

# Probleme und Lösungsansätze bei der Entwicklung und Positionierung neuartiger Beratungsangebote am Beispiel der IV-Unternehmensberatung

Volker Nissen, Tino Machts

Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen  
TU Ilmenau, Postfach 10 05 65, 98684 Ilmenau  
[volker.nissen@tu-ilmenau.de](mailto:volker.nissen@tu-ilmenau.de)

**Abstract:** Beratungsunternehmen, die mit neuen, von ihrem bisherigen Leistungsspektrum abweichenden Beratungsangeboten an den Markt gehen wollen, sehen sich mit zwei Gruppen von Problemen konfrontiert. Einerseits ergeben sich in der Produktentwicklungsphase Schwierigkeiten durch unzureichende eigene Ressourcen und Kompetenzen. Andererseits bestehen Probleme, hierfür Kunden zu gewinnen. Auf beide Aspekte wird im vorliegenden Beitrag eingegangen, wobei der Schwerpunkt auf den kundenbezogenen Problemen liegt. Zur Erklärung werden etablierte Modelle der Sozialpsychologie herangezogen mit dem Ziel, durch ein vertieftes Verständnis der Zusammenhänge auch praxistaugliche Gestaltungshinweise zu geben. Als Anwendungsbeispiel gehen wir von einem IV-Beratungsunternehmen aus, das zukünftig ergänzende Leistungen aus dem Bereich der Managementberatung vermarkten will.

## 1 Ausgewählte Grundlagen der Unternehmensberatung

Unternehmensberatung ist eine professionelle Dienstleistung, die durch eine oder mehrere, im Allgemeinen fachlich dazu befähigte und von den beratenen Klienten hierarchisch unabhängige Person(en) zeitlich befristet sowie meist gegen Entgelt erbracht wird und zum Ziel hat, betriebswirtschaftliche Probleme des beauftragenden Unternehmens interaktiv mit den Klienten zu definieren, zu strukturieren und zu analysieren, sowie Problemlösungen zu erarbeiten, und auf Wunsch ihre Umsetzung gemeinsam mit Vertretern des Klienten zu planen sowie im Unternehmen zu realisieren [Ni07; 3]. Im Jahr 2008 ist der Umsatz der Beratungsbranche in Deutschland um 10,7 Prozent auf 18,2 Mrd. Euro gestiegen [BDU09].

Unterschiedliche Aspekte können Gegenstand der Beratung sein. Strategieberatung versucht, langfristige Wettbewerbsvorteile für den Klienten aufzubauen oder zu erhalten. IV-Beratung ist dagegen primär operativ ausgerichtet. Im Zentrum der Beratungsthemen stehen Aspekte der Informationsverarbeitung von Klienten. Organisationsfragen, Geschäftsprozesse und die Unterstützung im Projektmanagement bilden Schwerpunkte der Organisationsberatung, die zur strategischen Ebene als auch zur IT-technischen Prozeßunterstützung eine enge Verbindung hat. Strategie- und Organisationsberatung werden oft unter dem Begriff Managementberatung zusammengefasst.

Es gibt vor allem zwei Gründe, warum es für eine IV-Beratungsfirma interessant sein kann, Managementberatung anzubieten. Erstens ist man dann früher in neue Projekte bei Klienten involviert und kann gleichzeitig ein vertriebsrelevantes Beziehungsnetzwerk auf einer hohen Managementebene aufbauen. Daraus erhofft man sich bessere Chancen, für das IT-Kerngeschäft Aufträge zu erhalten. Zweitens sind die Margen in der Managementberatung deutlich höher als in der IV-Beratung, was dieses Beratungsfeld attraktiv macht. IV-Beratungsfirmen sind jedoch mit vielen Schwierigkeiten konfrontiert, wenn sie versuchen, ihr Leistungsangebot um Managementberatung zu ergänzen. Die Gründe dafür können grob differenziert werden in ressourcenbezogene, interne Probleme einerseits und die Schwierigkeit, für die neuen Leistungen am Markt Kunden zu gewinnen andererseits. Letztere werden schwerpunktmäßig in diesem Beitrag betrachtet. Dabei gehen wir folgenden Forschungsfragen nach:

- 1) *Was sind die Determinanten des Klientenverhaltens bei neuartigen, potenziell unerwarteten Beratungsprodukten eines Anbieters?*
- 2) *Wie kann der Beratungsvertrieb das Klientenverhalten gezielt in seinem Sinn beeinflussen?*

Es sei betont, dass dieser Beitrag nicht von einem völligen Wechsel, sondern von einer Ergänzung des bisherigen Beratungsangebotes eines Unternehmens ausgeht. Methodisch beruhen die Ergebnisse vor allem auf einer Analyse etablierter sozialpsychologischer Theorien, aus denen Implikationen für den Beratungssektor abgeleitet werden. Im nächsten Abschnitt wird ein allgemeiner Überblick über mögliche Gründe aus einer Ressourcenperspektive gegeben, die Beratungsunternehmen daran hindern können, erfolgreich neuartige Beratungsleistungen zu entwickeln oder erbringen. Anschließend fokussieren wir auf das Problem, für die neuen Leistungen Kunden zu gewinnen. Dazu betrachten wir die Determinanten des menschlichen Verhaltens, um darauf aufbauend, Ansatzpunkte zu identifizieren, die dem Beratungsvertrieb ermöglichen, negative Vorstellungen und Einstellungen beim Klienten zu korrigieren.

## **2 Hindernisse aus einer Ressourcenperspektive**

Beratungsfirmen, die Leistungsangebote in für sie neuen Themen anbieten wollen, haben unter anderem mit ressourcenbezogenen Hemmnissen im eigenen Unternehmen zu kämpfen. Organisationales Wissen und organisationale Lernfähigkeit stellen Kernkompetenzen eines Beratungsunternehmens dar, also spezifische Fähigkeiten im Sinne von Prahalad und Hamel [PH90], die es einem Unternehmen erlauben, seine Leistungen auf Märkten erfolgreich zu positionieren. Organisationale Kompetenzen werden zu Kernkompetenzen, wenn die Kriterien der strategischen Relevanz (Differenzierungsfaktor im Wettbewerb) und der organisationalen Komplexität (im Sinne einer schwierigen Imitierbarkeit durch Konkurrenten) erfüllt sind [PR98; 134].

Der ursprünglich für fertige Industrien entwickelte Kernkompetenz-Ansatz lässt sich auch auf wissensintensive Dienstleistungsunternehmen übertragen, wobei die „Produktionsfähigkeiten“ durch das Humankapital determiniert sind. Bereits im ursprünglichen

Beitrag von Prahalad und Hamel wird deutlich: „people (...) embody competence“ [PH90; 90]. In der Konsequenz wird es als Hauptaufgabe des Managements angesehen, Bedingungen zu schaffen, unter denen Kompetenzen auf- und ausgebaut werden können.

Die Führung eines IV-Beratungsunternehmens, das in den Bereich der Managementberatung vordringen will, muss daher die fehlenden Kernkompetenzen aufbauen. Dies kann kurzfristig beispielsweise durch Unternehmenszusammenschlüsse und Kooperationen geschehen, wenn der Aufbau aus eigener Kraft zu langwierig wäre. Dabei sind jedoch potenzielle Integrations- oder Abstimmungsprobleme der Partnerunternehmen zu berücksichtigen. Die Option, eine fremde Managementberatung zu kaufen, erfordert außerdem beträchtliche Finanzkraft und scheidet daher für die meisten mittelständischen IV-Beratungsfirmen aus. Denkbar ist auch, mittels der Neueinstellung erfahrener Managementberater (die vielleicht schon einen passenden Kundenstamm mitbringen, mindestens aber ein relevantes berufliches Netzwerk) das Kompetenzportfolio zu ergänzen. Bei dem Versuch, Wissen und Fähigkeiten der neuen Mitarbeiter intern schnell zu multiplizieren sind jedoch Akzeptanzprobleme unter den IV-Beratern möglich, die eventuell kein Interesse haben, sich in diese Richtung weiter zu entwickeln. Hier ist zu bedenken, dass fachliche Inhalte, Beratungsmethodik, durchschnittliche Projektdauer, Kommunikation und Arbeitsstil in der Management- und IV-Beratung sich deutlich unterscheiden [NK08]. Methodenschulungen können auch keine einschlägige Projekterfahrung ersetzen. Aus Sicht der IV-Beratung ist daher zu überlegen, wie eigenständig die neue Managementberatungseinheit intern aufgestellt wird und am Markt agieren soll.

Bedeutsam sind auch die Schwierigkeiten, die sich aus der Abhängigkeit der Weiterentwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens von seinem eigenen historischen Entwicklungspfad ableiten. Individuelle Bedingungen und Entwicklungen in der Vergangenheit eines Unternehmens ermöglichen den Erwerb bestimmter Ressourcen. In der Unternehmensberatung sind dies vor allem Wissen und Fähigkeiten. Die abweichenden Bedingungen auf dem Entwicklungspfad von Wettbewerbern geben häufig keine vergleichbare Chance zum Erwerb der betreffenden Ressourcen. Hinsichtlich der wichtigen Frage, *welches* Wissen eine Organisation am leichtesten neu erwerben kann, haben sowohl Cohen und Levinthal [CL90] als auch Kogut und Zander [KZ92] darauf hingewiesen, dass die Nähe zu bereits im Unternehmen vorhandenem Vorwissen entscheidend ist.

Cohen und Levinthal verwenden in diesem Zusammenhang das Konzept der *absorptive capacity* (übersetzbar in etwa als „Aufnahmefähigkeit“). Diese ist definiert als „(...)ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends.“ [CL90; 128] Boudreau bezeichnet die *absorptive capacity* eines Unternehmens als eine Form von *knowledge enabler* [Bo03; 382 f.]. Die Fähigkeit, externes Wissen zu bewerten und zu nutzen hängt vor allem davon ab, wie viel ähnliches Wissen in der Organisation bereits vorhanden ist.<sup>1</sup> Hier ergibt sich ein dynamisch-selbstverstärkender (kumulativer) Effekt. So wird eine Abhängigkeit der *absorptive capacity* eines Unternehmens von seinem historischen Entwicklungspfad begründet. Die

---

<sup>1</sup> Cohen und Levinthal stützen diese Einschätzung auf Erkenntnisse der Kognitionspsychologie, denen zufolge verwandtes Wissen es erleichtert, neues Wissen zu behalten und zu nutzen [CL90; 128 ff.].

*absorptive capacity* bildet daher eine immaterielle strategische Ressource [Ba91], die maßgeblichen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ausübt. Sie entsteht im Allgemeinen als Nebenprodukt unternehmerischer Aktivität, wozu hier vor allem eigene Forschungsanstrengungen, Produktionsprozesse (Beratungsprojekte) und Weiterbildungsmaßnahmen zu zählen sind. Soll jedoch Wissen erworben und integriert werden, das weit entfernt ist vom bisherigen Vorwissen innerhalb der Organisation, dann sind gezielte Investitionen in die *absorptive capacity* erforderlich. Fehlende Investitionen in Fähigkeiten der Managementberatung in der Vergangenheit begründen daher eine für diesen Bereich geringe *absorptive capacity* von IV-Beratungsanbietern und erschweren so den raschen Aufbau eigener Kompetenzen.

Sehr ähnlich gelagert ist die Vorstellung der *combinative capabilities* eines Unternehmens [KZ92]. Neues Wissen entsteht dabei aus der Rekombination bereits vorhandener Fähigkeiten. Das organisationale Lernen findet vor allem in jenen Bereichen statt, die nah zu den gegenwärtigen Praktiken der Firma liegen. Auch aus dieser Perspektive hängen die Lernfähigkeit und damit die Weiterentwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens daher von seinem historischen Entwicklungspfad ab und stellt somit veränderungsbereite IV-Beratungen vor spezifische Probleme. Hinzu tritt die Tatsache, dass etablierte Managementberatungen gegenüber potenziellen Wettbewerbern eventuell über weitere strategische Ressourcen verfügen, die Markteintrittsbarrieren darstellen. Hier ist beispielsweise an eine herausragende Reputation im Markt zu denken.

Selbst wenn ressourcenbezogene Hemmnisse überwunden werden, verbleibt das Problem, wie Kunden gefunden und von dem neuartigen Beratungsangebot überzeugt werden können. Diese Schwierigkeiten hängen zum einen damit zusammen, dass die Einkäufer (Auftraggeber) für Leistungen der Managementberatung meist andere sind als die für IV-Beratung. Hier muss also selbst bei Bestandskunden eine neue Vertriebsbeziehung aufgebaut werden. Zum anderen führt das bisherige Profil der IV-Beratung, unabhängig von der tatsächlich vorhandenen Kompetenz in Fragen der Managementberatung, auf Klientenseite zu einem Image, das eine Beauftragung behindert. Dieser Aspekt wird im folgenden Abschnitt näher behandelt.

### **3 Klientenbezogene Hindernisse aus psychologischer Perspektive**

Beratungsklienten verorten das Fähigkeitspotenzial, aus dem heraus ein IV-Beratungsunternehmen seine Leistungen anbieten kann, zunächst auf Basis der eigenen Vorerfahrungen, die in früheren Projekten (soweit vorhanden) mit diesem Beratungshaus gemacht wurden, den Einschätzungen vertrauenswürdiger Dritter [GA03; 278] oder aufgrund des Image der Beratung am Markt. Da Schwerpunkte der Tätigkeit in vielen IV-Beratungsfirmen auf der Auswahl bzw. Implementierung von Software im ERP-Umfeld liegen [NS09], sehen die Klienten die Stärken solcher Beratungsunternehmen vor allem in der Realisierung von IT-Lösungen, jedoch weniger in der konzeptionellen Gestaltung (z.B. Prozessoptimierung) im Vorfeld einer Implementierung oder gar in der Fähigkeit zur strategischen Unternehmensberatung. Der Klient kontaktiert daher das Unternehmen gar nicht erst, wenn Aufträge zur Managementberatung zu vergeben sind oder zeigt eine geringe Kaufneigung, selbst wenn ein Akquisitionsgespräch zustande

kommt. Für Beratungsfirmen stellt sich damit die Frage, wie sie die Kaufbereitschaft der Klienten bei neuartigen Leistungen steigern können. Dies ist im Grunde die Frage nach den Determinanten von Verhalten sowie deren Beeinflussungsmöglichkeiten.

Die in der Sozialpsychologie sehr einflussreiche und empirisch weitgehend validierte Theory of planned behavior (Theorie des geplanten Verhaltens) von Ajzen [Aj85] [Aj91] [Aj00] [Aj02a] [Aj02b] [Aj05] [Aj08a] [Aj08b] hilft beim Verstehen der Determinanten von Verhalten. Die „Intention“ (Verhaltensabsicht) ist hierin ein Indikator dafür, wie stark ein Individuum versuchen wird, ein Verhalten auszuführen oder wie groß die Akzeptanz ist, einem bestimmten Verhalten zu folgen. Je stärker die Intention bezüglich eines bestimmten Verhaltens ist, desto wahrscheinlicher ist dessen Ausführung. Grundvoraussetzung für eine Wirksamkeit der Intention ist jedoch, dass ein Individuum die Freiheit hat, zwischen Ausführung oder Unterlassen eines bestimmten Verhaltens zu wählen. Zusätzlich zu dieser Verhaltens- bzw. Entscheidungsfreiheit müssen noch einige Faktoren gegeben sein. Diese Faktoren könnte man als die grundsätzliche Verfügbarkeit von Alternativen und Ressourcen interpretieren und werden von Ajzen unter der Komponente „actual behavioral control“ zusammengefasst. Damit sind die zwei zentralen Voraussetzungen für zielgerichtetes Verhalten abgebildet: Motivation und Möglichkeit. Abbildung 1 veranschaulicht die Zusammenhänge grafisch.

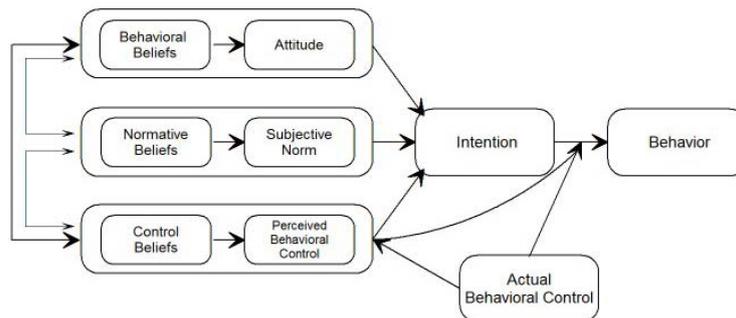


Abbildung 1: Zusammenhänge in der Theory of planned behavior nach Ajzen [Aj08a; 301]

Die Grafik macht deutlich, dass die Intention innerhalb der Theory of planned behavior (TpB) ihrerseits von drei unabhängigen Determinanten bestimmt wird. Die erste Determinante ist „Attitude“, sie beschreibt also die Einstellungen gegenüber einem bestimmten Verhalten. Die Einstellung bestimmt in der TpB den Grad, mit dem ein Individuum geneigt oder abgeneigt ist, ein gewünschtes Verhalten zu zeigen oder auszuführen. Anders ausgedrückt, ist die Person dem Handlungsobjekt oder der Handlung gegenüber positiv oder negativ eingestellt. Dabei sind die „beliefs“ (Vorstellungen, Annahmen), die eine Person von einer Handlung oder einem Objekt hat, für eine spezifische Einstellungsbildung verantwortlich. Die „behavioral beliefs“ sind die Vorstellungen einer Person, von der Ausführung einer Handlung einen bestimmten Nutzen davon zu tragen oder einen Nachteil zu erfahren. Speziell die positive oder negative Gewichtung eines Outcomes (Ergebnis) wirkt proportional auf die Einstellung bezüglich einer Handlung oder eines Objektes.

Hat der Einkäufer des Klienten beispielweise die Vorstellung, eine IV-Beratung sei für Themen der Managementberatung zu wenig qualifiziert, würde in dieser Logik eine negative Einstellung zur Beauftragung mit solchen Themen resultieren und die Verhaltensabsicht entsprechend beeinflussen. Nach Ajzens Vorstellung verhalten sich die Einstellungen (attitudes, A) einer Person direkt proportional (Symbol  $\alpha$ ) zu der Summe über die Stärken der relevanten behavioral beliefs (b), die multiplikativ mit den dazu assoziierten positiven oder negativen Ergebnissen (e) verknüpft werden, was die folgende Formel darstellt [Aj91;191]:<sup>2</sup>

$$A \propto \sum b_i e_i$$

Die zweite Determinante ist ein sozialer Faktor, die subjektive Norm. Diese Determinante ist eng mit dem Umfeld des Individuums verbunden. Etwaige soziale Erwartungen, Gruppen- und Gesellschaftsdruck, gesellschaftliche Reglements, soziale oder gesellschaftliche Rollen oder die eigene Rolle im Unternehmen manifestieren sich in dieser Komponente. Hier greifen über die Sozialisation erlernte Mechanismen. Über die subjektive Norm werden soziale Aspekte hinsichtlich einer Ausführung oder Verweigerung einer Handlung bestimmt. Das Individuum wägt ab, ob das angestrebte Verhalten positiv oder negativ von seinem sozialen Umfeld betrachtet wird. Befürchtet der Einkäufer also, durch die Beauftragung eines IV-Beraters mit Themen der Managementberatung z.B. auf Unverständnis seiner Vorgesetzten oder externer Stakeholder des Unternehmens zu stoßen, wird er tendenziell davon Abstand nehmen.

Das Verhalten hängt somit auch vom erwarteten sozialen Ergebnis ab. Als negativ bewertete soziale Ergebnisse werden eher hemmend, positiv assoziierte Ergebnisse eher fördernd auf die Ausführung einer Handlung wirken. Die folgende Gleichung soll den Zusammenhang zwischen den „normative beliefs“ und der subjektiven Norm verdeutlichen. Die subjektive Norm (SN) verhält sich direkt proportional ( $\alpha$ ) zu einer Summe, die gebildet wird über die Stärken der relevanten normative beliefs (n), welche multiplikativ verbunden sind mit der jeweiligen Motivation (m) des Individuums, sich nach der betreffenden sozialen Gruppe zu richten [Aj91;195].

$$SN \propto \sum n_i m_i$$

Die dritte Determinante ist „perceived behavioral control“ (wahrgenommene Kontrolle über das eigene Verhalten), welche die Leichtigkeit wiedergibt, mit der ein bestimmtes Verhalten ausgeführt werden kann. Dies hängt wiederum von den subjektiven „control beliefs“ des Individuums ab. Sie beziehen sich auf alle Ressourcen und Möglichkeiten, die fördernd oder hemmend auf die Ausführung eines bestimmten Verhaltens einwirken können, wobei eigene oder fremde Erfahrungen mit dem geplanten Verhalten eine wichtige Rolle spielen. So können fehlendes Wissen, zu wenig Zeit oder fehlende andere Ressourcen negative Kontrollfaktoren des Verhaltens sein. Übertragen auf den hier betrachteten Anwendungsfall kann man festhalten, dass die Kontrolle eines potenziellen Auftraggebers über sein eigenes Verhalten umso größer ist, je höher in der Hierarchie des Klientenunternehmens er oder sie steht. Formal verhält sich „perceived behavioral

---

<sup>2</sup> Von der Messproblematik wird an dieser Stelle bewusst abstrahiert. Siehe dazu z.B. [Aj91] [Aj05] [Aj08b].

control“ (PBC) proportional zur Summe der mit ihrer jeweils wahrgenommenen Stärke (p) multiplizierten control beliefs (c) [Aj91;197]:

$$PBC \propto \sum c_i p_i$$

Als grundlegende Regel lässt sich zusammenfassen, dass je positiver die Einstellung, je höher das erwartete soziale Ergebnis auf Basis positiv assoziierter subjektiver Normen und je höher die wahrgenommene Kontrolle eines Menschen über sein eigenes Verhalten ist, desto größer sollte die Intention des Individuums und damit die Wahrscheinlichkeit hinsichtlich der Ausführung eines Verhaltens sein. Die relativen Gewichtungen der einzelnen Komponenten variieren von Situation zu Situation oder von Verhalten zu Verhalten, die grundlegenden Komponenten bleiben jedoch gleich [Aj91;181-189].

Die Theorie des geplanten Verhaltens erklärt nicht alle Vorgänge und Determinanten für das Verhalten von Personen. Ajzen selbst räumt eine gewisse Unvollständigkeit ein [Ajze08a, 311]. So spielt eine überwältigende Anzahl von Aspekten eine Rolle bei der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle (perceived behavioral control), so dass einzelne Einstellungen in den Hintergrund rücken könnten. Externe unvorhersehbare Faktoren können ein Verhalten trotz einer hohen Intention verhindern. Spontanes Verhalten wird in Ajzens Theorie überhaupt nicht erfasst. Das Wirken von zeitlichen Aspekten zeigt größere Auswirkungen, als von Ajzen erfasst wird. So bevorzugen Individuen die Ausführung von Verhalten, bei denen Intention und Handlung dicht beieinander liegen, da diese besser korrelieren. Dennoch lässt die Theorie von Ajzen einige Schlussfolgerungen zu und liefert potenzielle Ansatzpunkte, um das Klientenverhalten zu beeinflussen und damit die Chance zu verbessern, als IV-Berater erfolgreich auch Angebote der Managementberatung zu positionieren.

Erstens impliziert das Modell, dass eine Verhaltensanpassung auf Klientenseite über die Kenntnisse und gezielte Beeinflussung der Verhaltensdeterminanten im Modell von Ajzen möglich ist. „(...) behavioral interventions must try to change the beliefs that, according to the theory, ultimately guide performance of the behavior.“ [Aj09; 2]. Hier geht es also vor allem um die verschiedenen Formen der „beliefs“ sowie die Einstellungen. Diese genau zu kennen, ist damit eine Grundvoraussetzung, um Klienten von neuen Leistungsangeboten zu überzeugen, denen sie skeptisch gegenüber stehen.

Zweitens, unterstreicht die Theorie, wie notwendig es ist, im Beratungsvertrieb mit hierarchisch hoch angesiedelten Personen zu sprechen. Je mehr Macht der potenzielle Auftraggeber (Einkäufer) beim Klienten hat, desto mehr Wahlmöglichkeiten bzw. Entscheidungsfreiheiten hat die Person bei ihrem Verhalten. Dies impliziert wiederum, dass eine Veränderung in den Köpfen des höheren Managements beginnen muss, da hier die Erfolgsaussichten für die Überwindung von psychologischen Barrieren besonders hoch sind. Da die Auftraggeber für Managementberatung oft hierarchisch höher beim Klienten angesiedelt sind als die Auftraggeber für IV-Beratung, stellt sich hier das Problem, wie überhaupt ein Kontakt zu dieser Entscheidungsebene aufgebaut werden kann. Falls der direkte Anspracheversuch durch den Vertrieb der IV-Beratung wenig erfolgversprechend ist, können mindestens drei weitere, indirekte Wege beschritten werden:

1. Der Auftraggeber für IV-Beratung ist Teil des sozialen Netzwerkes des Auftraggebers für Managementberatung und stellt die Verbindung durch persönliche Intervention (interne Empfehlung) her. Alternativ kann eventuell ein anderer direkter persönlicher Kontakt der IV-Beratung genutzt werden, um auf indirektem Wege einen Vertriebstermin zu erhalten.
2. Der Auftraggeber für Managementberatung sitzt beim Klienten im Lenkungsausschuss für IT-Projekte. Dort kann ein hochrangiger Vertreter der IV-Beratung den Kontakt selbst knüpfen und eine Vertriebsbeziehung aufbauen.
3. Ein Kontakt zum Auftraggeber für Managementberatung kann in einem allgemeineren Kontext hergestellt werden (z.B. bei Branchenmessen oder Weiterbildungsseminaren).

Drittens spielt das beruflich-soziale Umfeld und die persönliche Situation des potenziellen Auftraggebers auf Klientenseite eine wichtige Rolle für dessen Verhalten. Dieses zu kennen, ist daher ebenfalls notwendig, soll eine Verhaltensänderung erfolgreich herbeigeführt werden. Derartige Erkenntnisse lassen sich nur schwer bei Neu-Kunden erfassen, was zur vierten Erkenntnis aus der TpB führt. Es ist nötig, mit dem Vertrieb neuer Beratungsangebote bei den Bestandskunden zu beginnen, da man in der Regel hier genauere Erkenntnisse zu den oben angesprochenen Sachverhalten hat. Über die mit Aufträgen bei den Bestandskunden erzielte Reputation und Referenzen lassen sich dann wiederum Aufträge bei Neukunden oder bei bisher skeptischen Bestandskunden erzielen.

#### **4 Einflussmöglichkeiten des Beratungsvertriebs auf die Voraussetzungen von Klientenverhalten nach Ajzen**

Generell sind die control beliefs und normative beliefs einer Person für den Beratungsvertrieb nur beschränkt zugänglich. Dennoch gibt es Möglichkeiten der Beeinflussung.

##### **Einflussmöglichkeiten auf Control Beliefs:**

Als Beratungsvertrieb sollte man zunächst sicherstellen, einen Termin ohne Zeitdruck beim Klienten zu erhalten, da mangelnde verfügbare Zeit die wahrgenommene Verhaltenskontrolle des Klienten und damit seine Verhaltensabsicht (intention) negativ beeinflusst. Im Gespräch kommt es darauf an, Wissensdefizite des Entscheiders über die neugewonnenen Managementberatungsfähigkeiten der IV-Beratungsfirma umfassend und überzeugend auszuräumen. Es ist darzustellen, wie das Kompetenzprofil des Beratungsunternehmens um die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten erweitert wurde.

Idealerweise führt das Vertriebsgespräch ein ausgewiesener Managementberater, der neu zum Personal der IV-Beratung hinzu gestoßen ist, aber bereits bei einem früheren Arbeitgeber mit dem in Rede stehenden Klienten erfolgreich zusammen gearbeitet hat. Dann liegen bereits eigene Erfahrungen des Einkäufers mit dieser Person vor und eine personelle Vertrauensbasis ist vorhanden, die einen guten Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Akquisition darstellt.

Als besonders glaubwürdig kann in jedem Fall gelten, wenn die IV-Beratung erfahrene Managementberater mit entsprechenden Kompetenzen (und eventuell eigenen, nutzbaren Referenzkunden) eingestellt hat oder entsprechende Unternehmen zugekauft wurden, die maßgeblichen Anteil an einem geplanten Projekt hätten. Auch die Kooperation mit einem passenden Beratungspartner kann überzeugend vermitteln, dass die IV-Beratung nun die notwendigen Kompetenzen bereitstellen kann. Weniger überzeugend erscheint es dagegen, wenn der Aufbau allein aus eigener Kraft (und ohne passende Projektbasis) gelungen sein soll.

Hilfreich wäre dagegen auch, wenn eine Demonstration des Managementberatungswissens der IV-Beratungsfirma bereits im Kontext eines früheren Projektes beim Klienten möglich war. So ist es denkbar, dass während eines IV-Projektes Defizite in der Konzeption eines vorgelagerten Managementberatungsprojektes (z.B. mangelnde Umsetzbarkeit auf der IT-Ebene) offengelegt und Verbesserungsvorschläge gemacht wurden. Auch dadurch, dass die IV-Beratung in einem früheren Projekt bereits kostenlose Zusatzleistungen aus dem Bereich Managementberatung beim Kunden erbracht hat, kann man den Klienten von seinen Kompetenzen überzeugen und eine interne Referenz bei ihm schaffen. Sehr nützlich sind auch Empfehlungen von Seiten Dritter, die der Einkäufer des Klienten als kompetent und vertrauenswürdig einstuft (networked reputation [GA2003]) und dementsprechend an die Stelle eigener Erfahrungen zu setzen bereit ist.

Daneben ist es von herausragender Bedeutung, frühzeitig auf Projektchancen bei Kunden aufmerksam zu werden, damit überhaupt noch die Möglichkeit einer Beauftragung gegeben ist. Die relevanten Informationen früh zu haben ist dann leichter möglich, wenn man beim Klienten ohnehin bereits vor Ort in einem (IV-)Projekt arbeitet. Idealerweise ergibt sich der Bedarf an Managementberatung direkt aus der Anforderungsanalyse des IV-Projektes – z.B. kann in der Vorbereitung einer ERP-Einführung deutlich werden, dass eine vorgelagerte Prozessharmonisierung oder die Entwicklung eines IT-Sicherheitskonzeptes zweckmäßig wäre. Dies setzt natürlich voraus, dass die IV-Beratung über die notwendigen Kenntnisse verfügt, diesen Bedarf überhaupt zu erkennen, um sich dann gleich als Lösungsanbieter zu positionieren.

#### **Einflussmöglichkeiten auf Normative Beliefs:**

Die Beauftragung eines neuartigen Beratungsangebotes stellt auch Sicht des Klienten ein mit Risiko behaftetes Unterfangen dar, quasi ein Experiment. Hier kommt es aus Sicht des Beraters darauf an, den Entscheider davon zu überzeugen, dass sein berufliches Umfeld (insbesondere Vorgesetzte oder externe Stakeholder) die Chancen einer Beauftragung höher gewichten wird als die Risiken. Dazu müssen zum einen die Vorteile einer Beauftragung für das Umfeld evident und erheblich sein. Hier kann auf die Ausführungen unten zu den control beliefs des Entscheiders verwiesen werden. Letztlich müssen dem Entscheider Argumente geliefert werden, mit denen er andere Schlüsselpersonen in seinem beruflichen Umfeld überzeugen kann, die IV-Beratung auch bei Themen der Managementberatung zu beauftragen.

Zum anderen muss beim Klienten ein breit verankertes Vertrauen in das IV-Beratungsunternehmen vorliegen. Ein solches Vertrauen setzt im Allgemeinen eine langjährige erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Klient und Beratungshaus voraus. Als Piloten für neuartige Beratungsangebote sollten außerdem nur solche Bestandskunden angesprochen werden, bei denen bekannt ist oder vermutet wird, dass das berufliche Umfeld der dortigen Beratungseinkäufer tendenziell Experimente erlaubt bzw. bereit ist, bei hinreichenden Anreizen auch Risiken einzugehen.

### **Einflussmöglichkeiten auf Behavioral Beliefs:**

Die behavioral beliefs („Vorstellungen“), also die subjektiven Bewertungen der Ergebnisse von Verhalten (Nutzen, Schaden) und die daraus resultierenden attitudes (Einstellungen) zu dem Verhalten sind wichtige Ansatzpunkte, um Verhaltensänderungen auf der Klientenseite zu bewirken. Dazu muss man dem Entscheider glaubhaft vermitteln, dass die Beauftragung für ihn Vorteile mit sich bringt. Gleichzeitig ist es ein Ziel, das eigene Unternehmensimage beim Kunden zu korrigieren.

Niedrige Tagessätze, Gratisleistungen und vergleichbare Sonderkonditionen bieten dem Klienten einen monetären Anreiz zur Beauftragung. Kostenlose Leistungen sind allerdings ambivalent zu sehen, denn man weiß einerseits nicht, wie ernsthaft das Interesse des Klienten ist (nur was teuer ist, ist wertvoll) und andererseits gewöhnt sich der Klient schnell daran und fordert eventuell immer mehr Leistung ohne angemessene Bezahlung. Zukünftig könnte in diesem Kontext eine Rolle spielen, dass IV-Beratungen gegenüber Managementberatungen aufgrund ihrer IT-Kompetenz schneller und effizienter Lösungen für virtualisierte Formen von Unternehmensberatung (ohne Anwesenheit des Beraters beim Klienten) anbieten werden, was wiederum einen Preisvorteil ermöglicht.

Daneben kann die IV-Beratung argumentieren, dass sie alle Leistungen aus einer Hand anbietet. Hieran wird deutlich, dass Angebote der Managementberatung komplementär zu den bereits etablierten IT-bezogenen Beratungsthemen einer IV-Beratung sein sollten und nicht völlig davon losgelöst. Daher ist es, je nach heutigem Schwerpunkt, für verschiedene IV-Beratungsfirmen unterschiedlich sinnvoll und aussichtsreich, zusätzlich Managementberatung anzubieten. Wer z.B. mit dem Klienten zunächst eine Optimierung der Geschäftsprozesse durchführt, um die optimierten Prozesse anschließend mit einer IT-Lösung zu unterstützen, kann glaubwürdig machen, dass er die IT-seitige Umsetzbarkeit seiner Konzeption sicherstellen und dadurch potenzielle Fehlerkosten und Wiederholungsaufwände einsparen kann, die in der Praxis häufig auftreten, wenn mehrere Beratungshäuser in verschiedenen Phasen eines übergreifenden Beratungskontextes eingesetzt werden. Allerdings kann die Tatsache, dass IV-Beratung tendenziell von der IT-Organisation, Managementberatung jedoch aus Fachabteilung bzw. Geschäftsführung beauftragt wird, im Einzelfall auch dazu führen, dass ein übergreifender Lösungsanbieter für die Beteiligten nicht akzeptabel ist.

Geschwindigkeitsbezogene Vorzüge kann die IV-Beratung gegenüber konkurrierenden Managementberatungen beispielsweise dann glaubhaft machen, wenn für die Aufgabebearbeitung notwendiges tiefes betriebsspezifisches Wissen im Rahmen von Vorprojekten bereits aufgebaut werden konnte, von den Konkurrenten jedoch nicht.

<b>Control Beliefs</b>	Vertriebsarbeit auf obere Führungsebene konzentrieren (neue Themen beim Klienten von oben aufsetzen)
	Vertrieb übernehmen oder unterstützen (neu eingestellte oder „zugekaufte“) erfahrene Managementberater, die idealerweise dem Klienten aus früheren Projekten bekannt sind und denen er positiv gegenüber steht (personelles Vertrauen)
	Zeitdruck auf Klientenseite bei Vertriebsgesprächen vermeiden
	Projektchancen im neuen Themenbereich bei Klienten früh genug identifizieren (Vorprojekte zur Orientierung und Einflussnahme nutzen)
	Wissensdefizite beim Klienten im Hinblick auf das neue Angebotspektrum und erweiterte Kompetenzprofil des Beratungshauses beseitigen und glaubwürdig untermauern
	Möglichkeiten zur Demonstration neuer Kompetenzen bereits in laufenden Projekten nutzen und damit eine interne Referenz beim Klienten aufbauen
	Nach Möglichkeit Empfehlungen Dritter einholen, die der Klient als vertrauenswürdig und in der Sache kompetent einstuft
<b>Normative Beliefs</b>	„Experimentierfreudige“, risikobereite Klienten als Piloten auswählen
	Klienten als Pilot auswählen, zu denen ein große und breit verankerte interorganisationale Vertrauensbasis bereits aufgebaut ist (langjährige Geschäftspartner)
	Dem Einkäufer beim Klienten Argumente liefern, mit denen er eine Beauftragung in seinem relevanten Berufsumfeld (Vorgesetzte, externe Stakeholder etc.) rechtfertigen kann.
<b>Behavioral Beliefs</b>	Vorteile der Beauftragung strukturiert darstellen (Kosten, Qualität, Geschwindigkeit). Pilotkunden für Managementberatung so auswählen, dass Synergien mit bestehenden oder anstehenden IV-Beratungsaufgaben beim Klienten vorliegen. Darauf achten, dass Lösung aus einer Hand für Fachabteilungen und IT des Klienten akzeptabel ist und tatsächlich als Vorteil gesehen wird.
	Nachvollziehbar und glaubwürdig argumentieren (keine Übertreibungen oder leeren Versprechungen). Die notwendigen Kompetenzen muss der Berater tatsächlich verfügbar haben.
	Schlüsselpersonen schon in der Vertriebsphase benennen und dabei so auswählen, dass hohes persönliches Vertrauen zu diesen Personen und deren Fähigkeiten beim Klienten erzeugt wird

Tabelle 1: Einflussmöglichkeiten des Beratungsvertriebs gemäß Verhaltensmodell von Ajzen

Andererseits gilt es auch, beim Entscheider Vorstellungen abzubauen, die ihn daran zweifeln lassen, dass die genannten Vorteile tatsächlich eintreten werden. Hier sind Vertrauen und Glaubwürdigkeit die vermittelnden Faktoren. Hierzu wird auf die Ausführungen oben verwiesen. Tabelle 1 fasst die genannten Einflussmöglichkeiten noch einmal überblickartig zusammen.

Häufig wird sich der Vertrieb der IV-Beratung beim Einkäufer für Managementberatung des Klienten ausgeprägten Akzeptanzproblemen gegenüber sehen. Im Grunde wäre es notwendig, über passend erstellte Fragebögen diese ablehnenden Vorstellungen zu messen, um die unterliegende kognitive Basis, also die Frage, warum der Entscheider diese Vorstellungen entwickelt hat, zu verstehen. Das ist im praktischen Beratungskontext jedoch kaum möglich und muß durch gezielte vertriebliche Gesprächsführung ersetzt werden, um dennoch an die gewünschten Informationen zu gelangen.

Sodann ist zu entscheiden, bei welcher Vorstellung auf Klientenseite eine Verhaltensintervention seitens des IV-Beraters am effektivsten ist und wie diese Beeinflussung methodisch durchgeführt werden soll. Hier gibt die TpB allerdings nur noch allgemeine Handlungsleitlinien, jedoch keine detaillierten Empfehlungen. Es wird sogar explizit darauf hingewiesen, dass es seitens der TpB im Grunde keine Einschränkungen hinsichtlich der anwendbaren psychologischen Interventionsmethoden auf die Vorstellungen und Einstellungen von Personen gibt. Generell sollten jedoch die Maßnahmen auf die gegebene Kommunikationssituation mit dem Klienten (persönliches Gespräch unter vier Augen, Diskussion in einer Gruppe, Präsentation auf einer Tagung) abgestimmt sein. Verschiedene Situationen verlangen auch verschiedene Methoden [FI05].

Je stärker ausgeprägt eine Vorstellung beim Klienten ist und je positiver oder negativer das Ergebnis eines korrespondierenden Verhaltens assoziiert wird, umso stärker wirkt die Vorstellung auf die Einstellung der Person zum betreffenden Verhalten. Wenn Einstellungen verändert werden sollen, kann entweder die Stärke einer Vorstellung oder die Annahme über das zu erwartende Ergebnis als Objekt der Veränderung beim Klienten in Betracht kommen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass es eventuell nicht ausreicht, ein oder zwei Vorstellungen zu ändern, um eine gewünschte Verhaltensanpassung zu erreichen – hier sind auch mögliche Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Vorstellungen beim Klienten zu beachten. „Only when the balance of beliefs in the total aggregate shifts in the desired direction can we expect a change in attitude toward the [desired] behavior.“ [Aj09;5]

Eine Möglichkeit, um Vorstellungen beim Klienten zu verändern, die auch in Ajzens Theorie explizit genannt wird, ist *persuasive communication*. Dabei kann es beispielsweise das Ziel sein, durch Preisgabe von Informationen seitens des IV-Beraters auf Klientenseite die Bildung neuer Vorstellungen zu fördern. Das Schaffen neuer Vorstellungen, welche in die gewünschte Richtung wirken, hat sich empirisch häufig als einfacher erwiesen, als bestehende Vorstellungen zu verändern. Die neuen Informationen müssen jedoch korrekt sein, so dass die Klienten nicht langfristig feststellen müssen, dass sie getäuscht wurden, denn dies würde zu einer Reversion des Verhaltens führen, die oft hinter den alten (unerwünschten) Zustand zurückfällt [Aj09;5].

Eines der am häufigsten beforschten und sicherlich auch eines der nützlichsten Modelle zur Einstellungsänderung aus dem Bereich *persuasive communication* ist das Elaboration-Likelihood-Modell (ELM) von Petty und Cacioppo [PC86]. Bei dem ELM geht es im Wesentlichen um die Frage, welche Arten von Informationen unter welchen Umständen ein Individuum zu einer Einstellungsänderung bewegen. Hierbei werden zwei Wege unterschieden, auf denen eine Änderung erreicht werden kann. Ist die Fähigkeit (Ressourcen) und Motivation einer Person zum aufmerksamen Zuhören und zur aktiven kognitiven Verarbeitung angebotener Informationen gegeben, dann entscheidet die Qualität der vorgebrachten Argumente, ob diese abgelehnt oder akzeptiert und in den Kontext bisherigen Wissens zum betrachteten Einstellungsthema integriert werden. Auf diesem sogenannten „zentralen Weg“ der Persuasion ergibt sich daraus eine lang anhaltende, stabile Einstellungsänderung.

Dagegen ist die Qualität der Argumente auf dem sogenannten „peripheren Weg“ der Persuasion nebensächlich. Hier stehen periphere Hinweisreize, wie die Reputation des Beratungshauses oder die Attraktivität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Gesprächspartners im Vordergrund. Sind sie überzeugend, so ergibt sich zwar ebenfalls eine Einstellungsänderung, doch ist diese instabil und weniger zuverlässig bezüglich der Vorhersage des tatsächlichen Verhaltens. Beide Wege, zentral und peripher, können auch gleichzeitig besritten werden.

Eine bewusste Aufmerksamkeit und Verarbeitung der Argumente des Beraters auf Seiten des Klienten ist also der Schlüssel zu einer dauerhaften Änderung seiner Einstellungen. Ein zu komplex oder langatmig dargestelltes Beratungsangebot, eine zu geringe persönliche Relevanz der Inhalte für den Ansprechpartner, die Ablenkung des Klienten durch andere Reize oder geringe Bereitschaft und Fähigkeit auf Seiten des Klienten, sich einer kognitiven Anstrengung zu unterziehen, behindern eine aktive Auseinandersetzung des Klienten mit den Argumenten des Beraters. Periphere Eindrücke werden damit dominant. Ebenso führt eine positive persönliche Stimmung des Klienten dazu, dass periphere Reize gegenüber starken Argumenten effektiver sind, um eine Einstellungsänderung zu erreichen, jedoch mit dem damit verbundenem Nachteil der Instabilität solcher Änderungen.

Dagegen sind solche Klienten, die sich gedanklich gern intensiv mit Problemen und Argumenten auseinandersetzen, voll konzentriert sind und eine hohe persönliche Betroffenheit bei dem angesprochenen Thema verspüren eher über den zentralen Weg der starken Argumente und hohen Qualität der Mitteilung zu einer Einstellungsänderung zu bewegen. Diese ist dann vergleichsweise dauerhaft.

Hieran wird deutlich, wie wichtig es ist, dass der Berater die kognitiven Eigenschaften seinen Gesprächspartner und dessen aktuelle persönliche Situation im Vorfeld eines Vertriebsgespräches in Erfahrung bringt bzw. situativ spontan richtig einschätzt. Dies unterstreicht die oben bereits gemachte Aussage, dass es sinnvoll ist, neue Beratungsangebote zuerst an Bestandskunden zu machen, über die einem viele Detailinformationen bereits vorliegen.

Die Veränderung von Vorstellungen und Einstellungen führt jedoch nicht automatisch auch zu der gewünschten Verhaltensänderung. Daher ist es notwendig, eine möglichst starke Verbindung zwischen den geänderten Einstellungen und dem Verhalten der Zielperson aufzubauen [Go99]. Dies kann insbesondere dadurch geschehen, dass der Vertrieb des IV-Beratungsunternehmens den Klienten darin unterstützt, einen möglichst konkreten Plan zu entwickeln, mit dem festgelegt wird, wann, wo und wie das beabsichtigte Verhalten umgesetzt werden kann.

## Literaturverzeichnis

- [Aj85] Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In Kuhl, J.; Beckmann, J. (Eds.): Action-control: From cognition to behaviour. Springer, Heidelberg 1985, S. 11 – 39.
- [Aj91] Ajzen, I.: The theory of planned behavior. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 50 (1991), S. 179 – 211.
- [Aj00] Ajzen, I., Fishbein, M.: Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. In: Stroebe W., Hewstone M.(Hrsg.): European Review of Social Psychology 11. John Wiley & Sons, 2000, S. 1 – 33.
- [Aj02a] Ajzen, I.: Attitudes. In: Fernandez Ballesteros, R. (Hrsg.): Encyclopedia of psychological assessment Vol. 1. Sage Publications, London 2002, S. 110 – 115.
- [Aj02b] Ajzen, I.: Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. Journal of Applied Social Psychology 32 (2002), S. 665 – 683.
- [Aj05] Ajzen, I.: Attitudes, personality, and behavior (2. A.). Open University Press / McGraw-Hill, Milton-Keynes 2005.
- [Aj08a] Ajzen, I., Gilbert Cote, N.: Attitudes and the prediction of behavior. In: Crano, W. D., Prislun, R.(Hrsg.): Attitudes and attitude change. Psychology Press, New York 2008, S. 289 – 311.
- [Aj08b] Ajzen, I.: Consumer attitudes and behavior. In: Haugtvedt C. P., Herr P. M.(Hrsg.): Handbook of Consumer Psychology. Lawrence Erlbaum Associates, New York 2008, S. 525-548.
- [Aj09] Ajzen, I.: Behavioral interventions based on the theory of planned behaviour. <http://people.umass.edu/ajzen/pdf/tpb.intervention.pdf> (Abruf am 11.05.2009)
- [Ba91] Barney, J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Nr. 1, 1991, S. 99 – 120
- [Bo03] Boudreau, J.W.: Strategic Knowledge Measurement and Management, in: Jackson, S.E.; Hitt, M.A.; DeNisi, A.S. (Hrsg.): Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage, San Francisco: Jossey-Bass, 2003, S. 360 – 396.
- [BDU09] Bundesverband Deutscher Unternehmensberater: Facts & Figures zum Beratermarkt 2008/9. Marktstudie, Bonn 2009.
- [CL90] Cohen, W.M.; Levinthal, D.A.: Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: Administrative Science Quarterly, Nr. 1, 1990, S. 128 – 152.
- [Fe57] Festinger, L.: A theory of cognitive dissonance. Row/Peterson, Evanston 1957 (Nachdruck Stanford University Press 2001, deutsch bei Huber, Bern 1978).
- [FI05] Fishbein, M.; Ajzen, I.: Theory-based behavior change interventions: Comments on Hobbis and Sutton. In: Journal of Health Psychology, 10 (2005), S. 27 – 31.
- [GA03] Glückler, J. Armbrüster, T.: Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. In: Organizational Studies, 24 (2003) 2, S. 269 – 297.
- [Go99] Gollwitzer, P.M.: Implementation intentions: Strong effects of simple plans. In: American Psychologist 54 (1999), S. 493 – 503.
- [KZ92] Kogut, B.; Zander, U.: Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In: Organization Science, Nr. 3, 1992, S. 383 – 397.

- [Ni07] Nissen, V.: Consulting Research – eine Einführung. In: Nissen, V. (Hrsg.): Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive, Reihe Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden: DUV, 2007, S. 3 – 38.
- [NK08] Nissen, V.; Kinne, S.: IV- und Strategieberatung – eine Gegenüberstellung. In: Loos, P., Breitner, M.; Deelmann, T. (Hrsg.): Proceedings der Teilkonferenz „IT-Beratung“ der MKWI 2008, Berlin: Logos, S. 89 – 106.
- [NS09] Nissen, V.; Simon, C.: Kernaufgaben und Vorgehensmodelle in der IV-Beratung. Forschungsbericht zur Unternehmensberatung 2009-01, TU Ilmenau, Institut für WI, 2009.
- [PC86] Petty, R.E.; Cacioppo, J.T. (1986): The Elaboration Likelihood Model of persuasion. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, Academic Press, New York, 1986, S. 123 – 205.
- [PH90] Prahalad, C.K.; Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, Bd. 68, Nr. 3, 1990, S. 79 – 91.
- [PR98] Probst, G.; Raub, S.: Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, Nr. 3, 1998, S. 132 – 138