrechenbare Stunden oder Gesamtstunden) oder beurteilt werden müssen (z.B. Zeitaufwand für das Coaching und Training von Juniors oder Aufwand für die Entwicklung einer neuen Dienstleitung) – von PSF-Branche zu PSF-Branche und von Firma zu Firma stark unterscheiden, soll auf eine Konkretisierung der Kriterien an dieser Stelle verzichtet werden. Erwähnt werden muß in diesem Zusammenhang aber, daß die Kompensation des Einzelnen im Zuge der derzeitigen Integrationstendenzen v.a. der großen, weltweit operierenden PSF, zukünftig neben der individuellen Leistung noch stärker auch die Performance der Praxis bzw. des Büros und/oder der Gesamtfirma widerspiegeln wird.

Als wichtigste prozessuale Charakteristika des Partnerkompensationssystems gelten ein legitimiertes und integeres Kompensationskomitee, (welches über die Kompensation letztgültig entscheidet und sich meist aus Mitgliedern des »Executive Committees« und aus den Part-

nerreihen gewählten oder ernannten Mitgliedern zusammensetzt), die explizite Kommunikation der Kompensationskriterien, die Abstützung der Kompensationsentscheidung auf so vielen Informationsquellen als möglich (auch etwa durch Beizug des Beurteilten selbst und seiner Kollegen) sowie die Entscheidung erläuternde Feedbackgespräche.

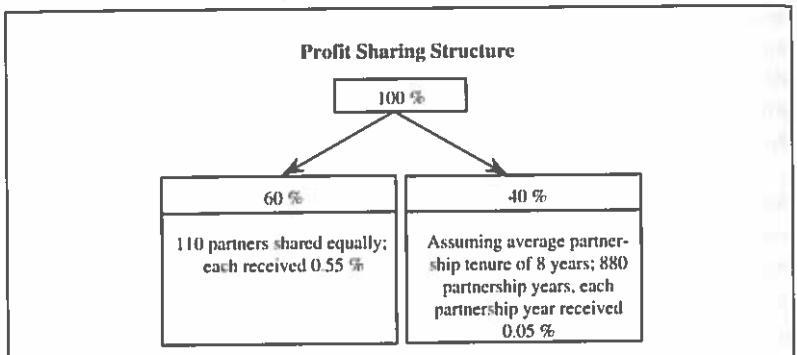
Das nachfolgende Beispiel der Partnerkompensation bei *Egon Zehnder International* zeigt ein – aufgrund seiner Einbettung in ein ausgeprägtes One-Firm-Konzept und seiner Ausrichtung auf Teamarbeit und Informationsteilung – in seiner Art sehr prägnantes Remunerationssystem:[149]

Egon Zehnder International (EZI) operiert weltweit als *ein* einziges Profit-Center, was in der Branche der Executive Search Consultants als einzigartig gilt. Während das Kompensationsystem für Nichtpartner ein Fixum vorsieht, das durch einen leistungsabhängigen Bonus ergänzt wird, basiert die Entlohnung der Partner einzig auf der weltweiten Performance der Gesamtfirma. Die meisten Wettbewerber knüpfen die Kompensation der Partner dagegen an eine Kombination aus individueller, Praxis-, Büro- und Gesamtfirmen-Performance, wobei dem vom Partner generierten Honorarumsatz die größte Bedeutung zukommt.

Partner bei *EZI* erhalten ein festes Basiseinkommen und einen bestimmten Prozentsatz des Gesamtprofites entsprechend der folgenden Systematik: Vom gesamten Profit, der jedes Jahr an die Partnerschaft ausgeschüttet wird, werden 60 Prozent zu gleichen Teilen an die Partner verteilt, während 40 Prozent nach Seniorität ausgezahlt werden. Um zu verhindern, daß eine sehr lange Partnerzugehörigkeit zu überproportionalen Auszahlungen führt, schlägt sich dabei eine längere Partnerzugehörigkeit als 15 Jahre nicht mehr in zusätzlichen Einkommenssteigerungen nieder. Ein Partner mit einer Partnerzugehörigkeit von 15 und mehr Jahren erzielt in diesem System und unter den derzeitigen Konstellationen gegenüber einem 1-Jahres-Partner einen ungefähr zwei bis drei Mal so hohen prozentualen Profitanteil (vgl. hierzu Abbildung 20).

Obwohl *EZI* keine internen Aufzeichnungen über die von jedem Partner erzielten Honorarumsätze führt, besitzen die Kollegen ein sehr genaues Gespür dafür, wieviel jeder Einzelne für den Erfolg des Ganzen beiträgt. Das System wird getragen von sozialer Kontrolle (»informal peer pressure«) und der Überzeugung, daß Transparenz und Kollegialität Free-Riding von Einzelnen verhindern. Gleichwohl wurden in naher Vergangenheit – nicht zuletzt infolge der tendenziell schwieriger werdenden Umsetzung in einer rasch wachsenden Firma – Meßsysteme implementiert, die die Produktivität der einzelnen Büros aufzeichnen.

Auch existieren für den negativen Fall Korrektivmaßnahmen. Partner, deren Leistungen längere Zeit hinter den Erwartungen zurückbleiben, müssen mit der Befassung des »Board of Directors« und eventuell mit einer daraus folgenden Kürzung ihrer anrechenbaren Partnerschaftsjahre rechnen.



	Payout by Heads	Payout by Seniority	Total Payout
1-year partner	0.55 %	0.05 % * 1 = 0.05 %	0.60 %
5-year partner	0.55 %	0.05 % * 5 = 0.25 %	0.80 %
10-year partner	0.55 %	0.05 % * 10 = 0.50 %	1.05 %
15+-year partner	0.55 %	0.05 % * 15 = 0.75 %	1.30 %

Abbildung 20: »Profit sharing«-Struktur bei Egon Zehnder International

5.3.5 Promotion

»Salary is not a major motivator«, antwortet ein Projektleiter bei *Andersen Consulting* auf die Frage nach der Anreizwirkung des Beförderungsprozesses, »but career progression is terribly important: everyone wants to become a partner. The company offers us all the opportunity to climb the ladder quite rapidly, and that is very invigorating. On the other hand, we put tremendous pressure on ourselves to perform beyond expectations in everything and beat the chart again and again.«[150] Die Erwartungen von Professionals und das entsprechende Verhalten werden also stark von der Hoffnung und der Aussicht bestimmt, bei entsprechender Entwicklung eine stetige Karriereentwicklung bis hin zur Aufnahme in die Partnerschaft durchlaufen zu können.

In nahezu allen PSF orientiert sich die Beförderung – das Erreichen der nächsten Stufe der Karriereleiter – an festgesetzten Zeiträumen, erworbenem Kenntnisstand, erworbener Erfahrung und gezeigter Leistung. Sowohl die Bezeichnungen der einzelnen Karrierestufen als auch die (minimale und maximale) Zeitdauer für den Aufstieg von

einer Stufe zur nächsten variieren von PSF-Branche zu PSF-Branche ebenso wie von Firma zu Firma. Für das Erreichen der Partnerstufe kann jedoch eine durchschnittliche Zeitspanne von 8-15 Jahren veranschlagt werden. Das Erreichen dieser Karrierestufe – und dies gelingt nur den wenigsten Mitarbeitern (ein Richtwert dürfte zwischen 1:8 und 1:15 liegen) – ist v.a. deshalb so attraktiv, weil diese zur Dividende berechtigt, durch (wenn auch nur tendenziell) höhere Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsautonomie im Vergleich zur vorherigen Karrierestufen, ein Mitspracherecht bei der Festlegung der Firmenpolitik, einen hohen in- und externen Status und nicht zuletzt durch ein sehr hohes Einkommen gekennzeichnet ist.

Die insgesamt aussichtsreichen Verdienstmöglichkeiten in PSF und die mit den Karrieresprüngen verbundenen hohen Einkommenssprünge verdeutlicht beispielhaft der nachfolgende Blick auf die typische Karriereentwicklung in der Beratungsbranche,[151] der die eingangs dieses Abschnittes zitierte Aussage in der Weise relativiert, daß angenommen werden darf, daß die Einkommensaussicht in nicht geringem Maße die Karriereambitionen motiviert:

Karriereentwicklung und Gehälter in der Beratungsbranche*

Karrierestufen**	Minimum	Durchschnitt	Maximum
Analyst 1	77.000	90.000	109.000
Analyst 2	78.000	96.000	113.000
Analyst 3	100.000	115.000	123.000
Associate 1	119.000	151.000	175.000
Associate 2	130.000	166.000	198.000
Associate 3	135.000	182.000	231.000
Senior Associate 1***	163.000	208.000	265.000
Senior Associate 2	200.000	239.000	280.000
Senior Associate 3	196.000	260.000	320.000
Principal 1	210.000	306.000	400.000
Principal 2	257.000	374.000	480.000
Principal 3	326.000	434.000	560.000

* Grundgehälter in DEM ohne Boni, Zuschläge oder Pensionsansprüche; ** die Bezeichnungen variieren je nach Firma, stellen aber eine typische Karriereentwicklung in Jahren dar; *** ohne »Signing Bonus«.
Quelle: Harbauer & Miczaika Management Consultants, Berlin. Die Daten stammen aus einer Benchmarkstudie (1997); Basis: Andersen Consulting; ADL; A.T. Kearney; Bain; Booz Allen & Hamilton; Bossard; BCG; Gemini; LEK; McKinsey; Mercer; Mitchell Madison; Monitor; Roland Berger.

Abbildung 21: Karriereentwicklung und Gehälter in der Beratungsbranche

Aufgrund der in PSF vorherrschenden Projektstrukturen kann die Beförderung unabhängig von verfügbaren Planstellen erfolgen. So hat jeder Professional die gleiche Chance, sich seinem Kenntnisstand, seiner Erfahrung und seiner Leistung entsprechend zu entwickeln. In den meisten, wenngleich nicht in allen PSF gilt dabei jedoch ein mehr oder weniger striktes »up-or-out«-Prinzip, d.h. bei einem dauerhaft gleichbleibenden Karrierestand wird dem Professional – so er die Firma nicht von sich aus verläßt – die Trennung von der Unternehmung (nachdrücklich) nahegelegt werden. Wenngleich eine »up-or-out«-Politik in einer Zeit knapper Humanressourcen zunehmend inopportun erscheint und zukünftig mehr und mehr zu hinterfragen sein wird, erfüllt sie dennoch zwei wichtige Funktionen:[152] Erstens dient sie dazu, im Laufe des Beförderungsprozesses diejenigen Professionals herauszufiltern, welche die auf höheren Stufen erforderlichen Managementfähigkeiten und die Kompetenzen zur Schaffung und Pflege von Kundenbeziehungen nicht im erforderlichen Maße aufweisen. Das Outcoaching bzw. Outplacement dieser (aber auch hochqualifizierter) Mitarbeiter ermöglicht es in diesem Zusammenhang, die vorgegebene bzw. erforderliche Leverage-Struktur zu bewahren. Zweitens fungiert das Risiko des Scheiterns beim Erklimmen der Karriereleiter als Druckmittel auf den einzelnen, hart zu arbeiten und hohe Leistung zu erbringen.

Die quantitative und qualitative Zusammensetzung von Mitarbeitern der unterschiedlichen Karrierestufen wird in PSF primär durch die Art der Klientenprojekte bestimmt (vgl. Kap. 3.1), diese wiederum bestimmen umgekehrt die Karrierepfade, die eine PSF ihren Mitarbeitern anzubieten in der Lage ist. In einer Firma mit einer hohen Leverage-Struktur werden vergleichsweise geringere Chancen für den einzelnen bestehen, befördert zu werden, et vice versa.

Der Einstieg als Berater bei der Unternehmensberatung *McKinsey & Co.* ist auf drei Arten möglich: Das *Fellow-Programm* richtet sich an Universitätsabsolventen ohne Berufserfahrung. »Fellows« werden vom ersten Tag an als Berater auf einem Kliententeam eingesetzt, nach zwei Jahren in der Beratung finanziert ihnen *McKinsey* für ein Jahr einen bezahlten »Leave« für die akademische Zweitqualifikation (Promotion oder MBA). Wer bereits über zwei Abschlüsse verfügt, startet als »Associate«. Die sogenannten »Senior Hires« schließlich bringen darüber hinaus drei bis fünf Jahre Berufspraxis mit.

Für den einzelnen und die gesamte Beratung ist die ständige Weiterentwicklung selbstverständlich. Dieser Anspruch wird im Prinzip »up-or-out« deutlich;

es gilt für jeden Berater, gleichgültig, wie lange er bei *McKinsey* ist und welche Verantwortung er trägt – die jeweiligen Stärken und Schwächen werden alle drei Monate diskutiert und individuelle Entwicklungsziele aufgestellt. So können sich die Berater vom »Associate« über den »Senior Associate« und den »Engagement Manager« bis zum »Senior Engagement Manager« entwickeln und in diesen Funktionen verschiedene Branchen- und Know-how-Schwerpunkte bilden. »Senior Engagement Manager« können auf eine durchschnittliche Firmenzugehörigkeit von 4-5 Jahren zurückblicken, sind Mitte Dreißig und erzielen ein jährliches Einkommen von bis zu ca. 400.000 DM. Nach etwa sechs Jahren steht schließlich die Wahl zum Junior-Partner (»Principal«) an; die jeweiligen Kandidaten werden von den regionalen Büros vorgeschlagen und müssen sich vor einem firmeninternen Komitee (»Principal Election Candidate Committee«) »durchsetzen«. Entscheidend ist dabei nicht nur die Leistung beim Klienten (»client leadership«), sondern auch herausragende Forschungsarbeiten (»intellectual leadership«), die Beiträge zur Weiterentwicklung der Partnerschaft (»firm leadership«) und die Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen (»people leadership«). Nach erfolgreicher Wahl fördern und fordern ein persönlicher »Pate« und das »Principals' Committee« den neuen Partner. Ungefähr einer von sieben »Associates« wird zum Junior-Partner befördert. Das Jahresgehalt liegt nun bei ca. 750.000 DM. Nach weiteren sechs bis acht Jahren steht schließlich die Wahl zum »Director« an (Wahl durch »Shareholders' Committee« auf Vorschlag des »Principals' Committee«). Im Durchschnitt wird einer von fünfzehn »Associates« zum Senior-Partner (»Director«) befördert. Das durchschnittliche Jahresgehalt liegt nun bei ca. 1 Million DM; Direktoren übernehmen weitreichende Rollen im Management des Unternehmens und tragen die Verantwortung für umfangreiche Know-how- oder Forschungsbereiche. Die Leistung der Direktoren wird durch Kollegen beurteilt. Diese schlägt sich bei positiver Entwicklung in einem nochmals deutlich erhöhten Einkommen nieder. Einzig ausgenommen von der permanenten Evaluation bleibt der für drei Jahre gewählte weltweite »Managing Director« der Firma.

5.3.6 Retention und Retirement

In Zeiten, in denen hochqualifizierte Humanressourcen relativ knapp und teuer sind, wird das »Behalten« von Mitarbeitern, in die i.d.R. große Mengen Zeit und Kapital (etwa für Coaching und Training) investiert wurde, zu einer der großen Managementherausforderungen in PSF.[153] Solange es die Arbeitsorganisation den Mitarbeitern durch die Allokation auf die entsprechenden Tätigkeiten bzw. Projekte ermöglicht, sich persönlich und fachlich zu entwickeln, wird dies – dies ist durch viele Studien nachhaltig belegt – positive Auswirkungen auf Ar-

beitsmoral und -motivation und in der Folge auf die Turnover-Rate besitzen. Zweifellos wird es jedoch – auch wenn derartige Voraussetzungen vorliegen – immer auch Mitarbeiter geben, deren Entwicklungspotential an »natürliche Grenzen« stößt. Will man wertvolle Mitarbeiter, die zwar herausragende Leistungen bringen, denen aber z.B. die notwendigen Qualifikationen zum Partner fehlen, nicht verlieren, wird man die in vielen Firmen übliche »Up-or-out-Politik« – ihre im vorangegangenen Abschnitt geschilderten positiven Funktionen bleiben dabei unbestritten – im Einzelfall flexibler handhaben bzw. insgesamt reformieren müssen. Alternative Modelle, die einzig auf finanzielle Anreize (etwa Dividendenberechtigung) abstellen, werden hierfür üblicherweise nicht ausreichen. Vielmehr wird man dazu zumindest bei gewissen Eigenschaften und Kompetenzen, welche eine bestimmte Karrierestufe von einer anderen »per Definition« unterscheidet, größere Durchlässigkeit bzw. Schattierungen zulassen müssen (bspw. Zusicherung größerer Autonomie oder erweiterter Mitsprache).

In seiner Wichtigkeit für die PSF nicht geringer einzuschätzen als die geschilderte interne Dimension ist der externe Fokus der »Retention« – das gezielte Outplacement von Professionals bzw. ganz allgemein die Pflege der Beziehung zu ehemaligen Mitarbeitern. Die aktiv betriebene Plazierung von Mitarbeitern in bedeutenden Positionen der Wirtschaft (vorzugsweise bei Klienten) und organisierte, mehrmals im Jahr stattfindende Ehemaligentreffen gehören zur erklärten Erfolgsstrategie vieler PSF. Alumni sind eine wichtige Quelle des zukünftigen Geschäfts. In der Schweiz bspw. nahmen im Jahr 1998 alleine über 130 ehemalige McKinsey-Berater Top-Management-Aufgaben in den größten Unternehmen des Landes wahr.[154] Diese werden in ihren Unternehmen bei Entscheiden zur Auftragsvergabe an eine PSF im günstigen Fall mehr oder weniger starken Einfluß für die Wahl ihres vorherigen Arbeitgebers geltend machen.

Das Pensionsalter liegt in PSF in Relation zu vergleichbaren Positionen der Industrie mit durchschnittlichen 55-60 Jahren sehr niedrig. Einerseits sollen hierdurch bewußt Kanäle für neue Mitarbeiter, neues Wissen und damit neue Impulse offengehalten werden. Andererseits gilt die frühe Pensionsgrenze als Entschädigung für manche Entbehrung durch den in der Vergangenheit überdurchschnittlich intensiven Einsatz für die Firma. Die in vielen Unternehmen sehr strikt interpretierte Regelung wird von den meisten Professionals nach kräftezehren-

den Jahren des ständigen Benchmarks mit der Leistung der Kollegen gerne angenommen, zumal ihnen die Firma häufig die Möglichkeit eröffnet, ihr – für die PSF zweifellos unschätzbar wertvolles – Wissen, ihre Erfahrung und ihre persönlichen Beziehungen zu Entscheidungsträgern über Beraterverträge in die tägliche Arbeit einzubringen.

In den meisten Firmen bestehen weltweit einheitliche Prinzipien für die Ausgestaltung der betrieblichen Pensionssysteme (z.B. Umlageverfahren oder Kapitaldeckungsverfahren), die jedoch aufgrund der länderspezifisch unterschiedlichen sozialen Systeme und Bräuche sowie der steuerlichen und rechtlichen Vorschriften lokal angepaßt werden.

5.4 Systeme und Prozeduren (»systems«)

Ab einer bestimmten Firmengröße lohnt es sich für PSF, bestimmte Funktionen zu standardisieren, Spezialisten dafür einzustellen, eigene »Systeme« dafür zu installieren etc. Hierdurch können auf kollektiver Ebene jene Größenvorteile emergieren, die bewirken, daß das Unternehmen mehr ist als lediglich eine multinationale Ansammlung von Adressen und Büros. Global operierende PSF versetzt dies in die Lage, daß die Vorteile aus der Globalität – bspw. über ein entsprechend organisiertes Wissensmanagement – konkret zum Nutzen des Kunden vor Ort eingesetzt werden können. Durch das »System« bilden sich somit Fähigkeiten, die sonst nicht vorhanden wären.

5.4.1 Research & Development

Die tägliche Dienstleistung der PSF und das professionelle Erbringen dieser Dienstleistung erfordern gewöhnlich sowohl Kenntnis als auch Berücksichtigung und Nutzung neuester Forschungsergebnisse in den relevanten Bereichen. Häufig genügt es dabei nicht mehr, lediglich die aktuell publizierten Befunde der Forschung in die Geschäftstätigkeit einzubeziehen. Notwendig werden vielmehr eine immer größere Nähe zu laufenden Forschungsprojekten und engerer Kontakt zu führenden Forschern.

Unabhängig davon unterliegen auch »professional services«, wie jedes Produkt oder jede herkömmliche Dienstleistung, einem Lebenszyklus. Dieser wird i.d.R. bereits ab dem Zeitpunkt der Markteinführung

regelmäßig analysiert, um im Zeitablauf obsolet werdende Dienstleistungen rechtzeitig durch Neuentwicklungen ersetzen zu können.[155]

Forschung und Entwicklung und die damit verbundene Innovationskraft der PSF spielen in beiden Kontexten die zentrale Rolle. Sie sind eine der wichtigsten Investitionen in die Zukunft der Firma. Innovativ zu sein bedeutet für PSF nicht nur die Sicherstellung der Überlebensfähigkeit im Wettbewerb, innovativ zu sein birgt auch die Chance – und diese besitzt ihrerseits Einfluß auf die Überlebensfähigkeit –, sich durch stetige Suche nach neuen und anderen Wegen von Wettbewerbern zu differenzieren, und sich dabei nicht zuletzt dem oft ruinösen Preiswettbewerb zu entziehen.

Und dennoch besteht in PSF eine diesen Firmen inhärente Gefahr, Forschung und Entwicklung zu vernachlässigen, wenn »Seniors« mit dem Beziehungsmanagement und der Akquisition neuer Aufträge und die stärker operativen Mitarbeiter mit der Erbringung der DL für den Kunden zu stark gebunden werden. Aus diesem Grunde gelingt es oft herausragenden Akademikern, die ihre Dienstleistung kontinuierlich auf der Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse entwickeln, die Aufmerksamkeit potentieller Kunden auf sich zu ziehen und erfolgreich mit professionellen (Groß-)Firmen zu konkurrieren.[156]

Forschung ist für PSF also zum einen Basisessenz des laufenden Geschäfts, zum anderen ist sie zwingende Grundlage für die Entwicklung neuer, innovativer Dienstleistungen. Nur wenig relevant ist – etwa bei Auftragsforschung – der mögliche Selbstzweck dieser Tätigkeit.

Die meisten *größeren PSF* betreiben eigenständige, formalisierte Forschung, oft in darauf spezialisierten Dienstleistungseinheiten, häufig aber auch im Rahmen interner Projekte, für die je nach Zielsetzung systematisch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter abgestellt werden. Insbesondere große PSF nutzen dabei die Vorteile aus der Tatsache, daß sie durch die Vielzahl und Diversität ihrer Kundschaft über große Stichproben verfügen, entsprechend repräsentatives Datenmaterial erheben und zu Forschungs- und in der Folge zu Entwicklungszwecken verwerten können. So entstammen z.B. zahlreiche Innovationen und anwendungsnahe Theorien in der Betriebswirtschaftslehre der Tätigkeit von Unternehmensberatern (bspw. »Portfolio-Analyse« der *Boston Consulting Group* oder »Business Process Reengineering« der *Computer Sciences Corporation*). Parallel hierzu versuchen PSF, sich an den »traditionellen« Weg des Erkenntnisfortschritts anzukoppeln

und kooperieren in bestimmten Forschungsprojekten eng mit Universitäten, wissenschaftlichen Instituten und individuellen Forschern.[157] Diese wiederum sind u.U. ihrerseits daran interessiert, ihre Forschungsergebnisse testen bzw. gegebenenfalls vermarkten zu lassen.[158]

Als besonders forschungsintensiv gilt das Beratungsunternehmen *McKinsey & Co.* – mehr als ein Zehntel des Umsatzes fließt in die interne Wissensentwicklung. So unterhält *McKinsey* das »McKinsey Global Institute« in Washington, das regelmäßige ausgedehnte Studien zu aktuellen ökonomischen und sozialen Fragestellungen vorlegt. Große Bedeutung besitzt die Unterstützung der Berater durch ein hochentwickeltes Knowledge Management sowie durch Branchenspezialisten, Analysten und Experten im »Back Office«. Weit über das Unternehmen hinaus bekannt ist auch das »McKinsey Quarterly«, eine in Wissenschaft und Unternehmenspraxis anerkannte Fachzeitschrift, die weltweit an ausgewählte Klienten, Universitäten und Forschungseinrichtungen abgegeben wird.

McKinsey-Berater sollen mindestens zehn Prozent ihrer durchschnittlichen Arbeitszeit auf die Forschung verwenden. Diese interne Wissensentwicklung ist dabei Klientenprojekten gleichgestellt, die Teams werden von einem »Lenkungsausschuß« geführt und müssen ihre Ergebnisse hier auch vor externen Fachleuten zur Diskussion stellen. Die Ergebnisse dieser Projekte werden über eine interne Datenbank für alle Mitarbeiter verfügbar gemacht und außerdem interessierten Kolleginnen und Kollegen präsentiert. Die wichtigsten und größten dieser Forschungsprojekte konkurrieren darüber hinaus auf den jährlichen firmeninternen »Practice Olympics« um die prestigeträchtigen Siegerplätze. Im Jahr 1997 nahmen weltweit 170 Teams an dieser Konkurrenz teil, vier Gewinner wurden schließlich prämiert.

Eigene Forschung wird von PSF vornehmlich mit dem Ziel betrieben, neue Dienstleistungen zu entwickeln. Damit verbunden sind, und der daraus resultierende Nutzen ist nicht zu unterschätzen, aber auch die Möglichkeiten, dem (potentiellen) Kunden hohe Vertrautheit mit dem Geschäftsgegenstand zu signalisieren und sogenanntes »agenda setting« bei Entscheidungsträgern zu betreiben.

Einzelne Professionals und kleinere PSF haben in der Regel zu wenig Ressourcen, um eigene Forschungsprojekte durchzuführen. Sie sind gemeinhin auf den Nachvollzug der laufenden Forschung entsprechender Institutionen angewiesen. Gemeinsame Forschungsanstrengungen mehrerer finden nach wie vor zu selten statt. Im Bereich der Entwicklung der Dienstleistung sind dagegen aufgrund der »Kleinheit« tendenziell eher Vorteile zu sehen, denn die Erfahrung der Praxis zeigt: Je größer die Firma, desto schwieriger ist die Bewältigung der

Herausforderung, innovativ zu denken und stetige Entwicklung zu gewährleisten.[159]

Insgesamt gesehen resultieren neue Ansätze eher selten aus einmaligen, großen, auf die einzuschlagende Richtung der Gesamtfirma zielenden Innovationsüberlegungen. Sie sind vielmehr das Ergebnis zwar koordinierter, aber vieler kleiner, kontinuierlicher, bottom-up F&E-Anstrengungen einzelner Büros, Praxen und Teams. Das Management übernimmt hierbei eine erfolgskritische Rolle. Es muß Rahmenbedingungen schaffen, die das Gehen neuer Wege nicht nur anregen, sondern ausdrücklich erfordern.[160] Dies schließt folgerichtig das Mittragen des Risikos und dessen Konsequenzen und damit auch das Erlauben von Fehlern ein.[161]

5.4.2 Knowledge Management

PSF nehmen seit jeher eine gedankliche und praktische Vorreiterrolle beim Management von Wissen wahr, da ihre Wertschöpfung in hohem Maße aus der produktiven Verwendung ihres Wissens- und Erfahrungsschatzes besteht. Der Erfolg ihrer Tätigkeit wird stark von einem effizienten »Knowledge Management« bestimmt.[162] Die verschiedenen Formen und Ausprägungen des Wissens einer PSF zeigt Abbildung 22.

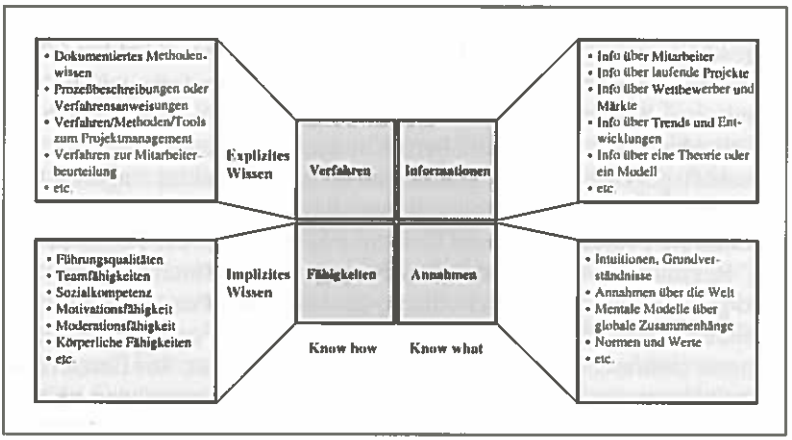


Abbildung 22: Formen und Ausprägungen des Wissens einer PSF

Produkte und Dienstleistungen der PSF werden immer wissensintensiver. In PSF wird Wissensmanagement nicht zuletzt deshalb, aber auch aus einer Reihe von anderen Gründen betrieben. Das Management von Wissen ermöglicht zunächst ganz allgemein die Wiederverwendung erprobter und erfolgreicher Lösungen (»best practices«), das stetige Lernen aus Fehlern (Teilen von »lessons learned«) und in der Folge eine kontinuierliche Optimierung der Qualität des Wissens.

Das Management von Wissen ist in PSF vor allem deshalb notwendig – aber auch besonders herausfordernd –, weil das Humankapital und andere Determinanten der Unternehmung gewöhnlich über viele verschiedene Länder und/oder Büros hinweg verteilt sind. Wert für den Kunden kann vor diesem Hintergrund vor allem dann geschaffen werden, wenn es der PSF gelingt, dem Kunden im Rahmen der Dienstleistung das gesamte Unternehmenswissen verfügbar zu machen, mit anderen Worten, ihm die unternehmensweit qualitativ bestmögliche Dienstleistung zu erbringen. Je verteilter Organisationen und Menschen sind, desto wichtiger werden Teilung und Verteilung des *vorhandenen* Wissens.[163]

Bevor Wissen geteilt und angewendet werden kann et vice versa, muß das relevante interne, externe und durch Klientenprojekte generierbare Wissen identifiziert, gesammelt, angepaßt und schließlich organisiert werden. Am Ende dieses Prozesses soll nicht nur die möglichst optimale Anwendung des geteilten *vorhandenen* Wissens stehen, im Zuge des Prozesses soll auch *neues* Wissen gebildet (und wieder geteilt) werden. Wissen, welches in Büchern, Datenbanken, Expertensystemen etc. dokumentiert ist (tangible knowledge), dient bei der Entstehung dieses neuen Wissens nur als Basisinformation.[164] Wissen verbirgt sich darüber hinaus auch in den Köpfen der Mitarbeiter bzw. in Systemen, in Strukturen, in der Kultur, in Prozessen und Routinen etc. – für die Beteiligten oft unbewußt und schwer zu beschreiben. Besonders dieses verborgene Wissen (tacit knowledge) ist der entscheidende Teil für den Aufbau von neuem Wissen und bedarf der Aufdeckung und der Umwandlung in für die Unternehmung nutzbares Wissen.[165] Die drei wichtigsten Quellen für den Erwerb und den Aufbau von Wissen und deren Bedeutung für PSF zeigt das Beispiel *Andersen Consulting* (vgl. Abbildung 23):

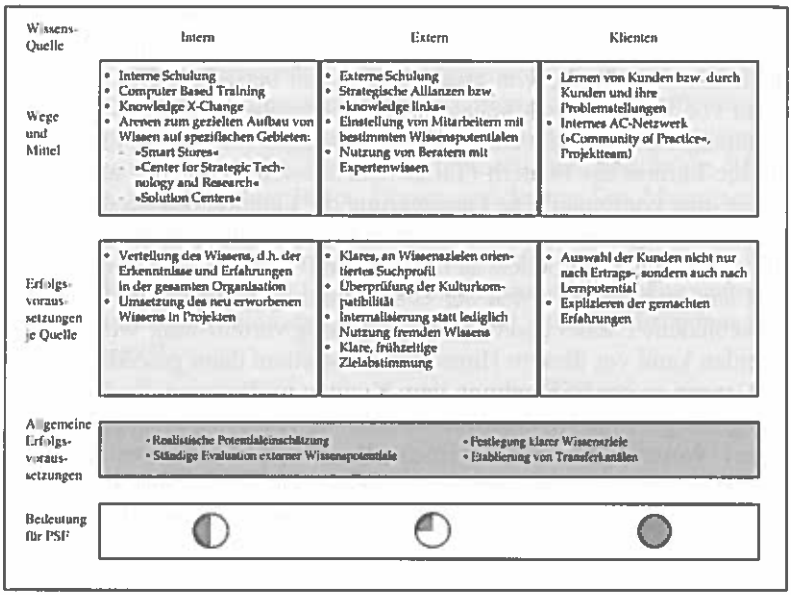


Abbildung 23: Wissenserwerb und -aufbau in einer PSF am Beispiel Andersen Consulting

Die Tatsache schließlich, daß sich ein Großteil des Unternehmenswissens *per se* nicht im Besitz der Firma, sondern in dem der einzelnen Mitarbeiter befindet, verleiht dem Wissensmanagement in PSF vor dem Hintergrund des in der Regel hohen Mitarbeiter-Turnovers zusätzliches Gewicht. Gelingt es der Unternehmung nicht, Wissen und Erfahrung des Einzelnen explizit zu machen und für die Organisation zu bewahren, geht der Firma der für sie substantielle Wissens- und Erfahrungsschatz im Zuge der in PSF für gewöhnlich häufigen und zahlreichen Mitarbeiterabgänge verloren.

Seitdem das Unternehmen *McKinsey & Co.* im Jahre 1926 durch *James McKinsey* gegründet wurde, ist Wissensmanagement eine der organisatorischen Hauptherausforderungen der Firma. Einer der entscheidenden Gründe hierfür ist die Erkenntnis, daß ein ausgereiftes Wissensmanagementsystem eine wichtige »strategische Waffe« beim Wettbewerb um Projekte ist. Kurze Vorlaufzeiten und die Notwendigkeit, auch schon vor Beginn eines Projektes inhaltliche Kompe-

tenz demonstrieren zu können, machen es notwendig, daß »das Unternehmen *McKinsey* weiß, was es weiß«.

Eine wichtige, zusätzliche Anforderung an das Wissensmanagementsystem ist es, die Einarbeitung von Beratern auf neuen Themengebieten zu erleichtern und zu beschleunigen.

Das Wissen in der Beratungsbranche besitzt eine sehr geringe Halbwertzeit. Strategische Konzepte und »Frameworks« sind jeweils stark an den gerade aktuellen Anforderungen des Kundenmanagements orientiert und unterliegen dadurch konjunktur- und modezyklischen Schwankungen. Ein Beratungsunternehmen muß seinen Wissenspool daher kontinuierlich auffrischen bzw. erneuern.

Die Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements bei *McKinsey & Co.* lassen sich in vier Punkten zusammenfassen:

- *Weltweit einheitliche Wissensinfrastruktur*: Alle *McKinsey*-Mitarbeiter weltweit sind durch ein »Intranet« auf Lotus-Notes-Basis verbunden. Die Online-Datenbanken dieses Systems dienen als Wissensspeicher und Referenzsystem.
- *Klare Rollen- und Prozeßdefinition*: Die Verantwortlichkeiten für die Bereiche Wissensakquisition, -aufbereitung und -verteilung sind klar geregelt. Berater erhalten starke Anreize zur Kodifizierung neuen Wissens. Die Aufarbeitung und Verteilung wird durch sogenannte »Practice Specialists« wahrgenommen.
- *Gezielter Aufbau von neuem Wissen*: Die am weitesten verbreitete Art der Wissensgenerierung in der Beratungsbranche ist das Lernen durch Klientenprojekte. Problematisch ist hieran, daß dabei immer nur an Einzelfällen und i.d.R. nicht an Musterbeispielen (»best practice«) gelernt wird. Darüber hinaus werden deshalb durch interne Projekte gezielt Wissen zu neuen Managementtrends und entsprechende »Frameworks« entwickelt.
- *Wissensmanagement wird durch Unternehmenswerte gestützt*: Die *McKinsey*-Kultur ist sehr partizipativ ausgerichtet und sehr förderlich für schnellen Wissenstransfer. Nachdem sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, daß Aufbau und Unterhalt eines gemeinsamen Wissenspools von Vorteil für die gesamte Organisation sind, hat sich eine Kultur des bereitwilligen Weitergebens nicht-klientenspezifischen Wissens entwickelt. Im Regelfall reagieren Berater weltweit innerhalb weniger Stunden auf eine Anfrage per Telefon oder e-mail.

5.4.3 Technologie

Als relevanteste Technologieart für PSF gelten bereits gegenwärtig, noch stärker aber in der Zukunft moderne Informations- und Kommunikationssysteme.[166] Sie bilden nicht nur die Basis für ein erfolgreiches Wissensmanagement, sie unterstützen gleichsam sämtliche Arbeitsprozesse der PSF (vgl. Abbildung 24).

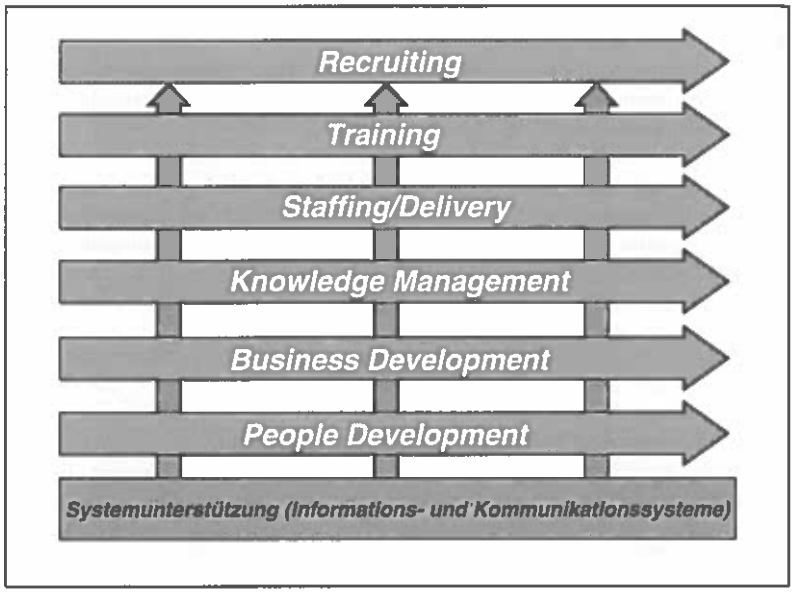
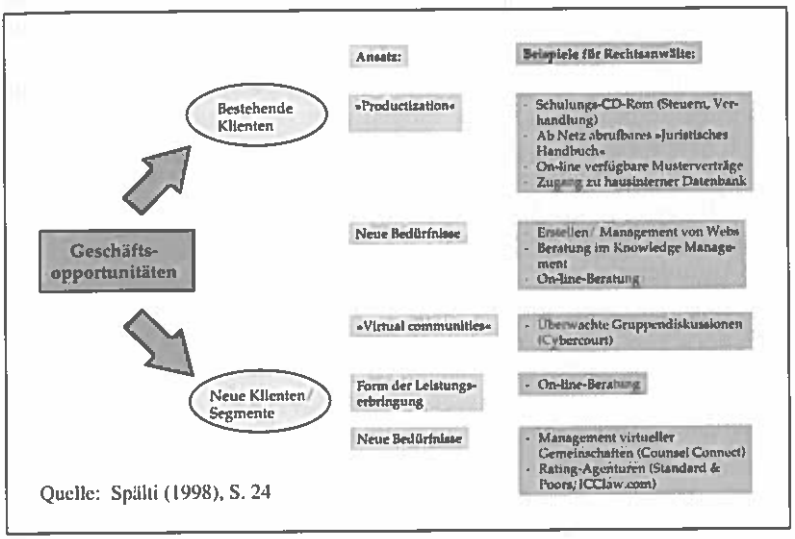


Abbildung 24: Kernprozesse der Organisation bei Gemini Consulting[167]

Einerseits besitzen Informations- und Kommunikationstechnologien (Mobilkommunikation, Videokonferenzen, elektronische Datenbanken und Expertensysteme usw.) also erheblichen Einfluß auf die Arbeitsweise in der PSF. Sie können als Instrument für Effektivitäts- und Effizienzverbesserungen zu beträchtlichen Produktivitätssteigerungen in der Organisation beitragen. *McKinsey* zeigt in Modellrechnungen, daß sich durch diesbezügliche Produktivitätssteigerungen die Support- und Infrastrukturkosten einer PSF trotz des erforderlichen Investitionsaufwandes um ca. 50 Prozent gegenüber der traditionellen Arbeitsweise senken lassen. Die wesentlichsten Einsparpotentiale liegen dabei im Bereich Personal (Administration, Research und anderen Unterstützungsfunktionen) und bei den Raumkosten (Einführung von Telearbeit, gemeinsamen Büros und virtuellen Arbeitsgruppenräumen).[168]

Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen *andererseits* neue Märkte für »professional services«. So haben z.B. mehrere der großen Beratungsunternehmen bereits begonnen, das neue Ge-

schäftsfeld der »Online-Beratung« zu erschließen. Vorteile ergeben sich in jenem Tätigkeitsfeld sowohl für den Kunden (jederzeitiger Zugriff auf das gesamte Beratungs-Know-how der PSF unabhängig von Arbeits- oder Wohnort gegen Pauschalgebühr) als auch für den Dienstleister (Ausnutzung bestehender, investitionsintensiver Infrastruktur, kostengünstige Vertriebsstruktur etc.).[169] Diese und andere, aus dem »Cyberspace« entstehende Geschäftsmöglichkeiten zeigt Abbildung 25 beispielhaft für Anwaltsfirmen:



Quelle: Spälti (1998), S. 24

Abbildung 25: Geschäftsopportunitäten im Cyberspace

5.4.4 Projektmanagement

Die Leistung wird in PSF üblicherweise im Rahmen von Projektstrukturen erbracht. Die Projektebene gehört zu den grundlegenden Managementeinheiten einer PSF. Sie ist die wichtigste Analyseebene für das Management der Wirtschaftlichkeit eines bestimmten Geschäftsfeldes. Entsprechend gilt die Fähigkeit eines effizienten Managements der einzelnen Projekte (»engagement oder assignment management«) als eine der besonders erfolgskritischen Aufgaben. Der derzeit in vielen PSF-

Branchen wachsende Honorardruck und der weiter zunehmende Trend zu Fest- und erfolgsabhängigen Honoraren verleiht dieser Notwendigkeit zusätzliches Gewicht.[170]

Jedes Projekt besitzt eine *inhaltliche Komponente* (Dienstleistung, die für den Klienten erbracht wird) und eine *kaufmännische Dimension* (Honorar, Kosten, Beitrag zum Einkommen und Gewinn der Firma etc.). Im Mittelpunkt der *Inhaltsdimension* steht das Management des Dienstleistungsprozesses (vgl. Kap. 5.1). Die Schlüsselrolle nimmt hierbei der Projektleiter (»engagement/project manager« oder »team leader«) ein. Während i.d.R. ein Partner der Firma das Projekt akquiriert, die Führung bei der Planung des Projektes übernimmt, die Verbindung mit dem Auftraggeber pflegt und die Hauptverantwortung für den Projekterfolg trägt, ist der Projektleiter v.a. zuständig für die operative Arbeitsplanung, -organisation und -überwachung. Große Wichtigkeit besitzt dabei dessen Fähigkeit, in Absprache mit den Heads der »industries« bzw. den Heads der »service lines«/»functions«/»competencies« geeignete Professionals für das Projekt zu gewinnen und ein den Anforderungen gerecht werdendes Projektteam zusammenzustellen (vgl. 5.1.2). Zur Beantwortung der Frage, ob die Teams dabei lokal oder global besetzt werden sollen, müssen die Vor- und Nachteile der Alternativen entsprechend der jeweiligen Situation abgewogen werden. Diese Abwägung wird in den Unternehmen der Branche sehr unterschiedlich vorgenommen und ist im allgemeinen nicht unproblematisch, vgl. die nahe Vergangenheit bei *Andersen Consulting*:[171]

»It was relatively easy for project managers to sign up team members from their own departments. But securing individuals across functional or geographical boundaries required entering into negotiations with their respective heads of department. Transfer prices were worked out for such people according to the formula Price × Time × Factor, where Factor was negotiated between the supplying and the receiving offices. 'Country Managing Partners ultimately decide how to allocate the people who are in their practices,' observed a UK-based partner. 'Since each country has to meet its budget, and budgets are based on available resources, the Country Managing Partners often try to first use their own people to man their projects, even if they could access better quality resources from elsewhere. The net result is that balancing resources and projects across countries can become a difficult challange.'

As projects become larger and more complex, the way in which project teams were organized began to change. A number of large business integration projects,

critical to the customers and demanding coordination across several countries and service lines, had necessitated multiple partners' involvement.«

Der Bereich der *kaufmännischen Dimension* eines Projektes besitzt große Wichtigkeit sowohl für den Kunden – er vergleicht das *entrichtete Honorar* und die *empfangene Leistung* – als auch für die PSF – sie vergleicht den *Ressourceneinsatz* mit der *erbrachten Leistung*. Für die PSF ist in diesem Zusammenhang insbesondere der Gewinn und Verlust auf Projektebene von elementarem finanzwirtschaftlichen Interesse. Der Aufmerksamkeit bedarf dies, um festzustellen, welche ihrer Projekte profitabel sind und welche nicht, so daß ihr Dienstleistungsportfolio, ihr Projektdesign, ihre Projektplanung und -organisation, ihre Honorarstruktur entsprechend ausgerichtet bzw. angepaßt und ihre Arbeitsprozesse bzgl. deren Effizienz optimiert werden können.[172] Gewinn- und Verlustrechnungen auf Projektebene bilden darüber hinaus die Grundlage für ein effektives Incentive-System: »If engagement leaders are held accountable not only for revenues and write-offs, but also for the costs incurred in performing their transactions, they will be forced to give more attention to how engagements are staffed, how well junior professionals understand their tasks and are supervised, and how efficiently the total team works together.«[173]

Wichtiger Bestandteil des Projektmanagements ist schließlich auch die Sicherstellung der bei der Leistungserstellung angestrebten *Qualität*. Hierbei muß zunächst die Frage *nach dem Gegenstand der Messung von Qualität* beantwortet werden: Die Qualität der PSF (Termintreue, Kosten, Zusammenarbeit etc.)? Die Qualität der Leistung (State of the art, Umsetzbarkeit der Empfehlungen, Kreativität etc.)? Oder die Qualität des Kunden (Transformationsbereitschaft, Projektmitarbeiter, Durchsetzungskraft etc.)? Sodann müssen auch die *Verantwortlichkeiten (wer?)* für das Thema Qualität bestimmt werden.

Bei der Unternehmensberatung *Gemini Consulting* ist *ein* Partner weltweit für das Thema Qualität zuständig. Auf dezentraler Projektebene trägt ein »partner in quality« die Verantwortung für die Projektqualität. Diese Stelle wird durch eine projekt-externe Person wahrgenommen, welche die Aufgabe hat, daß die Messung der Qualität in den ihr zugeteilten Projekten vorgenommen wird. Der »partner in quality« steht im engen Kundenkontakt und signalisiert damit die große Bedeutung des Themas Qualität für das Unternehmen. Er erstellt einen Abschlußbericht.

5.4.5 Standards

Das Gerippe einer PSF wird verkörpert durch die expliziten und impliziten Standards, Normen und Regelsysteme des Unternehmens. Diese sind das kollektive Gut der PSF und sollten möglichst umfassend durch die gesamte Mitarbeiterschaft geteilt werden.

Eine bedeutende Rolle spielt in diesem Zusammenhang die im Unternehmen verankerte, auf einer bestimmten Werteordnung basierende Auffassung von Professionalität.[174] Bei der Führung eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter gilt die Werteordnung ganz allgemein als eines der effektivsten Managementwerkzeuge, die einer Firma zur Verfügung stehen. Erfolgreiche PSF differenzieren sich dementsprechend nicht nur durch unterschiedliche Ziele, kluge Strategien oder spezifische Managementtaktiken, sondern vor allem durch eine klare Verpflichtung auf bestimmte Werte in Form einer unternehmensweit geteilten und gelebten Einstellung zur Professionalität nach innen (Mitarbeiter, Kollegen etc.) und außen (Klienten, Kooperationspartner etc.).

Professionalität läßt sich am prägnantesten mit dem englischen Begriff »care« umschreiben. Sie bezeichnet ein *Tun*, das gekennzeichnet ist durch Verantwortungsbewußtsein, Hingabe, Verpflichtung zur Qualität, über die eigene Rolle hinausreichende Eigeninitiative, Kundenfokus (Zuhören, Verstehen, Lernen in der steten Absicht, dem Kunden zu helfen), Teamfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Loyalität, Offenheit für konstruktive Kritik etc. Eine so verstandene »Selbstlosigkeit« nach innen, besonders aber dem Kunden gegenüber, weckt Vertrauen und schafft Respekt. Diese werden sich schließlich im ökonomischen Erfolg in der Weise niederschlagen, daß mittel- und langfristig im entsprechenden Umfang Mehrgeschäft realisiert werden kann.

Professionalität manifestiert sich in der Einstellung bzw. im Charakter des/der Einzelnen und ist zu unterscheiden von methodischen bzw. technischen Fähigkeiten. Infolgedessen muß bereits bei der Einstellung von Mitarbeitern auf die erwünschten, einer Person im wesentlichen inhärenten Einstellungen, die im Gegensatz zu Fähigkeiten nur begrenzt antrainierbar sind, geachtet werden.

Die Klienten einer PSF besitzen gemeinhin ein gutes Gespür für die sich in Qualität, Kosten und Service niederschlagenden, unterschiedlichen Professionalitätsauffassungen verschiedener Wettbewerber. Effektive Kontrollsysteme (Kunden- und Mitarbeiter-Feedbacksysteme,

informelle Gespräche etc.), aber auch *konsequente* Verbesserungsmaßnahmen (Counseling, Coaching etc.) bzw. Sanktionen zur Einhaltung der diesbezüglichen Firmenregeln sind daher unabdingbar.

Professionalität umfaßt im engeren Sinne auch die professionelle Grundhaltung in bezug auf *ethisch einwandfreies Verhalten*. Diese hat sich unter prinzipiell schwierigen Bedingungen zu bewähren. Nicht nur im Rahmen des *Wettbewerbs*, der unter wachsender Intensität stattfindet und durch zunehmenden Zeit- und Kostendruck gekennzeichnet ist, unterliegt ethisches Verhalten schwierigen Herausforderungen. Auch *im Bereich der Dienstleistungsfirmen selbst* (kurzfristige Profit- und Honorarmaximierung auf Kosten langfristiger »ethischer« Vorteile, Generierung von Folgeaufträgen durch Schaffung von Abhängigkeit beim Kunden etc.) und auf der *Klientenseite* (Gefälligkeitsleistungen für Klienten durch Legitimation unpopulärer Geschäftsleitungsentscheidungen etc.) stellen sich wiederholt Bewährungsproben.

Aus der Sicht der PSF resultieren ethische Verhaltenskodizes im Unternehmen zum einen aus der Einsicht in den reinen ethischen Selbstzweck (Gemeinwohl etc.). Der Handelnde prüft hierbei sein Verhalten dahingehend, ob die Folgen des Verhaltens den Betroffenen gegenüber zu verantworten sind. Zum anderen sind ethische Richtlinien aus einem ökonomischen Kalkül heraus motiviert, insofern als sie v.a. zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern benutzt werden können, vertrauensbildend wirken, dazu beitragen »Widerstände« zu brechen und öffentliche Akzeptanz zu sichern und nicht zuletzt dazu dienen, eventuellen Haftungsansprüchen vorzubeugen.

Wir führen beispielhaft den »Code of Professional Responsibility« der Unternehmensberatung *McKinsey & Co.* an, um die Breite der ethisch relevanten Bereiche zu illustrieren. Der Code dient als Basis für ethisches Verhalten, als Leitfaden für konkrete Konfliktsituationen und ist von jedem Mitarbeiter bei Eintritt in die Organisation zu unterzeichnen:[175]

I. Putting Client Interests First

a) Every member of the Firm has a continuing professional responsibility to put the interests of the client ahead of the interests of the Firm and of individual members of the Firm.

b) Once we have made a commitment to a client, it's our responsibility to deliver the best resources available (both within and outside the Firm), even if to do so involves financial penalties to the Firm or personal hardship to Firm members.

c) We will not make public client names, client materials, or material prepared for clients, without client permission.

II. Accepting Assignments

a) We will only undertake those studies that, in our judgement, we are fully competent to perform.

b) We will accept assignments only if there is, in our judgement, a high likelihood that we will deliver benefits with value well above cost. That judgement may be based on our prior knowledge of the client, prior experience with similar problems, or adequate study before the assignment is undertaken.

c) We will not accept an assignment when we believe there are conditions which make action on our recommendations unlikely. We take this position because a client get little value from our recommendations unless they are acted on.

III. Serving Clients with Compentence, Integrity, and Independence

a) We will make, individually and as a Firm, the investments that are required to maintain and improve our professional competence.

b) We will serve clients only in accordance with high standards of integrity and truthworthiness.

c) We will not obtain information from third parties, however valuable that information will be, through misrepresentation or deceit.

d) We will inform a client whenever we engage someone who is not a member of the Firm to assist us in serving that client so that our clients make no false assumptions about our ability to control the actions of the McKinsey representatives serving them.

e) No Firm member will take personal or Firm advantage of inside information acquired through a professional relationship with a client or provide a basis on which others might do so.

f) We will not withhold unwelcome facts, conclusions, or recommendations in order to preserve a client relationship if to do so is, in our judgement, contrary to the best interests of the clients.

g) We will withdraw from an assignment or arrange with the client to alter its scope if clients benefits appear unlikely.

h) We will withdraw from an engagement if its continuation would require any member of the Firm to take actions that would not be generally regarded as consistent with high standards of integrity und trustworthiness.

IV. Guarding Confidences

a) We will vigorously protect the confidentiality of all client information that has not been specifically designated as non-confidential.

b) We will not reveal the identity of any person who has provided us with information and to whom we have given assurances of anonymity without the permission of that person; this includes people within a client organization as well as outsiders.

V. Serving Competitors
a) We will not withhold our services form a client or prospective client because it is a direct competitor of another client unless extraordinary circumstances preclude our serving both.
b) In serving competitors, we will honor our prior commitments to other clients and will rigorously follow our procedures to avoid either the reality or appearance of a transfer of competitive advantage.

VI. Making Financial Arrangments
a) We will not make our fees contingent on a specific result such as cost reduction, profit improvement, or growth in the market value of client stock, since to do so would place independence at risk.
b) We will not accept client stock in payment for our services, since actions that could lead to maximum value of stock at the time of payment may not be consistent with the interests of the client.
c) We will not knowingly underestimate the cost of our work in the expectation of negotiating higher fees when the assignment is in progress.
d) We will not bill a client for an out-of-pocket expense not actually incurred or charge more that the amount actually paid, although we may base interim bills on best available estimates and we may elect to absorb some or all of the expense.
e) We will not bill or accept payment in a manner contrary to applicable tax or foreign exchange regulations.

Formell und explizit definierte Standards prägen aber auch die allermeisten der im Wertschöpfungsmodell der PSF beinhalteten Teilprozesse. Seitens der Führung wird mittels Definition derartiger Prozeßmuster indirekt Willenssicherung bzw. Kontrolle mit Blick auf ein von ihr definiertes und gewünschtes Vorgehen betrieben. Unabhängig davon sind eine Reihe von »services« (z.B. im Auditing) von Gesetzes wegen in konkret bestimmter und standardisierter Form zu erbringen.

Gelingt es einer PSF, Standards zu entwickeln, die dem Kunden – zumindest kurzfristig – klare Vorteile im Vergleich zu Dienstleistungsangeboten von Wettbewerbern verschaffen, so kann versucht werden, über eine rasche Ausbreitung dieser Standards (z.B. auf der Basis von Lizenzierungen) eine gewisse Machtposition im Markt aufzubauen. Gelingt es gar, solche Standards großflächig zu verankern, so ist es möglich, bis zu einem bestimmten Grad Immunität gegen inzwischen bessere Konkurrenzprodukte zu erzielen.

Denkbar ist diesbezüglich auch die Etablierung eines Gütesiegels in Verbindung mit einem bestimmten Dienstleistungsverfahren. Etabliert sich dieses Gütesiegel

im Zeitablauf als bekannte Marke, so kann es als Basis genutzt werden, um in andere Dienstleistungssegmente einzusteigen. Beispiel hierfür sind die Organisationen des *Technischen Überwachungsvereins* (*TÜV*) in Deutschland, die ihr Geschäft ursprünglich mit der gesetzlich vorgeschriebenen Kraftfahrzeugkontrolle begonnen hatten.

5.4.6 Branding

Der »Name« einer PSF muß im Zuge ihres Wachstums – ähnlich einer Konsumgütermarke – aufgebaut und entwickelt werden. Im Zeichen des härter werdenden Wettbewerbs gilt es, jedem Stakeholder der PSF ein Bewußtsein darüber zu vermitteln, wofür die Marke »seiner« PSF steht. Eine Reihe von PSF wird in der öffentlichen Wahrnehmung stark mit einigen ihrer wichtigsten Methoden assoziiert. So gelingt es etwa der Unternehmensberatung *McKinsey & Co.* – u.a. aufgrund der sehr erfolgreichen Gemeinkostenwertanalyse – nur sehr schwer, sich vom Image des »radikalen Stellenabbauers« zu lösen, obgleich die Firma ihren Klienten eine breite Palette auch anderer »services« – v.a. mit Blickrichtung auf die »Umsatzseite« des Unternehmens – anbietet.

Die Marke einer PSF besitzt sehr unterschiedliche Funktionen:

- Über die Marke kann dem Kunden *kommuniziert* werden, mit *welchen Werten, Einstellungen und Maßstäben* das Geschäft betrieben wird. Bspw. kann eine internationale PSF ihrer Klientenschaft durch die Marke signalisieren, daß sie von ihr weltweit die gleichen Leistungsstandards erwarten kann.
- Die Marke besitzt *Rechtfertigungsfunktion* in Fällen, in denen Aufträge lediglich zur Bestätigung einer bereits getroffenen Entscheidung vergeben werden. Müssen derartige Entscheidungen – insbesondere infolge von Fehlentwicklungen – später gegenüber Dritten verantwortet werden, leistet der Verweis auf den Rat einer renommierten PSF einen wertvollen Dienst bei der eigenen Exkulpation.
- Eine Marke fungiert als *Substitut für Einkaufs-Know-how* des Kunden. Wenn dem Klienten die Abwägung beim Vergleich alternativer Angebote von Wettbewerbern aufgrund von Intangibilität, Informationsasymmetrie und Heterogenität der Dienstleistung erschwert wird (vgl. Kap. 1), leiten etablierte und renommierte Marken die Entscheidung.

- Die Marke ist *Bindemittel* nach innen und außen. Zwischen Marke und Kunde wird sich im Idealfall ein »Vertrauensverhältnis« entwickeln, das eine wechselseitige Schutzfunktion im härter werdenden Wettbewerb wahrnimmt. Auch der von Wettbewerbern umworbene Mitarbeiter hat konkretes Interesse an einer bestimmten Wahrnehmung der Marke in der Öffentlichkeit. Schließlich kann die Marke als juristisches Bindemittel genutzt werden, indem sie (z.B. zusammen mit den gesamten Beständen des Knowledge Managements) in eine eigene Tochtergesellschaft eingebracht und an die Teilgesellschaften rücklizenziert wird. Beabsichtigen Teilgesellschaften eines Tages, den Unternehmensverbund zu verlassen, sind sie gezwungen, ihren Geschäftsbetrieb unter einem neuen Namen fortzuführen.
- Im übertragenen Sinne fungieren Marken als *Türöffner*, wenn es der PSF – etwa im Kampf um die »emerging markets« – durch einen gut geführten Markennamen gelingt, vor den handelnden Personen an den relevanten Orten präsent zu sein.
- Manche PSF – insbesondere Beratungsunternehmen – versuchen derzeit die Funktion ihrer Marke dadurch zu intensivieren, daß sie den Namen einer Variante einer aktuellen und populären Methode als Warenzeichen eintragen lassen.

Das Thema »Branding« der PSF weist derzeit einen noch vergleichsweise geringen Entwicklungsstand auf. Ein Bewußtsein, daß diesbezüglich erhebliche Potentiale brachliegen, beginnt sich derzeit in vielen PSF erst zu entwickeln. Die großen Chancen des »Branding« werden nicht zuletzt dann deutlich, wenn man sich die teils enormen Risiken vor Augen führt, die derzeit von PSF eingegangen werden: Durch eine gut geführte Marke kann selbst ein negativer Einzelfall (vgl. bspw. die derzeitigen Schwierigkeiten von *Andersen Consulting* mit dem Smart-Projekt) verhältnismäßig weich abgefedert werden.

5.5 Kapital (»capital«)

Die Kapitalausstattung der PSF als unmittelbar zur Wertschöpfung der Firma beitragendes Leistungspotential zu betrachten, ist zunächst nicht unmittelbar einsichtig, hat aber neben dem infolge der Globalisierung zunehmenden Investitionsbedarf in der Branche zwei wesentliche Ur-

sachen. Bestimmte Projekte werden von PSF – sollte sich der diesbezüglich erkennbare Trend fortsetzen – zukünftig nur noch dann übernommen werden können, wenn es die finanzielle Basis der PSF gewährleistet, die unternehmerischen Risiken mit dem Klienten zu teilen und im Extremfall entstehende Haftungsansprüche als Folge der Dienstleistungserbringung befriedigen zu können.

Führt man sich die in der Praxis der PSF zu beobachtende Entwicklung von *zeitabhängigen*, über *Fest-* zu *erfolgsabhängigen* Honoraren vor Auge, wird die hohe Bedeutung des Kapitals für PSF plausibel. Vor allem in der Branche der Unternehmensberater entwickelt sich die Zukunft in eine Richtung, in der die Geschäftsrisiken des Klienten mit der PSF geteilt und die Honorierung des Dienstleisters von dessen Erfolg abhängig gemacht werden. Häufig hat dies die Konsequenz, das PSF derartige Projekte vorfinanzieren müssen. *Andersen Consulting* bspw. übernahm im erfolgsabhängigen Beratungsvertrag mit der das Stadtauto *Smart* produzierenden und vertreibenden *Daimler*-Tochter *Micro Compact Car (MCC)* einen Teil des unternehmerischen Risikos von geschätzten 150–200 Millionen DM, insofern als die vertraglichen Vereinbarungen – etwa in der Smart-Fabrik in Lothringen schneller und billiger zu produzieren als andere Hersteller mit traditionellen Methoden und Materialien – strikt einzuhalten waren und das Unternehmen dementsprechend erst mit dem ersten produzierten Wagen im Jahr 1998 bezahlt wurde. Insbesondere kleine und mittelgroße, unabhängige Partnerschaften sind dagegen vor allem bei Großprojekten häufig nicht in der Lage, diesem Trend ohne weiteres standzuhalten. Die Beratungsfirma *A.T. Kearney* etwa würde einen volumenmäßig vergleichbaren Auftrag erst heute nach der Fusion mit dem IT-Dienstleister EDS schultern können, was noch vor kurzer Zeit im Fall *Samsung* – *Samsung* beschloß, mit Unterstützung von Beratern Autos in Korea zu bauen – an der Nichtfinanzierbarkeit des zu übernehmenden Risikos durch die Partnerschaft scheiterte.

Da vielen der vergleichbaren, als Partnerschaft organisierten PSF die Kapitalkraft zur Bewältigung derartiger Großprojekte fehlt, wird vielerorts nach innovativen Organisationsformen (etwa im Rahmen eines Börsenganges oder im Rahmen des Verkaufs an ein kapitalstarkes Unternehmen) gesucht, die es ermöglichen, die Kapitalkraft zu erhöhen, dabei aber gleichzeitig die Unabhängigkeit von Kapitalgebern und/oder Konzernmüttern zu gewährleisten.[176]

Das, was für das Tragen von Geschäftsrisiken gesagt wurde, gilt gleichermaßen für die Bewältigung möglicher Haftungsansprüche aus der Geschäftstätigkeit der PSF. Entsprechend sind und waren die Fusionen der nahen Vergangenheit in der Wirtschaftsprüfungs- und der Unternehmensberatungsbranche zwar nicht maßgeblich, aber doch teilweise durch die Schaffung eines breiteren Haftungssubstrates begründet.[177] Was für Großbritannien mit Bezug auf die Fusion von *Coopers & Lybrand* und *Price Waterhouse* bemerkt wurde, gilt analog auch für andere Länder: »'Motivation for the latest merger was not hard to find. ... The industry has been merged out of sight', said Tony Steele of the University of Warwick Business School, who believes the threat of exposure to unlimited liabilities in cases such as collapsed *Bank of Credit and Commerce International (BCCI)* has also been a key factor. 'They are undercapitalised for the risks they are taking on and effectively they can't get insurance from the insurance market', he said. So called joint and several liability regulations in Britain, under which claimants in neglicence cases can persue any other player for 100 percent of a damages claim, leave accountants with their partnership structure particularly exposed.«[178]

6. Ausblick

Der Wirtschaftszweig der Professional Service Firms gilt nicht nur als eine der am schnellsten wachsenden Branchen, er generiert auch einen immer größer werdenden Anteil an der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung und beschäftigt einen stetig wachsenden Teil der Erwerbsbevölkerung. Viele dieser Firmen werden zu Beginn des nächsten Jahrtausends zu den erfolgreichsten Firmen der Wirtschaft zählen. Das bislang gering ausgeprägte Forschungsinteresse von Wirtschaftstheorie und -praxis wird sich zukünftig stark erhöhen und dabei hinsichtlich des Nutzens nicht lediglich auf die Firmen der Branche als solche fokussieren, sondern diese vermehrt als Referenzmodelle heranziehen. »... Professional Service Firms may represent the *pinnacle* of the information age. If this is true, these firms may provide examples of organizational forms as well as strategic management practices that may well be as important *role models* for the organizations of the future as Alfred P. Sloane's streamlined and multidivisionalized car factories

were for the organizations of the industrial age. ... As competence is becoming an increasingly important strategic resource even in traditional manufacturing firms, many of the challanges that are typical to professional service firms are becoming increasingly prevalent in other types of organizations as well.«[179]

Eine detaillierte Betrachtung der Branche eröffnet in diesem Kontext eine Vielzahl von Forschungsfragen (Ausgestaltung und Effizienz des Wertschöpfungsmodells und seiner Teilprozesse, Integrationsmechanismen, rechtliche Aspekte und ihr Einfluß auf Unternehmensverfassung und -organisation etc.), deren Beantwortung losgelöst von Konzepten zu erfolgen hat, die für andere Branchen, etwa für traditionelle Industrie-Unternehmen, entwickelt wurden. PSF sind durch spezifische, ihnen eigene Wirkungsmechanismen gekennzeichnet und müssen in Forschung und Management entsprechend adäquat behandelt werden.

Anmerkungen

1 Bspw. sind allein in der Bundesrepublik Deutschland nach Schätzungen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) derzeit 11.000 Managementberatungsfirmen tätig. [Vgl. Brors/Lückmann (1998), S. 14]

2 Zweistellige Umsatzwachstumsraten (und eine hohe Profitabilität) sind in den meisten dieser Firmen eher die Regel als die Ausnahme. Die 30 weltweit führenden Unternehmensberatungen z.B. haben im Jahr 1997 nach Angaben des Branchendienstes *Management Consultant International* ihren Umsatz um durchschnittlich 20,5 Prozent gesteigert. [Vgl. Bierach (1998), S. 95]

3 Der Anstieg der absoluten Mitarbeiterzahlen dieser Branche explodiert derzeit geradezu. Die Beschäftigung in der Branche wuchs auch in der Vergangenheit im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren bedeutend stärker: Zwischen 1979 und 1986 betrug das Wachstum der Branche in den USA 53,8 Prozent (Frankreich 25,4 Prozent) im Vergleich zu durchschnittlichen 13,1 Prozent (Frankreich 0,1 Prozent) in anderen Sektoren. [Vgl. Aharoni (1993), S. 11]

4 Unter Unternehmensverfassung ist zu verstehen die »... Grundsatzentscheidung über die gestaltete Ordnung der Unternehmung ... Abhängig von der Rechtsform der Unternehmung ist die Unternehmungsverfassung selbst als Summe von Rechtsnormen zu sehen, die in der für die Unternehmung relevanten Gesetzgebung schriftlich verankert sind ... Die Unternehmungsver-

fassung stellt ein Regelungsgesamt dar, welches 'die Gründung und Beendigung einer Unternehmung, ihr Außenverhältnis, die Verteilung ihres ökonomischen Erfolges (Gewinn, Wertschöpfung), die Grundrechte der Unternehmungsmitglieder allgemein, sowie speziell ihrer Organe, insbesondere deren Beziehung, Zustandekommen, Zusammensetzung, Zusammenwirken und Kompetenzverteilung betreffen.'« [Bleicher (1996), S. 139] Sie legt die Spitzenstruktur der Gesamtorganisation fest und bildet die normativen Vorgaben für die Organisationsstrukturen.

5 Gegenwärtig stellen sich in den meisten PSF grundsätzliche rechtliche Fragen im Zusammenhang mit der Globalisierung:
- *Andersen Worldwide:* Rechtliche Konstellationen determinieren die Trennung von *Arthur Andersen* und *Andersen Consulting*
- *Arthur Andersen:* Einschluß der Rechtsberatung als drittes Geschäftsfeld.
- *PricewaterhouseCoopers:* Anwaltliche Begleitung des Fusionsprozesses und Lösung betriebswirtschaftlicher Erfordernisse der neuen Unternehmung unter Berücksichtigung i.e.L. gesellschafts-, haftungs-, steuer- und standesrechtlicher Fragen. (Bsp.: Erhöhung der Integration bzw. Zentralisation ausgehend von einer rechtlichen Struktur, die zuvor lediglich Hilfsfunktionen wie Koordination, Qualitätssicherung, Ausbildung etc. zentralisiert hat.)
- Landes- und gesellschaftsrechtliche Schranken bei der weltweiten Integration einer Law Firm, wenn eine berufähnliche Abhängigkeit eines einzelnen praktizierenden Rechtsanwaltes unzulässig ist und körperschaftlich organisierte Rechtsformen aus anwaltsgesetzlichen Gründen in der Regel nicht zur Verfügung stehen.

6 In vielen Ländern bestimmt die Rechtsordnung, daß Wirtschaftsprüfungs-, Rechtsberatungs- und Steuerberatungsaktivitäten nicht »fremdbestimmt« (Nichtberufsträger und Ausländer) sein dürfen. Für das Beispiel Deutschland heißt dies, daß bspw. kein (in-/ausländisches) Kreditinstitut oder etwa ein Industrieunternehmen Eigentümer eines deutschen Wirtschaftspüfungsunternehmens sein dürfen.

7 Vgl. für die Haftungsentwicklung bei Wirtschaftsprüfern Hellwig (1997), S. 344 f.

8 Die Frage, wie Haftung begrenzt werden kann, hängt z.B. davon ab, welche Möglichkeiten die Jurisdiktionen bestimmter Länder hierfür – etwa über die Wahl der Rechtsform – bieten. So darf bspw. der Beruf des Wirtschaftsprüfers in den common law-Ländern nur durch »partnerships« aus natürlichen Personen und – damit verbunden – unter voller persönlicher Haftung ausgeübt werden.

9 Quelle: eigene Recherchen.

10 Quelle: Bierach (1998), S. 96.
11 Quelle: Business Insurance, 20.7.1998, S. 1.
12 Tom Peters, einer der weltweit bekanntesten Managementberater, wird zitiert mit dem Satz: »The Professional Service Firm ... is 'the best model for tomorrow's organisation in any industry'.« [Jackson (1998b), S. 12] So dient u.a. die in der Branche der PSF übliche Projekt-/Teamarbeit zunehmend mehr Unternehmen aus anderen Wirtschaftszweigen als Orientierungspunkt. Hier wechselt die Führung – je nach Fähigkeit und Bedarf – wie in einer Jazzband. Ein Trend, der bislang nur in sehr fortschrittlichen Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen festzustellen ist, sich aber weiter verstärken wird. Die Mitarbeiter performen gemeinsam, inspirieren und motivieren sich gegenseitig, jedoch einmal als Leader, ein andermal als Begleiter. Das »Führungsmodell« der *Jazzband* löst zunehmend das des *Sinfonieorchesters* ab. Letzteres folgte seinerseits dem Modell der *Militärkapelle* nach. Während die frühen Nachkriegsorganisationen weitgehend einer Militärkapelle glichen, in der die Instrumentalisten gehorsam dem autoritär Voranmarschierenden Gefolgschaft leisteten, entspricht die Organisation der gegenwärtigen Unternehmen eher dem Modell eines Sinfonieorchesters. Hier bestimmt die Führung zwar den Takt, gewährt aber genügend Freiraum für kurzzeitige Soli von Spezialisten.
13 Vgl. Løwendahl (1997), S. 18 ff.
14 Firmen, die ihre Dienstleistungen vornehmlich für einzelne Individuen erbringen, und bestimmte öffentliche Institutionen, die zwar auch vereinzelt professionelle Dienstleistungen für deren Kunden erbringen – wie z.B. Botschaften oder Steuerbehörden –, sowie professionelle Dienstleister, die nicht wie Wirtschaftsunternehmen organisiert sind – wie z.B. Schulen, Universitäten oder Kliniken –, wollen wir nicht in die Definition einschließen, da diese sich trotz vieler Gemeinsamkeiten in wesentlichen Punkten von den Firmen unterscheiden, die wir hier näher betrachten wollen. Vgl. Løwendahl (1997), S. 11 f.; Winch/Schneider (1993), S. 924.
15 Vgl. Maister (1997), S. XV; Sarathy (1994), S. 115 ff.; Campbell/Verbecke (1994), S. 96 ff.; Hill/Attiger/Bumbacher/Ziegler (1995), S. 9 ff.; Løwendahl (1997), S. 20, 32 ff. u. 145 ff.
16 Vgl. Brors/Lückmann (1998), S. 14.
17 Vgl. zu Definition, Treibern und Implikationen der Globalisierung für Unternehmen und Manager Govindarajan/Gupta (1998), S. 3.
18 Ein mittelständisches deutsches Industrieunternehmen etwa, das beabsichtigt, künftig auch den amerikanischen Markt zu bearbeiten, benötigt bspw. die Dienstleistung einer Investmentbank für die Suche nach einem Transaktionsobjekt im amerikanischen Markt, eine Anwaltskanzlei für die rechtliche Begleitung der Transaktion und die rechtliche Integration in die neue

Unternehmensgruppe, eine Unternehmensberatung für die Entwicklung einer US-Marktstrategie, eine Werbeagentur für den Entwurf eines lokal angepaßten Marketingkonzepts etc.

19 Zum Beispiel benötigen die dort tätigen, teilweise riesigen und noch nie nach westlichen Maßstäben geprüften Gesellschaften die Dienste der Wirtschaftsprüfer, weil sie Geld von den internationalen Kapitalmärkten brauchen.

20 Wesentliches Motiv hierfür sind Vertraulichkeitsgründe.

21 U.a. diversifizieren zunehmend häufiger auch Industrieunternehmen in den potentialstarken Beratungsmarkt, in dem sie »Interne Beratungen« zu marktfähigen Geschäftsfeldern aufbauen.

22 Vgl. etwa zur Wettbewerbssituation auf dem Anwaltsmarkt bspw. Hellwig (1997), S. 339 ff., zu der auf dem Markt für Unternehmensberatung bspw. Wohlgemuth (1995), S. 17 ff.

23 Die Wirtschaftsprüfungsbranche etwa beginnend bereits gegen Ende des vergangenen Jahrhunderts [vgl. Mandler (1994), S. 172], die Anwaltsbranche etwa beginnend Mitte der 60er Jahre dieses Jahrhunderts. [Vgl. Spar (1997), S. 13]

24 Vgl. Elfring/van den Bosch/van der Aa (1993), S. 2.

25 Handlungsbedarf in diese Richtung sieht z.B. der Bundesverband deutscher Unternehmensberater (BDU): Mit Blick auf die Tatsache, daß bis heute keines der bekannten »deutschen« Beratungshäuser im Markt der Vereinigten Staaten – dem weltweit mit Abstand größten! – vertreten ist, sagt der Verband voraus, daß sich auch die deutschen Unternehmensberater der zunehmenden Internationalisierung auf lange Sicht wohl nicht entziehen können. [Vgl. Brors/Lückmann (1998), S. 14]. Vergleichbares gilt für die großen »deutschen« Anwaltskanzleien, die im Vergleich mit den riesigen, weltweit vertretenen amerikanischen und britischen Kanzleien nur schwer bestehen können, weil sie vergleichsweise viel zu klein und zu wenig international ausgerichtet sind.

26 Vgl. zur Frage »Why internationalize? Or why not?« Løwendahl (1997), S. 142 ff.

27 Begründet wird die Kundennachfolge mit dem »Netzwerkeffekt« und dem Angebot von »horizontaler Qualitätskonstanz«, vgl. hierzu ausführlicher Mandler (1994), S. 176, der auf die Wirtschaftsprüfungsbranche Bezug nimmt, dessen Ausführungen sich aber auf die Gesamtbranche der PSF übertragen lassen.

28 Vgl. etwa den im Bereich der Wirtschaftsprüfung zunehmenden Wunsch der Unternehmen nach einem auf nationaler und internationaler Ebene einheitlichen Wirtschaftsprüfer. [Vgl. Coenenberg/Marten (1993), S. 105]

29 Vgl. Vitzthum (1998), S. 2; Vergleichbares gilt für den amerikanischen Markt und New York.
30 In Verbindung mit dem oligopolistischen Parallelverhalten von Wettbewerbern, vgl. Mandler (1995), S. 38 f.
31 Vgl. Mandler (1994), S. 176 ff.; Elfring/van den Bosch/van der Aa (1993), S. 2 f.
32 Vgl. Løwendahl (1997), S. 135 und 162; Mandler (1995), S. 39; Maister (1997a), S. 304.
33 Vgl. Elfring/van den Bosch/van der Aa (1993), S. 2 f.
34 Die Kerntätigkeit besteht aus der Entwicklung und dem Verkauf des »professional services«. Sie besteht meist aus einer Basisdienstleistung (Kernkompetenz), die im Einzelfall mehr oder weniger stark kundenindividuell angepaßt werden muß, aber als solche multiplizierbar, d.h. in großen Skalen nutzbar ist. Internationalisierung ermöglicht durch das Geschäft mit zusätzlichen Kunden ein Leveraging, d.h. einen breiteren Einsatz dieses Basiswissens. [Vgl. Elfring/van den Bosch/van der Aa (1993), S. 4 f.]
35 Vgl. Mandler (1994), S. 177; Elfring/van den Bosch/van der Aa (1993), S. 3.
36 Vgl. Elfring/van den Bosch/van der Aa (1993), S. 7.
37 Vgl. Balzer/Jensen (1996), S. 78.
38 Entscheidenden Anteil hieran haben nicht zuletzt die stetig ansteigenden Haftungsforderungen, denen die Wirtschaftsprüfer in den letzten Jahren ausgesetzt sind.
39 *PricewaterhouseCoopers*, *Andersen Worldwide*, *Ernst & Young*, *KPMG* und *Deloitte Touche Tohmatsu*.
40 Trotz Rekordumsätzen der ehemaligen »Big Six« im Jahr 1997 ist festzustellen, daß die Wirtschaftsprüfung selbst nur noch einen Bruchteil des Gesamtumsatzes dieser Firmen ausmacht.
41 Nach erfolgreichem Eintritt in den neuen ost-europäischen Markt. [Vgl. Spar (1997), S. 14]
42 Vgl. Cannon (1997), S. 25 ff.; Hellwig (1997), S. 342 oder bspw. für die aktuelle Wettbewerbssituation auf dem spanischen Markt für Anwaltsleistungen Vitzthum (1998), S. 1 f.. Der durch eine enorme Wettbewerbsverschärfung gekennzeichnete dramatische Wandel auf den nationalen westeuropäischen Märkten für Anwaltsleistungen ist unverkennbar: Einer der Managing Partner von *Clifford Chance*, der größten europäischen Law Firm (1800 Anwälte, 24 Büros weltweit) drückt dies so aus: »We are going to see more changes in the legal profession over the next two or three years than we've seen in the last 50!« [Vitzthum (1998), S. 1]
43 Vgl. Vitzthum (1998), S. 1 f.; Cannon (1997), S. 25.
44 Vgl. hierzu auch Hellwig (1997), S. 340.
45 Vgl. Maister (1997b), S. 150 ff.

46 Vgl. o.V. (1998).
47 Vgl. etwa für Deutschland Helmenstein (1996), S. 41 ff.; Lenz (1997), S. 2.
48 Vgl. Trubek et al. (1994), S. 427 f. und 433 ff.
49 *Salomon Brothers/Smith Barney*, *Morgan Stanley/Dean Witter*, *SBC Warburg/Dillon Read* etc., vgl. auch Knipp (1998).
50 Vgl. Burgmaier/Hüsgen (1997), S. 96; Vergleichbares gilt für die Anwaltsbranche: Nach Expertenmeinung wird es zu einer weltweiten Konsolidierung unter den Anbietern von Anwaltsleistungen kommen, in deren Folge in 10-15 Jahren nur noch etwa zehn große, globale Wettbewerber den Markt dominieren werden. [Vgl. etwa Vitzthum (1998), S. 2]
51 Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei Maister (1997b), S. 145 ff.
52 Ziel ist die Ausnutzung von Synergien (Etablierung von multidisziplinären Praxen, dort wo keine regulatorischen Schranken dies verhindern)!
53 Viele der heutigen Großprojekte erfordern z.B. das Aufbieten einer quantitativ hohen Zahl an Spezialisten. Anbieter, die nicht in der Lage sind, diese Quantität zur Verfügung zu stellen, haben von vornherein sehr geringe Chancen, bei der Vergabe berücksichtigt zu werden.
54 Der zunehmende Investitionsaufwand in Know-how, IT, die Entwicklung neuer Dienstleistungen und die Erschließung neuer Märkte ist nur dann profitabel, wenn Größendegressionsvorteile (economies of scale) und economies of scope realisiert werden können.
55 Die Bedeutung solcher Schlüsselmärkte zeigt sich z.B. bei der Fusion von *Coopers & Lybrand* mit *Price Waterhouse* sehr deutlich. Der Fusionsdruck wurde in jenem Fall stark aus dem amerikanischen Markt heraus getrieben. In vielen nationalen europäischen Märkten, etwa in Deutschland oder in der Schweiz, wurde dieser Druck dagegen kaum oder gar nicht verspürt. Als einer der maßgeblichen Fusionsgründe galt die vergleichsweise schwache Wettbewerbsposition der beiden Firmen auf dem weltweit potentialstärksten US-amerikanischen Markt.
56 Quelle: Kelly (1998), S. 27.
57 Vgl. Maister (1997b), S. 152 f.
58 Vgl. hierzu auch Harvard Business School (Hrsg.) (1996b).
59 Vgl. hierzu bspw. den »Business Integration Approach« von *Andersen Consulting* [Harvard Business School (Hrsg.) (1996a), S. 3 f. und 18].
60 Vgl. Harvard Business School (Hrsg.) (1996a), S. 5 f. zur Diskussion dieser Frage.
61 Von weiteren Verfeinerungen der Hierarchiestruktur in manchen PSF wollen wir an dieser Stelle absehen.
62 Vgl. Maister (1997a), S. 7.
63 Vgl. zu diesem Abschnitt Maister (1997a), S. 3 ff.
64 Vgl. z.B. die

- Mission von *McKinsey & Co.*: »To help our clients make positive, lasting and substantial improvements in their performance and to build a great Firm that is able to attract, develop, excite, and retain exceptional people.
- Mission von *Arthur Andersen*: »To help our clients succeed in the global marketplace by exceeding their expectations and delivering value in everything we do.«
- Vision von *Arthur Andersen*: »To be one global firm committed to quality, providing professional services that meet the business information needs of our clients and other stakeholders and providing outstanding career opportunities for our people.«

65 Unternehmungen aller Branchen sind auf den für sie relevanten Märkten für Arbeitskräfte aktiv. Im Unterschied zu Know-how-intensiven Organisationen ist der Input-Markt für arbeits- und kapitalintensive Organisationen jedoch weit weniger erfolgskritisch.

66 Eigene Darstellung in inhaltlicher Anlehnung an Maister (1997a), S. 3 ff.

67 In bezug auf Unternehmenszugehörigkeit bei Unterstellung des in diesen Organisationen weitverbreiteten »up-or-out«-Prinzips!

68 Vgl. Harvard Business School (Hrsg.) (1996a), S. 17.

69 Vgl. Maister (1997a), S. XV und 3.

70 Je nach Art der Dienstleistung sind andere Bandbreiten des Leverage möglich. *Law Firms* agieren in der Tradition der 1-Mann-Projekte. Entsprechend ist der Leverage relativ klein (ca. 1:3).

71 Vgl. Maister (1997a), S. 4 ff.

72 Vgl. Maister (1997a), S. 6 ff.

73 Vgl. Maister (1997a), S. 8 f.

74 Vgl. zum Zusammenhang von Wachstum und Profitabilität Maister (1997a), S. 9 ff. und insbesondere 16 ff.

75 Vgl. Løwendahl (1997), S. 45 f.

76 So endete bspw. im Jahr 1998 durch die Ankündigung des Börsenganges von *Goldman Sachs* die letzte klassische Partnerschaft in den Reihen der New Yorker Investment-Banken. In einer Branche, die in den letzten Jahren in Amerika und Europa stark durch Fusionen gewachsen ist, konnte *Goldman Sachs* aufgrund der zu geringen Kapitalbasis neue Geschäftsfelder einzig durch organisches Wachstum aufbauen. Zusätzliches Kapital versetzt die Bank nun in die Lage, stärker über Fusionen oder Übernahmen zu wachsen. [Vgl. Knipp (1998), S. 1 und 19]

77 So z.B. *Gemini Consulting* oder *A.T. Kearney*.

78 Vgl. Bea/Haas (1995), S. 484 f.

79 Bea/Haas (1995), S. 484.

80 Vgl. Maister (1997a), S. 303.

81 Vgl. Bea/Haas (1995), S. 476.
82 Vgl. z.B. Harvard Business School (Hrsg.) (1996h), S. 2 für das Bsp. *McKinsey & Co.*
83 Vgl. z.B. Harvard Business School (Hrsg.) (1990), S. 13 für das Bsp. *Bain & Co.*
84 Vgl. z.B. Harvard Business School (Hrsg.) (1990), S. 15 für das Bsp. *Bain & Co.*
85 Vgl. z.B. Harvard Business School (Hrsg.) (1994b), S. 6 für das Bsp. *Egon Zehnder International* oder Harvard Business School (Hrsg.) (1996h), S. 2 für das Bsp. *McKinsey & Co.*
86 Vgl. bspw. o.V. (1994), S. 18.
87 Bea/Haas (1995), S. 485.
88 Diese Einflußnahme erfolgt rechtstatsächlich betrachtet in der Regel über die amerikanischen Anwaltsfirmen, die für die amerikanischen oder anglo-amerikanischen Mitgliedsfirmen in diesen Projekten als »outside counsels« tätig sind. Vgl. zu diesen Entwicklungen verschiedene Aufsätze in Vogt (Hrsg.) (1997).
89 Die Schweiz ist traditionell ein vielfältig benütztes rechtliches »Basislager« für internationale Organisationen privaten Rechts, insbesondere auch für multinationale Dienstleistungsfirmen. Die entsprechenden Rechtstatsachen sind nur beschränkt öffentlich. Bis vor kurzem waren z.B. im Bereiche der internationalen PSF vier der »Big Six« in schweizerischen Rechtsformen körperschaftlich verfaßt. Wesentliche Teile der internationalen Sport- und Telekommunikationsorganisationen, die weitgehend Unternehmenscharakter haben, sind z.B. ebenfalls in schweizerischen Rechtsformen verfaßt. In der Regel sind für die Wahl der schweizerischen Rechtsordnung rechtliche Argumente mitentscheidend, wie Flexibilität des Rechts der Personenvielheiten bzw. Gesellschaften (z.B. Vereine und Genossenschaften), Äquidistanz zu verschiedenen Jurisdiktionen starker Mitgliedfirmen dieser Organisationen, insbesondere die Tatsache der Domizilierung außerhalb der Vereinigten Staaten und der EU, ausgebautes Gerichts-, insbesondere Schiedsgerichtswesen, ausgebautes System von internationalen Doppelbesteuerungs- und Immaterialgüterrechtsabkommen, unterentwickelte Prozeßbegehrlichkeit etc. Es handelt sich um eine weitgehend unentdeckte und demzufolge auch unterschätzte strategische Erfolgsposition der schweizerischen Rechtsordnung.
90 Siehe folgende durchweg US-amerikanische und englische Zeitschriften: International Journal of the Legal Profession; Lawyer International; The Legal Business Briefing on International and Emerging Markets; Legal Business; The American Lawyer; European Corporate Lawyer; European

Counsel; Commercial Lawyer, London; International Legal Practitioner; International Bar Association, London; International Business Lawyer.

91 Wir danken *Dr. P. Athanas*, *Arthur Andersen AG* (Schweiz) für weiterführende Ausführungen in der Lehrveranstaltung »Strategiegerechte Organisation multinationaler Dienstleistungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Rechts: Professional Service Firms«, Wintersemester 1997/1998, Universität St. Gallen.

92 Wir danken *Dr. Jakob Baer*, Vorsitzender der Geschäftsleitung, *KPMG Fides* (Schweiz), Co-Autor dieses Bandes, für die Einblicke in die KPMG-Organisation.

93 Wir danken *Dr. Urs Widmer*, Präsident des Verwaltungsrates der *ATAG Ernst & Young AG* (Schweiz), Mitglied der Geschäftsleitung von *Ernst & Young International* und Co-Autor dieses Bandes für die Einblicke in die Ernst & Young-Organisation.

94 Wir danken *Dr. Peter Weibel*, Country Senior Partner *PricewaterhouseCoopers Schweiz*, *Prof. Dr. Edgar Fluri*, Präsident des Verwaltungsrates von *PricewaterhouseCoopers Schweiz* (und Leiter der »service line« Wirtschaftsprüfung für die Region Europa, Afrika und Mittlerer Osten) sowie vor allem *Dr. Peter Nowak*, General Counsel *PricewaterhouseCoopers Deutschland*, alle Teilnehmer an der Lehrveranstaltung »Strategiegerechte Organisation multinationaler Dienstleistungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Rechts: Professional Service Firms« und teilweise Co-Autoren dieses Bandes, für die über die öffentlichen Medien hinausgehenden Einblicke in die neue Struktur.

95 Vgl. etwa den aufschlußreichen Hinweis für das entsprechende Defizit im Bereich der Betriebswirtschaft im lange Zeit führenden Buch von James Heskett, Managing in the Service Economy, Boston 1986, in der Einleitung S. 4!

96 Es gibt für die leicht despektierlich als Kautelarjurisprudenz bezeichnete Lehre der Rechtsgeschäftsplanung und -gestaltung mindestens in deutscher Sprache wenig Literatur, vgl. etwa Langenfeld (1982), Rehbinder (1982), Höhn/Weber (1986), alle mit Literaturverzeichnis. Diese Publikationen setzen sich weitgehend nicht mit internationalen Sachverhalten auseinander und orientieren sich vorwiegend an zweiseitigen vertraglichen und nicht an gesellschafts- bzw. körperschaftsrechtlichen Gestaltungen. Vgl. in diesem Zusammenhang auch Drolshammer (1998).

97 Als Beispiele seien genannt, die Beschränktheit der Verwendbarkeit selbst des *schweizerischen Vereins* für internationale PSF, die sich zu Vollunternehmen entwickeln, und die in *Vereinen und Genossenschaften schweizerischen Rechts* teilweise beschränkten Möglichkeiten, mit gewichteten

Stimmen abzustimmen und den Austritt von Mitgliedern mit maßgeblichen Austrittszahlungen zu erschweren.

98 Vgl. etwa McCahery/Picciotto (1995), S. 238 ff.

99 Auf die spekulative Natur von Trends weist Christian Belz hin: »Manche Trends in der Wirtschaft und Gesellschaft lassen sich recht zuverlässig vorausschauen. Noch unterschätzen wir aber in der Regel, wie wir diese Veränderungen konkret bewältigen und als Beteiligte erleben werden. Wohl deshalb sind Betroffene und Mitgestalter immer wieder überrascht, selbst wenn die Themen bekannt waren.« [Belz (1998), S. 3]

100 Die vordergründige Zweiteilung in »Gestaltung« und »Betrieb« einer internationalen PSF verschwindet in einer der angesprochenen Prozeduralisierung angemessenen dynamischen Betrachtungsweise. Eine derweise an der gestalteten Rechtswirklichkeit orientierte Sicht ist um so mehr darauf angewiesen, als die verstärkte Bedeutung einer materiellen Sicht bei der Bestimmung von Rechtsbeständigkeit und Rechtsfolgen – entsprechend dem Grundsatz »substance over form« – eine laufende und zeitgerechte Beurteilung verlangt.

101 J. Drolshammer arbeitet an einer entsprechenden Publikation.

102 Mit der Ausrichtung auf eine Prozeduralisierung verbunden ist eine Ausrichtung auf von der Sache her bestimmte issues als problembezogene Kernbereiche, die in ihrem Gesamtzusammenhang zu erfassen sind und sich nicht oder nur ungenügend in der sich an Rechtsgebieten orientierenden Klassifikation einordnen lassen. Vgl. dazu etwa Drolshammer (1998).

103 Die Methodik der Anlage und der Steuerung eines solchen Prozesses der Planung und Gestaltung könnte u.E. analog von in der Betriebswirtschaft entwickelten Methoden des Projektmanagements konkretisiert werden.

104 Die Abänderbarkeit mit Mehrheitsbeschluß von Rechtsbeziehungen zwischen einer Vielzahl von Personen, die als vertraglich qualifiziert werden, ist dogmatisch schwer zu begründen.

105 Es geht im Bereich der rechtlichen Gestaltung multinationaler Dienstleistungsunternehmen darum, rechtlich bestimmte Grenzen zwischen *Wollen*, *Können* und *Dürfen* zur Geltung zu bringen.

106 Der allgemein verwendete und rechtlich unpräjudizierte Ausdruck für diesen Schlüsselbereich partnerschaftlich strukturierter multinationaler Dienstleistungsunternehmen heißt »Shared Economic Interest«.

107 Vgl. FN 92, 93 und 94 für die weiterführenden Hinweise der Unternehmensvertreter *Dr. Baer* (*KPMG*), *Dr. Widmer* (*Ernst & Young*), *Dr. Weibel*, *Prof. Dr. Fluri* und vor allem *Dr. Nowak* (*PricewaterhouseCoopers*).

108 Für den Bereich der rechtlichen bzw. anwaltlichen Dienstleistungen vgl. Cone III (1996).

109 Vgl. Stellungnahme der schweizerischen Wettbewerbskommission vom 20. April 1998 betreffend das Zusammenschlußvorhaben *Revisuisse Price WaterhouseSTG-Coopers & Lybrand* und Entscheid der EU-Kommission vom 20. Mai 1998 (Case No. IV/M.1016 – Price Waterhouse/Coopers & Lybrand).

110 Vgl. z.B. Cannon (1997).

111 Vgl. insbesondere die Aufstellung »The Global 50«, in: The American Lawyer, Special Issue Global Boom, November 1998, S. 45 ff. und entsprechende Literatur in Drolshammer/Pfeifer (1998), S. 887 ff., insbesondere die bibliographischen Hinweise in FN 11, S. 893 ff.

112 Vgl. allgemein Mayson (1997).

113 Diese Gedankenführung entspricht dem Schluß des Referates von *Dr. P. Nowak* über die Rechtsstruktur von *Coopers & Lybrand International* und den geplanten Zusammenschluß *PricewaterhouseCoopers* anläßlich der unter 4.1.7 erwähnten Lehrveranstaltung an der Universität St. Gallen über »Strategiegerechte Organisation multinationaler Dienstleistungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Rechts: Professional Service Firms«.

114 Vgl. Born (1992), Sp. 332.

115 Vgl. Balzer/Wilhelm (1995), S. 56 ff.

116 In weitgehender Anlehnung an Maister (1997a), S. 292 ff.

117 Vgl. Maister (1997a), S. 293 f.; Hill et al. (1995), S. 152 f.; Kubr (1986), S. 454.

118 Vgl. zur Thematik Gremienorganisation Seidel (1992), Sp. 714 ff.

119 Vgl. auch Born (1992), Sp. 334.

120 Vgl. Born (1992), Sp. 334.

121 Innerhalb dieser beiden Dimensionen besteht bei der zu beantwortenden Frage des »ownership of people« ein potentielles Spannungsfeld. Experten gehen diesbezüglich davon aus, daß sich das derzeitige Schwergewicht in vielen Firmen von der Ausrichtung auf die jeweilige »service line« zugunsten einer Orientierung an der Branche verschieben wird.

122 Vgl. Born (1992), Sp. 337.

123 Wir unterstellen eine Neu-Akquisition.

124 Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Maister (1997a), S. 175 ff.

125 Bspw. ist vorstellbar, daß bei »staffing-Entscheidungen« zwischen den Zielsetzungen der Profitabilität und der Qualität unter gewissen Umständen Konflikte auftreten. Ebenso ist z.B. denkbar, daß die Interessen bestimmter Klienten und Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung über diejenigen anderer gestellt werden. [Vgl. Maister (1997a), S. 176]

126 In Anlehnung an Maister (1997a), S. 183.

127 Hillemanns (1995), S. 229.

128 Vgl. zu den folgenden Ausführungen die Betrachtungen von Kubr (1986), S. 199 ff. im Bereich Management-Consulting, die verallgemeinert auch auf die anderen PSF-Branchen übertragen werden können.
129 Vgl. Hooks/Cheramy/Sincich (1994), S. 101 ff.
130 Eine PSF aus dem Beratungsbereich sollte über eine »repeat business«-Quote von 70-80 Prozent verfügen, d.h. sie sollte 70-80 Prozent ihres Jahreshonorarumsatzes mit Folgeaufträgen generieren. »Repeat business« hat eine wesentlich größere Erfolgschance (ca. 30 Prozent) als sogenannte »cold calls« (ca. 1-2 Prozent).
131 Vgl. Jackson (1998a), S. 14; Maister (1997a), S. 189 ff.; Müller-Stewens/Kriegmeier (1998), S. 40.
132 Vgl. Maister (1997b), S. 105.
133 Vgl. hierfür z.B. für das Management Consulting Kubr (1986), S. 471-486.
134 Vgl. hierfür z.B. für das Management Consulting Kubr (1986), S. 486 ff.
135 Vgl. hierzu auch Maister (1997a), S. 332.
136 Vgl. Maister (1997b), S. 111.
137 Vgl. hierzu bspw. Paul Mitchell (Managing Partner, *The Boston Consulting Group*, United Kingdom): »A huge amount of the training people get is in discussion with those who have been down the road before. When joung people join the firm, they join teams. That only works if you have enough senior people with enough time to devote to them. ... The one thing which absolutely motivates junior people to stay is the sense that senior people are role models, and demonstrate they care.« [Jackson (1998b), S. 12]
138 Vgl. 5.1.2.
139 Vgl. Maister (1997a), S. 180.
140 Vgl. Harvard Business School (Hrsg.) (1996b), S. 6 f.
141 Vgl. Kubr (1986), S. 468.
142 Vgl. Maister (1997b), S. 88.
143 Vgl. Harvard Business School (Hrsg.) (1996a), S. 7 f.
144 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Maister (1997a), S. 245 ff.
145 Gruppen- oder Firmenerfolgsbasierte Entlohnungssysteme sind intoleranter gegenüber Schlechtleistung als Entlohnungssysteme, die alleine die Individualleistung kompensieren. [Vgl. Maister (1997b), S. 84 ff.]
146 In weniger häufigen Fällen etwa auch durch die temporäre Unterstützung »bedürftiger« Subeinheiten, durch »cost- und/oder risk sharing«.
147 »Profit sharing« kann u.U. zur Annahme der gemeinsamen Zweckverfolgung und damit zur Gesellschaft (Haftungsgemeinschaft) führen.
148 Vgl. Maister (1997a), S. 255 ff.
149 Vgl. Harvard Business School (Hrsg.) (1998a), S. 7 f.; Harvard Business School (Hrsg.) (1994b), S. 8 f.
150 Harvard Business School (Hrsg.) (1996a), S. 8.

151 Quelle: Risch/Sommer (1998), S. 279.
152 Vgl. Maister (1997a), S. 8.
153 Vgl. Maister (1997a), S. 198 f.
154 Vgl. Rutishauser (1998), S. 15.
155 Vgl. Kubr (1986), S. 357.
156 Vgl. Kubr (1986), S. 358.
157 Vgl. Wohlgemuth (1995), S. 30 f.
158 Vgl. Kubr (1986), S. 18.
159 Vgl. Steingraber/Notebaert (1998), S. 32.
160 Vgl. Maister (1997b), S. 160 f.
161 Vgl. Steingraber/Notebaert (1998), S. 35.
162 *George Shaheen*, Managing Partner von *Andersen Consulting* drückt dies so aus: »Knowledge capital is our most valuable asset and it drives our organization. It's what we sell, and what we must continue to protect and perfect. Our people should diligently find new ways to share and reuse information and deploy it around the world.«
163 Vgl. Schlund/Wiemann (1997), S. 14; Vgl. hierzu auch die diesbezügliche Mission von *Andersen Consulting*: »We strive to be a firm whose clients have access to our best thinking and skills regardless of the clients location.«
164 Vgl. Wiemann (1998), S. 22.
165 Vgl. Nonaka/Takeuchi (1995), S. 8; Wiemann (1998), S. 22.
166 Investitionen in Auf-, Ausbau und Unterhalt der Informations- und Kommunikationssysteme machen in großen PSF etwa 7 Prozent der Gesamtkosten des Unternehmens aus.
167 Quelle: Cap Gemini.
168 Vgl. Spälti (1998), S. 25.
169 Vgl. Spälti (1998), S. 25.
170 Vgl. Maister (1997b), S. 134.
171 Harvard Business School (Hrsg.) (1996a), S. 12.
172 Vgl. Maister (1997b), S. 134 f.
173 Maister (1997b), S. 135.
174 Vgl. für die Ausführungen zur *Professionalität* Maister (1997b): True Professionalism, New York 1997, insbesondere S. 15 ff. und S. 75 ff.
175 Quelle: *McKinsey & Co.*
176 Vgl. Bierach (1998), S. 96 ff.
177 Obwohl dieses Fusionsmotiv von Unternehmen meist verneint wird, spielen nach Ansicht von Experten die wachsenden Probleme der Haftung der Branche für angebliche Sorgfaltsmängel als Motiv für Fusionen zumindest eine gewisse, wenn auch keine entscheidende Rolle.
178 Birt (1998).
179 Løwendahl (1997), S. 159 f.

Literatur

Aharoni, Y. (1993): Coalitions and competition. The globalisation of professional services, London 1993.

Althaus, S. (1994): Unternehmensberatung – Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses, Diss. Universität St. Gallen 1994.

Alvesson, M. (1995): Management of Knowledge Intensive Companies, Berlin 1995.

Baden-Fuller, Ch. (1993): The globalization of professional service firms: Evidence from four case studies, in: Aharoni, Y. (Hrsg.) (1993): Coalitions and Competition, London 1993, S. 102-120.

Balzer, A./Jensen, S. (1996): Mandate, Macht und Mammon, in: manager magazin, Nr. 10 (1996), S. 76-97.

Balzer, A./Wilhelm, W. (1995): Die Firma, in: manager magazin, Nr. 4 (1995), S. 43-57.

Bea, F.X./Haas, J. (1995): Strategisches Management, Stuttgart 1995.

Belz, Ch. (1998): Managementszenarien 2005, Sondernummer Thexis, St. Gallen 1998.

Bierach, B. (1998): Ebenbürtige Geister, in: Wirtschaftswoche, Nr. 49 (1998), S. 94-99.

Birt, J. (1997): Competition costs force pace of accountancy change, in: Reuters News Service, 18.9.1997.

Bleicher, K. (1996): Das Konzept integriertes Management – Das St. Galler Management-Konzept, 4., rev. und erw. Aufl., Frankfurt 1996.

Born, A. (1992): Organisation der Unternehmensberatung, in: Frese, E. (Hrsg.) (1992): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 329-340.

Brors, P./Lückmann, R. (1998): Der Zwang zur Internationalisierung, in: Handelsblatt, 23.7.1998, S. 14.

Burgmaier, S./Hüsgen, S. (1997): Zwang zum Wachsen, in: Wirtschaftswoche, Nr. 40 (1997), S. 96.

Campell, A.J./Verbecke, A. (1994): The Globalization of Service Multinationals, in: Longe Range Planning, Vol. 27, Nr. 2 (1994), S. 95-102.

Cannon, Ph. (1997): The big six move in, in: International Financial Law Review, 50. Jg., Nov. 1997, S. 25-28.

Coenenberg, A.G./Marten, K.-U. (1993): Der Wechsel des Abschlußprüfers, in: Der Betrieb, 46. Jg., Nr. 3 (1993), S. 101-110.

Cone III, S.M. (1996): International Trade in Legal Services, Regulation of Lawyers and Firms in Global Practice, Boston 1996.

Dahl, E. (1967): Die Unternehmensberatung, Meisenheim am Glan 1967.

Damm, R. (1991): Entwicklungstendenzen der Expertenhaftung, in: Juristen Zeitung, 46. Jg. (1991), S. 373-385.

De Wit, B./Meyer, R. (1994): Strategy – process, content, context. An international perspective, St. Paul 1994.

Drolshammer, J. (1998): Ein didaktisches Experiment an der Universität St. Gallen und ein Plädoyer für eine transaktionale Lehrmethode im modernen Wirtschaftsrecht, in: Solothurner Festgabe zum Schweizerischen Juristentag 1998, Solothurn 1998, S. 391-411.

Drolshammer, J./Pfeifer, M. (1998): Beitritt zur Europäischen Union als Herausforderung für die schweizerische »International Practice of Law«? – Lagebeurteilung und Thesen, in: Cottier, T./Kopse, A. (Hrsg.) (1998): Der Beitritt der Schweiz zur Europäischen Union, Bern 1998, S. 887-924.

Elfgen, R./Kanzow, Th./Klaile, B./Klein, N. (1985): Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Unternehmensberatung, Stuttgart 1985.

Elfring, T./Bosch van den, F. A.J./Aa van der, W. (1993): Issues of Strategic Management: Strategic Choice – Internationalization strategies of professional service firms, Working Paper – Erasmus Universität Rotterdam, Management Report Series Nr. 160, Rotterdam 1993.

Fenton, E./Pettigrew, A./Whittington, R. (1998): Integrating the Professional Service Organization: A Strategy for Globalisation, Paper presented to the 18th Annual Strategic Management Society Conference, November 1-4, Orlando (Florida).

Galanter, M./Palay, Th. (1991): Tournament of lawyers: The growth and transformation of the large law firm, Chicago 1991.

Govindarajan, V./Gupta, A. (1998): Setting a course for the new global landscape, in: Financial Times, Beilage vom 30.1.1998, Mastering global business – Teil 1: As business goes global, S. 3-5.

Graduate School of Business Stanford University (Hrsg.) (1997): Knowledge Management at Ernst & Young, case study, S-M-291.

Greenwood, R./Hinings, C.R./Brown, J. (1990): P2-Form of strategic management: Corporate practices in professional partnerships, in: Academy of Management Journal, 33. Jg., Nr. 4 (1990), S. 725-755.

Greenwood, R./Hinings, C.R./Cooper, D.J./Brown, J. (1995): The global management of professional services: The example of accounting. Paper presented at the 6th APROS international colloquium , Cuernavaca, Mexiko.

Greenwood, R./Lachman, R. (1996): Change as an underlying theme in Professional Service Organizations: An Introduction, in: Organization Studies – special issue: Change as an underlying theme in Profesional Service Organizations, Nr. 4 (1996), S. 563-572.

Harvard Business School (Hrsg.) (1998a): Egon Zehnder International: Implementing Practice Groups, case study, 9-398-052.

Harvard Business School (Hrsg.) (1998b): Rob Parson at Morgan Stanley (A), case study, N9-498-054.
Harvard Business School (Hrsg.) (1997a): KPMG Peat Marwick U.S.: One Giant Brain, case study, 9-397-108.
Harvard Business School (Hrsg.) (1997b): Mercer Management Consulting's 'Growth to be great' (A): The growth initiative, case study, 9-697-084.
Harvard Business School (Hrsg.) (1997c): The Union Carbide Deal (Abridged), case study, N9-897-201.
Harvard Business School (Hrsg.) (1996a): Andersen Consulting-EMEAI: Reorganisation for Revitalization, case study, 9-396-007.
Harvard Business School (Hrsg.) (1996b): Booz·Allen & Hamilton: Vision 2000, case study, 9-396-031.
Harvard Business School (Hrsg.) (1996c): Brainard, Bennis & Farrell, case study, 9-495-037.
Harvard Business School (Hrsg.) (1996d): Cambridge Consulting Group: Bob Anderson, case study, 9-496-023.
Harvard Business School (Hrsg.) (1996e): Deloitte & Touche Consulting Group, case study, 9-696-096.
Harvard Business School (Hrsg.) (1996f): Ernst & Young United Kingdom (A) Abridged, case study, 9-496-049.
Harvard Business School (Hrsg.) (1996g): Ernst & Young United Kingdom (B), case study, 9-496-010.
Harvard Business School (Hrsg.) (1996h): McKinsey & Co.: Managing Knowledge and Learning, case study, 9-396-357.
Harvard Business School (Hrsg.) (1995a): Arthur D. Little, case study, 9-396-060.
Harvard Business School (Hrsg.) (1995b): Charlotte Beers at Ogilvy & Mather Worldwide (A), case study, 9-495-031.
Harvard Business School (Hrsg.) (1995c): Charlotte Beers at Ogilvy & Mather Worldwide (B), case study, 9-495-032.
Harvard Business School (Hrsg.) (1995d): Golden Gate Management, case study, 9-495-026.
Harvard Business School (Hrsg.) (1995e): »Marketing« at Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, case study, 9-496-037.
Harvard Business School (Hrsg.) (1995f): Saatchi & Saatchi Company PLC: Corporate Strategy, case study, 9-792-056.
Harvard Business School (Hrsg.) (1994a): Bain & Co.: International Expansion, case study, 9-395-102.
Harvard Business School (Hrsg.) (1994b): Egon Zehnder International, case study, 9-395-076.

Harvard Business School (Hrsg.) (1994c): McKinsey & Company (A): 1956, case study, 9-393-066.

Harvard Business School (Hrsg.) (1993): McKinsey & Company (B): 1966, case study, 9-393-067.

Harvard Business School (Hrsg.) (1990): Bain & Co.: Growing the Business, case study, 9-391-069.

Hellwig, H.-J. (1997): Die Rechtsanwalts-GmbH, in: Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, Nr. 161 (1997), S. 337-365.

Helmenstein, Ch. (1996): Anbieterkonzentration auf dem Markt für Jahresabschlußprüfungen, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., Nr. 1 (1996), S. 41-48.

Heskett, J. (1986): Managing in the Service Economy, Boston 1986.

Hill, W./Attiger, P./Bumbacher, U./Ziegler, F. (1995): Dienstleistungsunternehmen im internationalen Wettbewerb, Bern 1995.

Hillemans, R.M. (1995): Kritische Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung, Diss. Universität St. Gallen 1995.

Höhn, E./Weber, R.H. (1986): Planung und Gestaltung von Rechtsgeschäften, Zürich 1986.

Hoffmann, W. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden 1991.

Hollai, S. (1961): Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmensberatung, Winterthur 1961.

Hooks, K.L./Cheramy, S.J./Sincich, T.L. (1994): Methods Used by Big 6 Partners in Practice Development, in: Auditing: A Journal of Practice & Theory, Vol. 13, Nr. 1 (1994), S. 101-114.

Hruschka, E. (1969): Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses, Meisenheim am Glan 1969.

Hüsgen, J. (1997): In einem Boot, in: Wirtschaftswoche, 6.11.1997, S. 102.

Jackson, T. (1998a): Growing pains from an excess of success, in: Financial Times, 12.5.1998, S. 14.

Jackson, T. (1998b): Managing when your output is people, in: Financial Times, 14.5.1998, S. 12.

Johnson, G. (1997): A strategy for change at KPMG, in: Johnson, G./Scholes, K. (1997): Exploring corporate strategy, 4th ed., Herfordshire 1997, S. 820-839.

Jones, C./Hesterley, W.S./Fladmoe-Lindquist, K./Borgatti, S.P. (1998): Professional Service Constellations: How Strategies and Capabilities Influence Collaborative Stability and Change, in: Organization Science, Vol. 9, Nr. 3 (1998), S. 396-410.

Kelly, J. (1998): Number crunching drives global zeal, in: Financial Times, 29.6.1998, S. 27.

Knipp, Th. (1998): Goldman Sachs geht an die Börse. Ende einer Ära, in: Handelsblatt, 16.6.1998.

Kubr, M. (1986): Management Consulting – A Guide to the Profession, 2nd rev. ed., Genf 1986.

Langenfeld, G. (1991): Vertragsgestaltung: Methode – Verfahren – Vertragstypen, München 1991.

Lenz, H.-R. (1997): Wirtschaftsprüfer – Geplante Zusammenschlüsse zu den »Big 4« gefährden den Wettbewerb, in: Blick durch die Wirtschaft, 3.11.1997, S. 1-2.

Lovelock, Ch.H./Yip, G.S. (1996): Developing Global Strategies for Service Businesses, in: California Management Review, Vol. 38, Nr. 2 (1996), S. 64-86.

Løwendahl, B.R. (1997): Strategic Management of Professional Service Firms, Kopenhagen 1997.

Maister, D.H. (1997a): Managing the Professional Service Firm, New York 1997.

Maister, D.H. (1997b): True Professionalism, New York 1997.

Maister, D.H. (1982): Balancing the Professional Service Firm, in: Sloan Management Review, Vol. 24, Fall 1982, S. 15-29.

Mandler, U. (1995): Theorie internationaler Wirtschaftsprüfungsorganisationen: Qualitätskonstanz und Reputation, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., Nr. 1 (1995), S. 31-44.

Mandler, U. (1994): Wirtschaftsprüfung im Umbruch. Harmonisierung der Rechnungslegung und Globalisierung der Unternehmensstrukturen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 2 (1994), S. 167-188.

Mayson, S. (1997): Making Sense of Law Firms – Strategy, Structure and Ownership, London 1997.

McCahery, J./Picciotto, S. (1995): Creative Lawyering and the Dynamics of Business Regulation, in: Dézalay, Y./Sugerman, D. (Hrsg.) (1995): Professional Competition and Professional Power, Lawyers, Accountants and the Social Construction of Markets, London 1995, S. 238-274.

Meyer, C.W. (1979): Grundlagen der Unternehmensberatung, in: Haberland, G./Preissler, P.R./Meyer, C.W. (Hrsg.) (1979): Handbuch Revision, Controlling, Consulting, München 1979, Teil Consulting, Abschnitt 1, S. 1-27.

Mintzberg, H./Quinn, J.B./Ghoshal, S. (1995): The strategy process, European Edition, London 1995.

Müller-Stewens, G./Kriegmeier, J. (1998): Der Kampf um Humankapital, in: Handelszeitung, Nr. 25, 17.6.98, S. 40.

o.V. (1998): Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern ist Engpass in der Beratung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.6.98.

o.V. (1994): Zehnder. Leere in den Büros, in: manager magazin, Nr. 12 (1994), S. 15-18.

Pincus, L.B./Belohlav, J.A. (1996): Legal issues in multinational business strategy: To play the game, you have to know the rules, in: Academy of Management Executive, Vol. 10, Nr. 3 (1996), S. 52-61.

Post, H.A. (1991): Globalisation and professionalism of services: The case of the multinational accounting organization of BDO Binder, Proceedings, European Business Conference, Nottingham 1991.

Quick, R. (1996): The legal liability of auditors in Germany, in: The European Accounting Review, 5. Jg., Nr. 3 (1996), S. 507-521.

Quinn, J.B./Mintzberg, H. (1991): The strategy process – concepts, contexts, and cases, 2nd ed., Englewood Cliffs 1991.

Quinn, J.B./Mintzberg, H./James, R.M. (1988): The strategy process – concepts, contexts, and cases, Englewood Cliffs 1988.

Rehbinder, M. (1982): Vertragsgestaltung, Frankfurt 1982.

Risch, S./Sommer, Ch. (1998): Down to Earth, in: manager magazin, Nr. 10 (1998), S. 272-312.

Rutishauser, A. (1998): Die McKinsey Connection, in: Handelszeitung, Nr. 17, 22.4.1998, S. 15.

Sarathy, R. (1994): Global Strategy in Service Industries, in: Long Range Planning, Vol. 27, Nr. 6 (1994), S. 115-124.

Schlund, A./Wiemann, K. (1997): Wissen ohne Grenzen, in: Gablers Magazin, Nr. 8 (1997), S. 14-17.

Scott, M.C. (1998): The Intellect Industry – Profiting and Learning from Professional Services Firms, Chichester 1998.

Seidel, E. (1992): Gremienorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.) (1992): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp.714-724.

Spälti, D. (1998): Professional Firms im Cyberspace – Utopie oder Realität?, in: Junior Consult, Frühjahr 1998, S. 22-25.

Spar, D.L. (1997): Lawyers abroad: The internationalisation of legal practice, in: California Management Review, Vol. 39, Nr. 3 (1997), S. 8-28.

Steingraber, F./Notebaert, R. (1998): Dialogue: CEOs Face Up to the Innovation Imperative, in: A.T. Kearney – Executive Agenda, März 1998, S. 30-39.

Stutz, H.-R. (1988): Management-Consulting, Bern 1988.

Trubek, D.M./Dézalay, Y./Buchanan, R./Davis, J. (1994): Global Restructuring and the Law: Studies of Internationalization of Legal Fields and the Creation of Transnational Arenas, 44 Case Western Reserve L. Rev., 1994, S. 407-448.

Vilà, J./Syvertsen, C.M. (1998): Business Federation: Basic Design Dimensions and their Adoption in European Management Consulting Companies, Paper presented to the 18th Annual Strategic Management Society Conference, November 1-4, Orlando (Florida).

Vitzthum, C. (1998): Spanish Law Firms Are Feeling the Heat From Globalisation, in: The Wall Street Journal Europe, 21.7.1998, S. 1-2.

Vogt, N.P. (Hrsg.) (1997): The International Practice of Law, Liber Americorum for Thomas Bär and Robert Karrer, Basel 1997.

Werder von, A. (1992): Recht und Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.) (1992): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2168-2184.

Wiemann, K. (1998): Wissensmanagement: Netzwerke zum Aufbau von neuem Wissen, in: Gablers Magazin, Nr. 2 (1998), S. 22-25.

Winch, G./Schneider, E. (1993): Managing the knowledge-based organization: The case of architectural practice, in: Journal of Management Studies, Vol. 30, Nr. 6 (1993), S. 923-937.

Withauer, K.F. (1973): Betriebswirtschaftslehre der Consulting-Unternehmung, Darmstadt 1973.

Wohlgemuth, A.C. (1995): Professionelle Unternehmensberatung: Eine zukunftsorientierte Dienstleistung, in: Wohlgemuth, A.C./Treichler, Ch. (Hrsg.) (1995): Unternehmensberatung und Management – Die Partnerschaft zum Erfolg, Zürich 1995, S. 11-38.