

Interne Unternehmensberater in der Assekuranz

Zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

(Dr. rer. pol.)

der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
der Universität Fridericiana zu Karlsruhe

vorgelegte

DISSERTATION

von

Diplom Ökonom Sebastian Aschenbrenner

Tag der mündlichen Prüfung: 29. Januar 2003

Referent: Prof. Dr. Ute Werner

Koreferent: Prof. Dr. Peter Knauth

Prüfer: Prof. Dr. rer. oec. Dr. h.c. Robert Schwebler

Prof. Dr. rer. nat. Dr. h.c. mult. Wolfgang Eichhorn

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	12
1.1. Zielsetzung der Untersuchung.....	12
1.2. Begründung des Untersuchungsgegenstandes.....	12
1.3. Aufbau der Arbeit.....	13
2. Ausprägungen der Beratung in der Assekuranz	17
2.1. Überlegungen zum Begriff der Beratung.....	17
2.1.1. Abgrenzung der verwendeten Beratungsbegriffe.....	18
2.1.1.1. Versichertenberatung und Unternehmensberatung.....	18
2.1.1.2. Interne und externe Unternehmensberater.....	19
2.1.2. Die Begriffsvielfalt im Kontext der Unternehmensberatung.....	23
2.1.2.1. Unternehmensberater als Schöpfer neuer Beratungsbegriffe.....	24
2.1.2.2. Die Interessen der Akteure im Forschungsfeld der Unternehmensberatung	26
2.1.3. Beratungsbegriff und Dienstleistungsbegriff.....	28
2.1.4. Der Beratungsbegriff im Kontext von Internet und/oder Intranet.....	30
2.1.4.1. Motivation der Betrachtung von Beratungsleistungen via Intranet.....	30
2.1.4.2. Inter- und Intranetnutzung durch die internen Unternehmensberater.....	31
2.1.4.3. Künstliche Intelligenz und Beratung via Internet und/oder Intranet.....	33
2.2. Anbieter und Empfänger von Beratungsleistungen in der Assekuranz.....	35
2.2.1. Erstversicherer als Anbieter von Beratungsleistungen.....	35
2.2.2. Makler als Anbieter von Beratungsleistungen.....	37
2.2.3. Professionelle Rückversicherer als Anbieter von Beratungsleistungen.....	40
2.2.4. Verbände als Anbieter von Beratungsleistungen.....	41
2.2.5. Externe Unternehmensberater als Anbieter von Beratungsleistungen.....	42
2.2.6. Industrie- und Gewerbebetriebe als Beratungsempfänger.....	42
2.2.7. Private Versicherungskunden als Beratungsempfänger.....	43
2.2.8. Versicherungsunternehmen als Beratungsempfänger.....	43
2.3. Ansätze zur Systematisierung von Beratungsleistungen in der Assekuranz.....	44
2.3.1. Produktnähe als Systematisierungskriterium.....	44
2.3.2. Vertragslaufzeit als Systematisierungskriterium.....	45
2.3.3. Erklärungsbedürftigkeit als Systematisierungskriterium.....	46
2.3.4. Beratungsentlohnung als Systematisierungskriterium.....	46
3. Interne Unternehmensberater in Versicherungsunternehmen	52
3.1. Zusammenarbeit zwischen internen und externen Beratern sowie Klienten.....	52
3.1.1. Die Akteure eines Unternehmensberatungsprojektes.....	52
3.1.2. Vernetzung im Rahmen der Erbringung von Beratungsleistungen.....	54
3.1.2.1. Hintergrund zur Analyse von sozialen Netzwerken.....	54
3.1.2.2. Elemente der Analyse von sozialen Netzwerken.....	55
3.1.2.3. Ausgewählte Begriffe der Analyse sozialer Netzwerke.....	57

	Seite
3.2. Betriebsorganisation und interne Unternehmensberater in der Assekuranz.....	58
3.2.1. Typologisierung der Betriebsorganisation.....	58
3.2.1.1. Die gestaltende Betriebsorganisation.....	59
3.2.1.2. Die beratende Betriebsorganisation.....	59
3.2.1.3. Die vermittelnde Betriebsorganisation.....	60
3.2.1.4. Mischformen der Betriebsorganisation.....	60
3.2.2. Möglichkeiten der organisatorischen Ansiedlung interner Beratungseinheiten	61
3.2.2.1. Formen der Aufbauorganisation eines Versicherungsunternehmens.....	62
3.2.2.2. Formen der organisatorischen Ausgestaltung interner Beratungseinheiten	63
3.2.3. Der Qualifizierungsprozeß zum internen Unternehmensberater.....	65
3.3. Interne Unternehmensberater der Assekuranz im Wettbewerbsumfeld.....	66
3.3.1. Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter.....	67
3.3.2. Strategietypen für den Einsatz interner Unternehmensberater.....	70
3.3.2.1. Kostenführerschaft als Strategietyp für interne Unternehmensberater?.....	70
3.3.2.2. Differenzierung als Strategietyp für interne Unternehmensberater?.....	71
3.3.2.3. Konzentration auf Schwerpunkte als Strategietyp interner Berater?.....	71
3.3.3. Interne Unternehmensberater als Teil einer Serviceführerschaftsstrategie?.....	72
4. Interne Unternehmensberater als Handlungsoption.....	74
4.1. Selbsterstellung oder Fremdbezug von Unternehmensberatungsleistungen?.....	74
4.1.1. Transaktionskosten und Verträge als Argumente bei der Make-or-Buy-Frage.	75
4.1.2. Skaleneffekte als Argument bei der Make-or-Buy-Frage.....	77
4.1.3. Lernkurve als Argument bei der Make-or-Buy-Frage.....	78
4.1.4. Holdup als Argument bei der Make-or-Buy-Frage.....	81
4.1.5. Marktdisziplin als Argument bei der Make-or-Buy-Frage.....	82
4.2. Unternehmenskultur des Klienten und Unternehmensberater.....	84
4.2.1. Konstituenten einer Kultur.....	84
4.2.2. Sechs Dimensionen zur Klassifizierung von Unternehmenskulturen.....	87
4.2.3. Symbole, Helden, Rituale und Wertvorstellungen.....	91
5. Ergebnisse der empirischen Erhebung.....	94
5.1. Zielsetzung und Vorgehensweise bei der Datenerhebung und -auswertung.....	94
5.1.1. Methodische Grundlagen der Untersuchung.....	94
5.1.1.1. Unterschiede zwischen Interview und Hintergrundgespräch.....	94
5.1.1.2. Aufbau der Meß- und Erhebungsinstrumente.....	96
5.1.1.2.1. Die Anwendung offener Fragen.....	98
5.1.1.2.2. Die Anwendung halboffener Fragen.....	99
5.1.1.2.3. Die Anwendung geschlossener Fragen.....	100
5.1.1.2.4. Die Verwendung von Antwortskalen.....	100
5.1.2. Überlegungen zur Aussagekraft der ermittelten Daten.....	102
5.1.2.1. Validität einer Untersuchung.....	102
5.1.2.2. Reliabilität einer Untersuchung.....	103
5.1.2.3. Objektivität einer Untersuchung.....	106
5.1.3. Informationen zur durchgeführten Datenerhebung.....	107
5.1.3.1. Die betrachtete Grundgesamtheit.....	107
5.1.3.2. Vorgespräche, Fragenbogenentwicklung und Pretest.....	109
5.1.3.3. Das verwendete Auswahlverfahren.....	109
5.1.3.4. Kritische Anmerkungen zur Durchführung von Interviews.....	111

	Seite
5.1.4. Ein erster Überblick über die ermittelten Daten.....	112
5.1.4.1. Informationen zu den befragten Personen.....	113
5.1.4.2. Zusammenfassung der Interviewergebnisse.....	113
5.2. Befunde zur internen Unternehmensberatung in der Assekuranz.....	118
5.2.1. Begriffliche Einordnung der internen Beratungseinheiten.....	118
5.2.2. Einschätzungen der Interviewpartner zum Thema interne Unternehmensberater.....	120
5.2.2.1. Vorteile interner Beratungseinheiten.....	120
5.2.2.2. Nachteile interner Beratungseinheiten.....	124
5.2.3. Ergebnisse zu den Hypothesen zur internen Unternehmensberatung.....	127
5.2.3.1. Transaktionskosten-Hypothese.....	127
5.2.3.2. Skaleneffekt-Hypothese.....	128
5.2.3.3. Lernprozeß-Hypothese.....	129
5.2.3.4. Holdup-Hypothese.....	130
5.2.3.5. Profitcenter-Hypothese.....	131
5.2.4. Zwischenergebnis: Vor- und Nachteile interner Unternehmensberater.....	132
5.2.5. Zusammenstellung weiterer Resultate aus den Hintergrundgesprächen.....	133
5.2.5.1. Größe interner Beratungseinheiten ?.....	133
5.2.5.2. Staatliche Anerkennung des GDV-Abschlusses ?.....	134
5.2.5.3. Bekanntheitsgrad interner Unternehmensberater im eigenen Unternehmen ?.....	134
5.2.5.4. Mitarbeiteraustausch zwischen Versicherern ?.....	135
5.2.5.5. Unterschiedliche Beliebtheit von Unternehmensberatern und Versicherern ?.....	135
5.2.5.6. Beispiele für die Beratung durch professionelle Rückversicherer.....	136
5.2.5.7. Mögliche Widersprüche zwischen Qualifizierungszyklus und Berateralltag.....	138
5.2.5.8. Unterschiedliche Akteure der internen Beratung.....	139
5.3. Unternehmenskultur und Unternehmensberater.....	139
5.3.1. Einschätzungen zum Einfluß der Berater auf die Klientenkultur.....	140
5.3.2. Ergebnisse auf Basis des von Hofstede vorgeschlagenen gedanklichen Rahmens.....	141
5.3.2.1. Symbole der Unternehmensberater.....	142
5.3.2.2. Unternehmensberater als Helden ?.....	143
5.3.2.3. Rituale der Unternehmensberater.....	149
5.3.3. Spezifische Einschätzungen zur Erfolgsrelevanz der Unternehmenskultur..	150
5.3.3.1. Vorgehensweise der spezifischen Befragung.....	150
5.3.3.2. Ergebnisse der spezifischen Befragung zur Unternehmenskultur.....	152
5.3.3.3. Kritische Betrachtung und mögliche Interpretation ermittelter Daten...	157
6. Künftige Möglichkeiten interner Unternehmensberater in der Assekuranz.....	160
6.1. Die Förderung von Lernprozessen durch interne Unternehmensberater.....	160
6.1.1. Lernen der Organisation.....	160
6.1.2. Mögliche Rollen interner Berater bei den Lernprozessen einer Organisation	164
6.1.2.1. Interne Unternehmensberater als Moderatoren.....	165
6.1.2.2. Interne Unternehmensberater als Bindeglied.....	166
6.1.2.3. Interne Unternehmensberater als Austauschpartner.....	166

	Seite
6.1.3. Vernetzung als Möglichkeit zur Förderung von Lernprozessen.....	167
6.1.3.1. Überlegungen zur Netzwerkposition eines Beraters.....	168
6.1.3.2. Externe Beratungsgesellschaften als Beispiel der Vernetzung.....	171
6.1.4. Überlegungen und Ideen zur Vernetzung interner Unternehmensberater....	173
6.1.4.1. Der Qualifizierungszyklus als ein möglicher Ausgangspunkt.....	173
6.1.4.1.1. Das Angebot des Gesamtverbandes.....	174
6.1.4.1.2. Die Bedeutung der Typologisierung der Betriebsorganisation.....	174
6.1.4.2. Konkrete Möglichkeiten der Vernetzung interner Unternehmensberater	174
6.1.4.2.1. Zunehmende Netzwerkteilnehmerzahl: Kontakte versus Vertrautheit	175
6.1.4.2.2. Die Ausgestaltung verschiedener Ebenen eines Netzwerkes.....	176
6.1.4.2.3. Vorschlag zur Ausgestaltung der Netzwerkstruktur interner Berater.	177
6.1.4.3. Vernetzung und die Unternehmenskultur.....	179
6.1.4.4. Vernetzung der Beratungseinheiten eines Versicherers.....	180
6.1.4.5. Vernetzung über die Grenzen der Assekuranz hinaus.....	182
6.2. Aufgaben der Unternehmensleitung im Kontext interner Unternehmensberater..	182
6.2.1. Festlegung des Tätigkeitsfeldes einer internen Unternehmensberatung.....	182
6.2.2. Bestimmung der optimalen Größe einer internen Unternehmensberatung...	183
6.2.3. Überlegungen zum Selbstverständnis interner Beratungseinheiten.....	184
6.2.4. Entscheidungen zur Personalzusammensetzung interner Beratungseinheiten	186
6.2.5. Sicherstellung eines Machtgleichgewichtes im Kontext interner Beratung...	187
6.2.6. Berücksichtigung interner Berater im Kontext der Unternehmenskultur.....	190
6.2.6.1. Unternehmensberater und die Dimensionen einer Unternehmenskultur...	191
6.2.6.1.1. Unternehmensziele, Unternehmenskultur und Unternehmensberater	191
6.2.6.1.2. Beispiel zur Berücksichtigung der Unternehmenskulturdimensionen	192
6.2.6.1.3. Mustererkennung und Unternehmenskulturdimensionen.....	195
6.2.6.2. Unternehmensberater und die Schichten einer Unternehmenskultur.....	196
6.2.7. Festlegung des Beratungsmix.....	198
7. Fazit	
7.1. Rückblick auf den Gang der Untersuchung.....	200
7.2. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	201
7.3. Anknüpfungspunkte weiterer Forschung.....	205
Literaturverzeichnis.....	216
Anhang.....	229

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung	Seite
1.3.-1.: Schematischer Überblick über den Aufbau der Arbeit.....	13
1.3.-2.: Die empirische Erhebung: Interviews und Hintergrundgespräche.....	15
1.3.-3.: Gegenstand und Zielsetzung der einzelnen Kapitel.....	16
2.1.1.1.: Überschneidung zwischen Versichertenberatung und Unternehmensberatung	19
2.1.2.1.: Vereinfachtes Kommunikationsmodell.....	25
2.3.4.-1.: Eine beispielhafte Darstellung von Kosten und Nutzen der Beratung.....	48
2.3.4.-2.: Ein möglicher Stufentarif für Beratungsleistungen.....	50
3.1.1.-1.: Akteure eines Beratungsprojektes.....	52
3.1.1.-2.: Das Dreieck aus internen und externen Unternehmensberatern und Klient....	54
3.1.2.3.-1.: Darstellung ungerichteter Graphen.....	56
3.1.2.3.-2.: Darstellung gerichteter Graphen mit Kapazitäten.....	56
3.2.2.1.: Versicherungszweigbezogene Aufbauorganisation.....	62
3.2.2.2.-1.: Organisation interner Unternehmensberater gemäß Konzentrationsmodell.....	64
3.2.2.2.-2.: Organisation interner Unternehmensberater gemäß Dekonzentrationsmodell.	64
3.2.3.: Elemente des Qualifizierungsprozesses zum internen Unternehmensberater..	66
3.3.1.: Die fünf Wettbewerbskräfte im Kontext der Beratung von Unternehmen.....	67
3.3.3.: Schradin´sche Dynamisierung des Wettbewerbsmodells von Porter.....	73
4.1.3.: Die Lernkurve.....	79
4.2.1.: Konstituenten von Kultur.....	85
4.2.2.: Beispielhafte Darstellung der Dimensionen einer Unternehmenskultur.....	90
4.2.3.: Manifestationen einer Unternehmenskultur.....	91
5.1.1.1.: Interviews und Hintergrundgespräche.....	95
5.1.4.2.: Gegenüberstellung der mittels `7er-Tabelle´ ermittelten Ergebnisse.....	117
5.3.2.1.: Skala zur Bewertung des Einflusses von Beratern auf die Unternehmenskultur.....	152

Abbildung	Seite
6.1.1.: Prozeßmodell des Lernens.....	163
6.1.2.1.: Teilmengen organisationalen Wissens.....	165
6.1.3.1.-1.: Zentrale Netzwerkposition eines Beraters.....	170
6.1.3.1.-2.: Randständige Netzwerkposition eines Beraters.....	170
6.1.3.2.: Netzwerk der Unternehmensberatung McKinsey & Company.....	172
6.1.4.2.1.: Vertrautheit / Kontaktmöglichkeit bei zunehmender Netzwerkteilnehmerzahl	175
6.1.4.4.: Verschiedene interne Berater eines Versicherungsunternehmens.....	181
6.2.6.1.1.: Unternehmensziele, Unternehmenskultur, Unternehmensberater.....	192
6.2.6.1.2.-1.: Beispiel: Status Quo der Unternehmenskultur.....	193
6.2.6.1.2.-2.: Beispiel: Angestrebte Ausprägung der Unternehmenskultur.....	194

Tabellenverzeichnis:

Tabelle	Seite
2.1.2.2.: Autoren und Adressaten der Publikationen zur Beratung von Unternehmen..	28
2.1.4.2.: Konstellationen der Internetnutzung durch die IUB eines Versicherers.....	33
2.3.4.: Formen des Zuschlages zur Bruttoprämie.....	47
5.1.1.1.: Interviews und Hintergrundgespräche.....	96
5.1.1.2.4.: Ein Beispiel für die bei den Interviews verwendete '7er-Skala'.....	101
5.1.2.2.: Befunde zur Retest-Reliabilität der durchgeführten Interviews.....	106
5.1.4.2.: Zusammenfassung der Interviewergebnisse.....	115
5.2.1.: Teilnehmer des Qualifizierungszyklusses zum internen Unternehmensberater	119
5.2.4.: Zusammenfassung der Vor- und Nachteile interner Unternehmensberater....	132
5.3.2.1.: Symbole externer Unternehmensberater.....	142
5.3.2.2.-1.: Unternehmensberater als Helden im Sinne von Hofstede ?.....	144
5.3.2.2.-2.: Daten zum t-Test.....	147
5.3.2.3.: Rituale der Unternehmensberater.....	149
5.3.2.2.: Einschätzungen: Einfluß von Unternehmensberatern auf Unternehmenskulturen.....	154
5.3.3.3.: Zur Unterscheidung zwischen internen und externen Unternehmensberatern.	158

Abkürzungsverzeichnis:

Abkürzung	Bedeutung
AC.....	Average Cost (Durchschnittskosten)
aD.....	außer Dienst
aG.....	auf Gegenseitigkeit
AG.....	Aktiengesellschaft
AMB.....	Aachener und Münchener Beteiligung AG
AssTech.....	Assekuranz und Technik Risk Management Service GmbH
BCG.....	Boston Consulting Group
BK.....	Kosten der Beratung
BN.....	Nutzen der Beratung
BO.....	Betriebsorganisation
BP.....	Bruttoprämie
BWI.....	Betriebswirtschaftliches Institut (des GDV)
D.....	Dimension
DARAG.....	Deutsche Versicherungs- und Rückversicherung AG
DVA.....	Deutsche Versicherungsakademie
ELD.....	Environmental Liability Department
ELIAS.....	Environmental Liability Information and Assessment System
engl.	Englisch
EUB.....	Externe Unternehmensberater
GDV.....	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft
GmbH.....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GP.....	Geschäftsprozesse
HUK.....	Haftpflicht-, Unfall-, Kraftfahrtversicherung
IBM.....	International Business Machines
IP.....	Interviewpartner
IT.....	Informationstechnologie
IUB.....	Interne Unternehmensberater / Unternehmensberatung
KI.....	Künstliche Intelligenz
LV.....	Lebensversicherung
LVM.....	Landwirtschaftlicher Versicherungsverein Münster a.G.
MC.....	Marginal Cost (Grenzkosten)
MLP.....	Marschollek, Lautenschläger & Partner
n.....	Stichprobenumfang
N.....	Grundgesamtheit
NP.....	Nettoprämie
p.....	personenbezogen
P.....	Preis

PO.....	Prozessoptimierung
Abkürzung	Bedeutung
Q.....	Quantity (Menge)
R+V.....	Raiffeisen- und Volksbanken (seit 1973 zu R+V verkürzt)
R.....	Reliabilität
s^2	Varianz
S.....	Stufentarif
SGB.....	Sozialgesetzbuch
TC.....	Total Cost (Gesamtkosten)
TH.....	Technische Hochschule
u.....	unternehmensbezogen
V.....	Versicherung
VAG.....	Versicherungsaufsichtsgesetz
VN.....	Versicherungsnehmer
VU.....	Versicherungsunternehmen
VVaG.....	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
\bar{x}	Mittelwert
Z.....	Zuschlag
ZI.....	Zentralbereich Information

1. Einleitung

1.1. Zielsetzung der Untersuchung

Mit der vorliegenden Untersuchung wird ein erster Überblick über interne Unternehmensberater in der Assekuranz angestrebt, um dann darauf aufbauend Vorschläge zur Weiterentwicklung der Erbringung von Beratungsleistungen durch interne Beratungseinheiten zu unterbreiten. Es wird zum einen auf die besonderen Möglichkeiten, die interne Unternehmensberater im Vergleich zu externen Unternehmensberatern bieten, eingegangen, zum anderen wird erörtert, inwieweit interne Unternehmensberatung mit Nachteilen verbunden sein könnte. Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es dabei, Vorschläge zur besseren Nutzung identifizierter Vorteile einerseits sowie zur Vermeidung potentieller Nachteile andererseits zu machen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden Literaturquellen ausgewertet sowie mit insgesamt 64 Experten Gespräche durchgeführt. Zu den Gesprächspartnern gehörten nicht nur Vorstände und interne Berater der Assekuranz, sondern beispielsweise auch in der Versicherungswirtschaft tätige externe Unternehmensberater sowie interne Unternehmensberater aus anderen Branchen.

1.2. Begründung des Untersuchungsgegenstandes

Die Wahl des hier betrachteten Untersuchungsgegenstandes läßt sich zum einen aus der Literatur heraus und zum anderen aus der Praxis heraus begründen. Die Begründung aus der Praxis heraus lautet: seit dem Jahr 2000 bietet der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) seinen Mitgliedsunternehmen die Möglichkeit, geeignete Mitarbeiter an einer Qualifizierung zum internen Unternehmensberater teilhaben zu lassen.¹ Die große Nachfrage nach dem Fortbildungsangebot deutet darauf hin, daß die Bedeutung des Themas 'interne Unternehmensberater in der Assekuranz' künftig eher zu- als abnehmen wird. Die Begründung aus der Literatur heraus lautet: verschiedene Autoren, die sich mit dem Thema der Beratung von Unternehmen befassen, betonen die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen im Feld der Unternehmensberatung.² Mit anderen Worten: die vorliegende Arbeit greift Anknüpfungspunkte auf, die in früheren Arbeiten aufgezeigt worden waren und thematisiert dabei zugleich eine in der Praxis anzutreffende neue Entwicklung: *interne Unternehmensberater in der Assekuranz*.

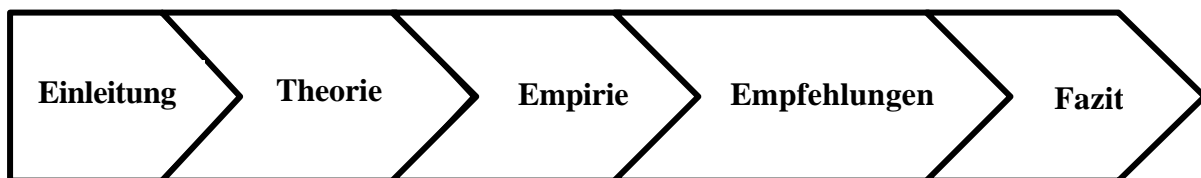
¹ Vgl. Kaspar, R. (2001); Hofer, C. / Turi, H. / Schlottke, M. (2000); Niedereichholz, C. (1999); Schmidt, H. / Schlüter, H.-G. (1999).

² Vgl. z.B. Köppen, R. O. (1999), S. 214-218; Dichtl, M. (1998), S. 211; Theuvsen, L. (1994), S. 3-5, S. 19-20.

1.3. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit setzt sich aus sieben Kapiteln zusammen. An die Einleitung schließen sich drei Kapitel an, in denen die theoretischen Grundlagen dargelegt und in einzelnen Punkten auch Vorschläge zu deren Weiterentwicklung unterbreitet werden. Das darauffolgende fünfte Kapitel präsentiert die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ermittelten empirischen Ergebnisse. Im sechsten Kapitel werden, abgeleitet aus den zuvor angestellten Überlegungen sowie auf der Basis der ermittelten empirischen Ergebnisse, künftige Möglichkeiten interner Unternehmensberater in der Assekuranz aufgezeigt. Das abschließende Fazit spannt den Bogen zur Einleitung und thematisiert Anknüpfungspunkte für weitere Forschung.

Der Gang der vorliegenden Arbeit ist in Abbildung A.-1.3.-1. schematisch dargestellt:



A.-1.3.-1.: Schematischer Überblick über den Aufbau der Arbeit

Theorie: Im theoretischen Teil der Arbeit werden unter Rückgriff auf Elemente der *Neuen Institutionenökonomik*³ Akteure der Beratung betrachtet und die Entscheidung zwischen Selbsterstellung und Fremdbezug von Beratungsleistungen (‘Make-or-Buy Frage’) erörtert. Hinsichtlich der Make-or-Buy-Frage wurde insbesondere auf die Überlegungen von Williamson⁴ zurückgegriffen, der, anknüpfend an die wegweisenden Überlegungen von Coase⁵, die besondere Bedeutung der Transaktionskosten bei der Entscheidung zwischen Selbsterstellung und Fremdbezug hervorhebt. Als eine Möglichkeit zur Ergänzung dieses traditionellen Ansatzes werden die Überlegungen Hofstedes⁶ zur *Unternehmenskultur* identifiziert. Der durch umfangreiche empirische Ergebnisse gestützte gedankliche Rahmen von Hofstede et al.⁷ wird in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen, um darzulegen, inwiefern die spezifische Unternehmenskultur einer Klientenunternehmung bei der Hinzuziehung von Unternehmensberatern Berücksichtigung finden kann.

³ Zu einem Überblick über die Neue Institutionenökonomik, vgl. z.B. Pappenheim, R. (2000).

⁴ Vgl. Williamson, O. E. (1990) sowie die dort genannte umfangreiche Literatur.

⁵ Vgl. Coase, R. (1937).

⁶ Vgl. z.B. Hofstede, G. (1980).

⁷ Vgl. Hofstede, G. / Neuijen, B. / Ohayv, D. D. / Sanders, G. (1990).

Hinsichtlich der Spezifika der Assekuranz wird in der vorliegenden Arbeit anknüpfend an die Ausführungen der Versicherungswissenschaftler Farny⁸, Haller⁹ und Kromschröder¹⁰ aufgezeigt, inwieweit die Erbringung von *Beratungsleistungen* eine Kernleistung der verschiedenen Akteure *in der Assekuranz* darstellt, um dann zu zeigen, in welchen Fällen die Leistungen der internen Unternehmensberatung von anderen in der Versicherungswirtschaft erbrachten Beratungsleistungen abzugrenzen sind und in welchen Fällen künftig eine stärkere Verknüpfung verschiedener Beratungsleistungen möglich wäre. Bei der Betrachtung des Ressorts Betriebsorganisation (BO), das einen Ausgangspunkt der Entwicklung einer internen Unternehmensberatung in der Assekuranz darstellt, werden die Untersuchungsergebnisse von Schmidt und Schlüter¹¹ aufgegriffen.

Aus den theoretischen Überlegungen heraus werden Hypothesen abgeleitet, zu denen dann anschließend empirische Daten erhoben werden.

Empirie: Für den empirischen Teil der Arbeit wurden vom Autor der Untersuchung mit 64 Personen umfangreiche Unterhaltungen geführt. Es handelte sich dabei zum einen um standardisierte Interviews, zum anderen um inhaltlich offenere Hintergrundgespräche. Interviews wurden nur mit Führungskräften aus Versicherungsunternehmen durchgeführt. Hintergrundgespräche wurden zusätzlich auch mit Personen durchgeführt, die zum Zeitpunkt des Gespräches nicht aktiv in der Versicherungsbranche tätig waren. So wurden beispielsweise auch Unterredungen mit internen Unternehmensberatern geführt, die in anderen Bereichen (z.B. Banken) tätig sind.

Im Rahmen der Interviews wurden den unterschiedlichen Interviewpartnern jeweils dieselben Fragen gestellt. Dies ermöglichte bei der Auswertung einen direkten Vergleich zwischen den Antworten der einzelnen Interviewpartner. Im Rahmen der Hintergrundgespräche wurde das in der vorliegenden Arbeit untersuchte Thema ganz bewusst aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Die Ergebnisse der einzelnen Hintergrundgespräche bieten eine geringere Vergleichbarkeit als die Interviewergebnisse, ermöglichen es aber, ein breiteres Feld neuer Entwicklungen und Ideen der Praxis zu erfassen.

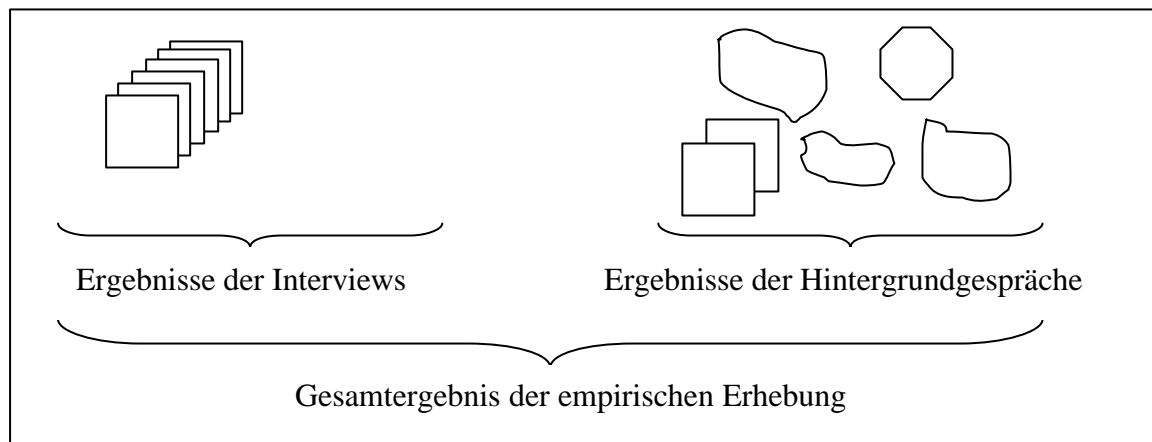
⁸ Vgl. Farny, D. (2000).

⁹ Vgl. Haller, M. (2000).

¹⁰ Vgl. Kromschröder, B. (1997).

¹¹ Vgl. Schmidt, H. / Schlüter, H.-G. (1999).

Um zu vermeiden, daß die Ergebnisse aus Interviews und Hintergrundgesprächen vermengt werden, erfolgt ihre Darstellung im fünften Kapitel jeweils separat.



A.-1.3.-2.: Die empirische Erhebung: Interviews und Hintergrundgespräche

Empfehlungen: Im letzten Teil der Arbeit werden, basierend auf den theoretischen Erörterungen und den empirischen Ergebnissen, Empfehlungen zu den internen Unternehmensberatern in der Assekuranz zusammengestellt. Es wird dabei die *besondere Rolle* aufgezeigt, die dem *Vorstand* eines Versicherungsunternehmens zukommt, wenn eine interne Beratungseinheit über optimale Wirkungsmöglichkeiten verfügen soll. Es werden Aussagen getroffen zu der Bedeutung und den Möglichkeiten der *Vernetzung* interner Berater in der Assekuranz. Es wird dargelegt, daß die internen Unternehmensberater in der Assekuranz eine besondere Rolle hinsichtlich der *Unterstützung von Lernprozessen* in Versicherungsunternehmen spielen können. Es wird außerdem anhand der ermittelten Ergebnisse erläutert, inwiefern – unter Berücksichtigung des auf Hofstede zurückgehenden gedanklichen Rahmens – in einem Versicherungsunternehmen Maßnahmen ergriffen werden können, um interne Berater optimal in die *Unternehmenskultur eines Versicherers* einzubinden.

In der nachfolgenden Abbildung A.-1.3.-3. sind Gegenstand und Zielsetzung der einzelnen Kapitel zusammengestellt.

1. Kapitel

Einführende Erläuterungen zur Untersuchung.



2. Kapitel:

Gegenstand: Erläuterung und Abgrenzung der verwendeten Begriffe;
Anbieter und Nachfrager von Beratungsleistungen in der Assekuranz;
Ansätze zur Systematisierung der Beratungsleistungen eines Versicherers.

Zielsetzung: Legung der begrifflichen Grundlagen und Einordnung der Untersuchung in den Kontext der Beratungsleistungen in der Assekuranz.



3. Kapitel:

Gegenstand: Betriebsorganisation und interne Unternehmensberater in der Assekuranz;
Interne Unternehmensberater der Assekuranz im Wettbewerbsumfeld.

Zielsetzung: Darlegung der bisherigen Situation.



4. Kapitel:

Gegenstand: Selbsterstellung und/oder Fremdbezug von Beratungsleistungen;
Unternehmenskultur und Unternehmensberater.

Zielsetzung: Ableitung von Hypothesen.



5. Kapitel:

Gegenstand: Überblick über die Vorgehensweise bei Datenerhebung und -auswertung;
Vorstellung der ermittelten empirischen Ergebnisse.

Zielsetzung: Aussagen zu den zuvor aufgestellten Hypothesen;



6. Kapitel:

Gegenstand: Förderung von Lernprozessen durch interne Unternehmensberater;
Bedeutung und Möglichkeiten der Vernetzung interner Berater;
Berücksichtigung der Unternehmenskultur im Kontext der Beratung;
Aufgaben der Unternehmensleitung im Kontext interner Berater.

Zielsetzung: Ableitung und Diskussion künftiger Handlungsmöglichkeiten



7. Kapitel:

Zusammenfassende Schlußbemerkung, dabei insbesondere Aufzeigen von Anknüpfungspunkten, in die künftige Forschung einhaken kann.

A.-1.3.-3.: Gegenstand und Zielsetzung der einzelnen Kapitel.

2. Ausprägungen der Beratung in der Assekuranz

In der Assekuranz sind mannigfache Ausprägungen der Beratung anzutreffen. Es existieren verschiedene Beratungsanbieter und auch unterschiedliche Adressaten der Beratung. Zu nennen sind hierbei beispielsweise Erstversicherer und Rückversicherer sowie private Versicherungskunden und Versicherungskunden aus dem Bereich der Industrie- und Gewerbebetriebe. In der vorliegenden Arbeit stehen die *internen Unternehmensberater in der Assekuranz* im Mittelpunkt. Es wird nun eine begriffliche Grundlage für die nachfolgenden Betrachtungen gelegt, indem zunächst verschiedene Begriffsabgrenzungen vorgestellt, kritisch hinterfragt und – soweit dies im hier behandelten Kontext erforderlich erscheint – durch eine eigene Definition ergänzt werden.

2.1. Überlegungen zum Begriff der Beratung

Beratung läßt sich nach Wohlgemuth¹², in allgemeiner Form, charakterisieren als das „Bieten von Hilfestellungen“ und als das „Erteilen von Ratschlägen“. Theuvsen¹³ meint, unter Bezugnahme auf die von ihm betrachtete Literatur¹⁴, daß es weit verbreitet sei, Beratung als einen Prozeß wahrzunehmen, in dem Hilfe gesucht und gegeben wird. Lippitt und Lippitt verweisen darauf, daß ein zu weit gefaßter Beratungsbegriff in letzter Konsequenz dazu führt, daß es sich bei Beratungsleistungen um alltägliche Leistungen handelt, die in allen erdenklichen sozialen Konstellationen anzutreffen und damit kaum noch sinnvoll abzugrenzen sind. Sie schreiben: „Beratung ist, wie Führung oder Liebe, eine allgemeine Bezeichnung für eine Vielfalt von Beziehungen.“¹⁵

Wird im Kontext der Assekuranz von Beratungsleistungen gesprochen, so kann es mitunter schwierig sein, im Einzelfall eine Abgrenzung zwischen Beratung und Verkaufsförderung vorzunehmen. Soll beispielsweise schon von Beratung gesprochen werden, wenn ein Versicherungsvertreter seine Kunden über die Vorzüge der von ihm vertriebenen Versicherungsprodukte informiert? Farny schreibt: „Durch Beratungsleistungen werden dem Kunden Risiko- und Spar-/Entspargeschäfte, besonders ihre Eignung zur Bedarfsdeckung erklärt. Auch die Abwicklung der Geschäfte selbst ist häufig erklärungsbedürftig.“¹⁶ In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, daß immer dann von Beratung gesprochen

¹² Vgl. Wohlgemuth, A. (1991), S. 115.

¹³ Vgl. Theuvsen, L. (1994), S. 47-50.

¹⁴ Vgl. insbesondere Lippitt, G. / Lippitt, R. (1984), S. 11; Schein, E. H. (1987), S. 6.

¹⁵ Lippitt, G. / Lippitt, R. (1977), S. 93.

¹⁶ Farny, D. (2000), S. 55.

werden kann, wenn der Erhalt der Beratung für den Beratungsempfänger mit einem Mehrwert verbunden ist. Wenn also ein Versicherungsvertreter seinem Kunden im sogenannten `Beratungsgespräch` sagt: „Unsere Versicherungsprodukte sind die besten auf dem Markt,“ ohne dies auch anhand sinnvoller und allgemein nachprüfbarer Kriterien plausibel zu belegen, dann handelt es sich nicht um Beratung, denn für den Kunden enthält die genannte Aussage keinen nutzbaren Mehrwert. Reine Verkaufsförderung wird hier nicht als Beratung angesehen, dennoch sollte dabei nicht übersehen werden, daß auch (gute) Beratungsleistungen eine verkaufsfördernde Wirkung haben können: Verkaufsförderung ist keine Beratung – Beratung kann Verkaufsförderung sein. Ausgestaltungsformen der von Versicherern erbrachten Beratungsleistungen werden weiter unten¹⁷ näher betrachtet und hinsichtlich ihrer Nähe zum Produkt Versicherungsschutz differenziert.¹⁸

2.1.1. Abgrenzung der verwendeten Beratungsbegriffe

2.1.1.1. Versichertenberatung und Unternehmensberatung

Betrachtet man den speziellen Fall der Beratungsleistungen in der Assekuranz und hierbei insbesondere auch die Tätigkeit interner Unternehmensberater, so ist zunächst festzustellen, daß es einen grundlegenden inhaltlichen Unterschied gibt zwischen den Beratungsleistungen, die von internen Unternehmensberatern eines Versicherers erbracht werden und den Beratungsleistungen, die ein Außendienstmitarbeiter desselben Versicherers für die Versicherungskunden erbringt.¹⁹

Alle Beratungsleistungen, die ein Versicherer für seine Kunden erbringt, werden hier als **Versichertenberatung** bezeichnet. Sofern die zu beratenden Versicherungskunden nicht Privatpersonen, sondern Unternehmen sind, kann es sich bei der Versichertenberatung auch um Unternehmensberatung handeln. Somit ist vorstellbar, daß die internen Unternehmensberater eines Versicherers im Rahmen der Versichertenberatung tätig werden. In Abbildung A.-2.1.1.1. wird der Einsatz interner Unternehmensberater durch den gestreiften Bereich angedeutet. Weitergehende Ausführungen zum Beratungsangebot eines Versicherers finden sich in den nachfolgenden Abschnitten.²⁰ Zur Gewährleistung einer übersichtlichen

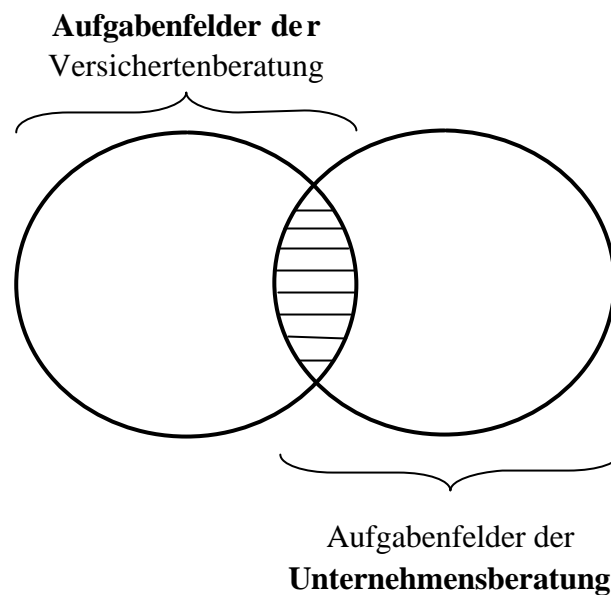
¹⁷ Vgl. Abschnitt 2.3.

¹⁸ Zur Frage der Informationspflichten des Versicherers gegenüber seinen Kunden vgl. insbesondere auch § 10 a VAG.

¹⁹ Vgl. hierzu auch Abschnitt 6.2.2.2. Es werden dort Hinweise auf Unterschiede zwischen den Beratungsphilosophien von Versichertenberatern einerseits sowie Unternehmensberatern andererseits vorgestellt.

²⁰ Vgl. insbesondere Abschnitt 2.4.

Darstellung wird in Abbildung A.-2.1.1.1. bewußt auf die Nennung der verschiedenen Unterteilungsmöglichkeiten von Unternehmensberatung und Versichertenberatung verzichtet.



A.-2.1.1.1.: Überschneidung zwischen Versichertenberatung und Unternehmensberatung

2.1.1.2. Interne und externe Unternehmensberater

Da die vorliegende Untersuchung die *internen* Unternehmensberater der Assekuranz zum Gegenstand hat, soll hier nun eine Unterscheidung zwischen internen und externen Unternehmensberatern vorgenommen werden. Lippitt und Lippitt liefern eine kurze und prägnante Unterscheidung: externe Unternehmensberater stehen außerhalb des beratenen Systems und interne Unternehmensberater sind Bestandteil desselben.²¹ Problematisch an dieser auf den ersten Blick so einleuchtenden Abgrenzung ist der Begriff des beratenen Systems. Wann gehört eine Beratungseinheit zum beratenen System und wann steht sie außerhalb?

Die drei nachfolgend aufgeworfenen Fragen lassen die in der Praxis auftretende Zuordnungsproblematik deutlich werden.

Erstens: Wie ist es zu bewerten, wenn die interne Unternehmensberatung der Deutsche Bank AG auch externe Beratungsmandate annimmt und Firmen berät, an denen die Deutsche Bank einen großen Teil der Aktien hält? Handelt es sich dann aus Sicht des Klienten um interne oder externe Unternehmensberater?

²¹ Vgl. Lippitt, G. / Lippitt, R. (1984), S. 11-13.

Zweitens: Wie verhält es sich, wenn die interne Unternehmensberatung zwar im Besitz der Deutschen Bank bleibt, aber als rechtlich selbstständige Einheit auftritt und eine andere Tochtergesellschaft der Deutschen Bank berät?

Drittens: Wie war die Situation einzuordnen, als die Deutsche Bank AG noch eine Mehrheitsbeteiligung an der Unternehmensberatung Roland Berger & Partner Holding GmbH besaß? Wenn sich in dieser Situation die Deutsche Bank von der Beratungsgesellschaft Roland Berger beraten läßt, handelt es sich dann um interne oder externe Unternehmensberatung?

Kelly verwendet das Kriterium 'Anzahl unterschiedlicher Klienten' zur Abgrenzung von internen und externen Unternehmensberatern.²² Aus seiner Sicht gilt folgende Abgrenzung: interne Unternehmensberater arbeiten nur für ein einziges Klientenunternehmen, während externe Unternehmensberater für eine ganze Reihe unterschiedlicher Kunden tätig werden: "Internal consultants, unlike externals who work with numerous unrelated organizations, work with only one companies divisions, subsidiaries, and new acquisitions."²³

Die auf Kelly zurückgehende Methode zur Abgrenzung zwischen interner und externer Unternehmensberatung kann in der Praxis ebenfalls zu Problemen führen. Wie ist etwa der Fall einzuordnen, in dem eine (kleine) Unternehmensberatung für eine gewisse Zeit ausschließlich für einen Klienten tätig ist und nach Abschluß des Beratungsprojektes wiederum nur für einen, wenn auch anderen, Klienten tätig wird?

Theuvsen schlägt das Kriterium "einheitliche Willensbildung"²⁴ zur Unterscheidung zwischen interner und externer Unternehmensberatung vor. Er bezeichnet jene Organisationseinheiten als intern, die der Willensbildung durch die Unternehmensleitung unterliegen. Maßgeblich ist für ihn, ob die Unternehmensleitung die "Aktivitäten interner Beratungseinheiten [...] durch hierarchische Weisung festlegen"²⁵ kann. Obgleich die auf Theuvsen zurückgehenden Überlegungen sicherlich als eine sinnvolle Weiterentwicklung zu bewerten sind, wird ein wichtiger Aspekt nicht ausreichend erörtert: Theuvsen geht nicht explizit darauf ein, daß auch externe Berater in Abhängigkeit vom Vorstand eines Klientenunternehmens stehen können.

²² Vgl. Kelly, R.E. (1981).

²³ Kelly, R.E. (1981), S. 238.

²⁴ Theuvsen, L. (1994), S. 60.

²⁵ Theuvsen, L. (1994), S. 61.

Was bedeutet das? Theuvsen spricht von *hierarchischen* Weisungen, ohne dabei den Begriff der Hierarchie genauer zu erläutern. Seine Begriffswahl ist somit nicht eindeutig. Es ist zwar einerseits davon auszugehen, daß Theuvsen implizit die Hierarchie innerhalb der Klientenunternehmung meint. Dieser implizite Hinweis wäre allerdings nicht ausreichend, denn es bleibt unerwähnt, daß Weisungen und Hierarchie ohnehin kaum voneinander trennbar sind. Denn Weisungen können erst dann erteilt werden, wenn – in welcher Form auch immer – eine Hierarchie vorliegt.

So sollte beispielsweise bei Theuvsen noch geklärt werden, ob nicht auch eine Hierarchie vorliegt zwischen dem Vorstand der Klientenunternehmung und dem externen Unternehmensberater, der sich von eben diesem Vorstand einen Anschlußauftrag erhofft. Denkbar ist hierbei auch, daß der externe Unternehmensberater bereits bei der Erteilung des Auftrages implizit oder explizit Weisungen zum vom Vorstand der Klientenunternehmung gewünschten Ergebnis erhält. Ganz abgesehen davon, daß das Thema der formalen Weisungsabhängigkeit an Bedeutung verliert, sobald sich bei den Beratern ein vorausseilender Gehorsam einstellt. Oder anders ausgedrückt: die beim Vergleich zwischen internen und externen Beratern immer wieder angeführte größere Unabhängigkeit der externen Berater dürfte insbesondere dann als fragwürdig zu bezeichnen sein, wenn die externen Berater Interesse an einem Anschlußauftrag haben.

Vor diesem Hintergrund soll hier nun eine eigene Abgrenzung zwischen internen und externen Unternehmensberatern vorgenommen werden. Zunächst einmal kann die Zusammensetzung der Eigentümer einer Unternehmensberatung betrachtet werden, um eine Aussage darüber zu treffen, ob im jeweiligen Einzelfall von einer internen oder aber von einer externen Unternehmensberatung zu sprechen ist. Ab einem bestimmten Anteil am Besitz einer Beratungsgesellschaft sollte aus der Perspektive des Besitzers von einer internen Unternehmensberatung gesprochen werden. Es bietet sich dabei an, einen Anteil von $50\% + X$, wobei $X > 0$, als Grenze festzulegen. Die Zuordnungsproblematik in den drei oben angeführten Beispielen ließe sich damit klären. Zu *Erstens*: Sofern die Deutsche Bank mehr als 50% der Besitzanteile an den fraglichen Unternehmungen hält, handelt es sich im geschilderten Fall aus Sicht der Klienten um interne Unternehmensberater. Zu *Zweitens*: Es handelt sich um interne Unternehmensberatung, weil in der hier zugrunde gelegten Abgrenzung nicht die Frage der rechtlichen Selbstständigkeit, sondern die Besitzverhältnisse maßgeblich sind. Zu *Drittens*: Sofern die Deutsche Bank über mehr als 50% des Besitzes an

der Unternehmensberatung Roland Berger & Partner verfügt, handelt es sich aus Sicht der Deutschen Bank um eine interne Unternehmensberatung. Sofern der Besitzanteil unter 50% liegt, handelt es sich aus der Perspektive der Deutschen Bank bei den Beratern von Roland Berger & Partner um externe Unternehmensberater.

Eine zusätzliche und bislang in der Literatur ebenfalls noch nicht thematisierte Möglichkeit zur Differenzierung zwischen internen und externen Unternehmensberatern besteht darin, die Vorgaben aus dem Gesetz zur Förderung der Selbstständigkeit²⁶ auf den Bereich der Unternehmensberatung zu übertragen. Im betreffenden Gesetz sind fünf Kriterien aufgeführt, anhand derer ermittelt wird, ob in einem konkreten Fall von Scheinselbständigkeit auszugehen ist oder nicht.²⁷ Von den fünf im Gesetz als Kriterien für das Vorliegen von Scheinselbständigkeit aufgeführten Punkten müssen mindestens drei erfüllt sein, damit sich die Frage nach einer eventuellen Scheinselbständigkeit stellt. Bei den Kriterien handelt es sich um die folgenden fünf Punkte:

- (1) Es wird von der in Frage stehenden Person regelmäßig kein versicherungspflichtiger Arbeitnehmer beschäftigt.
- (2) Die Erwerbsperson ist auf Dauer und im wesentlichen nur für einen Auftraggeber tätig.
- (3) Der Auftraggeber läßt entsprechende Tätigkeiten regelmäßig durch von ihm beschäftigte Arbeitnehmer verrichten.
- (4) Die Tätigkeit der Erwerbsperson läßt typische Merkmale unternehmerischen Handelns nicht erkennen.
- (5) Die Tätigkeit der Erwerbsperson entspricht dem äußeren Erscheinungsbild nach der Tätigkeit, die sie für denselben Auftraggeber zuvor aufgrund eines Beschäftigungsverhältnisses ausgeübt hatte.

Wenn bei einem Unternehmensberater Scheinselbständigkeit vorliegt, dann wird in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, daß es sich beim betreffenden Berater nicht um einen externen, sondern vielmehr um einen internen Unternehmensberater handelt. Mit anderen Worten, es kann sich nur dann um einen externen Unternehmensberater handeln, wenn mindestens drei der fünf Kriterien, die für Scheinselbständigkeit sprechen, *nicht*

²⁶ Das Gesetz zur Förderung der Selbstständigkeit ist am 12.10.1999 in Kraft getreten.

²⁷ Vgl. Sozialgesetzbuch (SGB) 6, § I sowie § II, 9 a und b.

erfüllt sind. Die Selbständigkeit bzw. Scheinselbständigkeit wird hier als Unterscheidungskriterium herangezogen, weil in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen wird, daß ein gewisses Maß an wirtschaftlicher Selbständigkeit und damit auch Unabhängigkeit erforderlich ist, um von einem externen Unternehmensberater sprechen zu können. Aus den gerade dargelegten Überlegungen werden nun **Definitionen** für interne und externe Unternehmensberater abgeleitet.

Externe Unternehmensberater liegen vor, wenn für das Führungspersonal der betreffenden Beratungseinheit mindestens drei Kriterien²⁸ für Selbständigkeit erfüllt sind und außerdem auch dem Auftraggeber der Beratung weniger als 50% des Besitzes an der betreffenden Beratungseinheit zuzurechnen sind.

Interne Unternehmensberater liegen vor, wenn mindestens drei der fünf Kriterien für Scheinselbständigkeit erfüllt sind und/oder die Klientenunternehmung direkt oder indirekt mehr als 50% des Besitzes an der betreffenden Beratungseinheit hält.

2.1.2. Die Begriffsvielfalt im Kontext der Unternehmensberatung

Verschiedene Autoren weisen darauf hin, daß im Kontext der Unternehmensberatung²⁹ eine große und sich teilweise auch inhaltlich überlappende Begriffsvielfalt anzutreffen ist.³⁰ Die einzelnen Autoren verwenden verschiedene Beratungsbegriffe „teils als Synonyma, teils ordnen sie ihnen unterschiedliche Begriffsinhalte zu; vielfach werden sie aber auch ohne weitere Erklärung verwendet und es bleibt dem Leser überlassen, was er genau unter einem bestimmten Begriff verstehen will.“³¹

Wenn die internen Unternehmensberater in der Assekuranz mit externen Beratern zusammenarbeiten sollen, dann ist es sicherlich hilfreich, wenn sich erstere nicht nur darüber im Klaren sind, daß externe Berater ihre Beratungsbegriffe mitunter uneinheitlich verwenden, sondern die internen Berater möglichst auch gewisse Kenntnisse über die Ursachen dieser Begriffsvielfalt haben. Schließlich können Hintergrundkenntnisse förderlich sein, wenn es darum geht, die aktuelle Situation der Begriffsverwendung bei den Beratungsleistungen

²⁸ Dies bedeutet, daß mindestens drei der im Gesetz aufgeführten Kriterien, die für Scheinselbstständigkeit sprechen, nicht erfüllt sind.

²⁹ Die entsprechenden Aussagen beziehen sich in aller Regel auf die externe Unternehmensberatung.

³⁰ Vgl. hierzu beispielsweise Köppen, R. O. (1999) und Schütte, A. (1996) sowie die in den nachfolgenden Fußnoten zusätzlich benannten Autoren.

³¹ Stutz, H.-R. (1988), S. 89.

richtig einzuschätzen. Wenn die internen Berater – was sicherlich auch für alle anderen interessierten Personen gilt – auf Literatur zur Unternehmensberatung zurückgreifen, dann stehen sie vor der Frage, wie die dort anzutreffenden Aussagen jeweils zu bewerten sind. Aus diesem Grund wird hier im folgenden auch der Frage nachgegangen, wie sich die unterschiedlichen Autoren, die zum Feld der Unternehmensberatung Beiträge schreiben, in Gruppen einteilen lassen und welche Interessen diesen Gruppen jeweils unterstellt werden können.

2.1.2.1. Unternehmensberater als Schöpfer neuer Beratungsbegriffe

Der Wettbewerb zwischen den verschiedenen Beratungsunternehmen „spielt sich nicht zuletzt über ihre Fähigkeit ab, die sich vage abzeichnenden Probleme des Managements frühzeitig zu benennen und dafür einprägsame Lösungsvorschläge abzugeben.“³² Aus diesem Grund werden Unternehmensberater auch als „die Modeschöpfer des Managements“³³ bezeichnet. Ein prominentes Beispiel ist die heute weltweit tätige Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG). Ihr Gründer war im Jahr 1963 Professor Henderson, der sich an der Harvard Business School mit dem Konzept der Lernkurve beschäftigte.³⁴ Obgleich die Prinzipien der Lernkurve bereits vor der `Entdeckung´ durch die Boston Consulting Group bekannt waren, gelang es der BCG, sich die Lernkurve als ihr Konzept auf die Fahne zu schreiben.

Wenn sich Unternehmensberater als Schöpfer neuer Beratungsbegriffe betätigen, dann kann es im Interesse der Berater liegen, diese `neuen´ Begriffe gerade so zu kommunizieren, daß diese von den Klienten nicht einhundertprozentig verstanden werden. Ein Rückgriff auf die Semiotik, die allgemeine Theorie der Zeichen, soll diese Überlegung verdeutlichen. Nach Trabant ist bei jeglicher Kommunikation entscheidend, daß „Sender“ und „Empfänger“ über einen gemeinsamen Vorrat an „Zeichen“ verfügen, damit beide der gesendeten bzw. empfangenen Nachricht dieselbe „Bedeutung“ zuordnen.³⁵

Sobald Unternehmensberater mittels neuer Begriffsschöpfungen vom gemeinsamen Vorrat der Zeichen, der zwischen Beratern und Klienten besteht, abweichen, kann dies bei den Klienten einerseits zu Unzufriedenheit und Ablehnung führen. Andererseits ist aber auch

³² Wimmer, R. (1991), S. 246.

³³ Ebenda.

³⁴ Vgl. Henderson, B. D. (1974).

³⁵ Vgl. Trabant, J. (1996), S. 76-82.

einen Bestseller zu schreiben, und da selbst die Spitzenhochschulen erbittert um Studenten buhlen, werden sie von ihrem Dekan auch noch dazu ermuntert.“³⁸

Micklethwait und Wooldrige geben einen bedenkenswerten Hinweis zu der Frage, inwieweit Hochschuldozenten eine wissenschaftliche Kontrollfunktion einnehmen können, wenn sie neben und/oder mit ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit auch eigene geschäftliche Interessen verfolgen. Obgleich die Argumente überzeugend dargestellt werden, weist die Arbeit von Micklethwait und Wooldrige allerdings einen entscheidenden Mangel auf: die angeführten Gesichtspunkte werden nicht anhand von nachvollziehbaren empirischen Daten untermauert.

2.1.2.2. Die Interessen der Akteure im Forschungsfeld der Unternehmensberatung

Es sollen hier nun die Akteure im Forschungsfeld der Unternehmensberatung betrachtet werden und zwar unter besonderer Berücksichtigung der Interessen, die sie mittels ihrer Veröffentlichungen zum Thema Unternehmensberatung verfolgen. Ganz allgemein wird von verschiedenen Autoren bemängelt, daß es vielen Schriften zur Unternehmensberatung an theoretischer Tiefe fehle.³⁹ Staute beklagt: „Der bisherige Forschungsstand zum Thema Unternehmensberatung strotzt vor Selbstdarstellungen und nur an der Oberfläche reflektierenden Bestandsaufnahmen. [...] Die Nähe vieler Autorinnen und Autoren zum Forschungsobjekt scheint eine grundlegend kritische Darstellung bisher nicht gerade gefördert zu haben.“⁴⁰ Auch Strasser⁴¹, Steyrer⁴² und Stutz⁴³ kommen in ihren Arbeiten jeweils zu ähnlichen Aussagen.

Die Akteure, die sich mit der Forschung zur Beratung von Unternehmen befassen, sollen hier in Autoren und Adressaten eingeteilt werden. Die Autoren sind darauf bedacht, sich mit ihren Veröffentlichungen an geeignete Adressaten zu wenden. Sowohl Autoren als auch Adressaten setzen sich jeweils aus den drei folgenden Gruppen zusammen: Berater, Klienten und Wissenschaftler. Es ist dabei zu beachten, daß es zu Überschneidungen zwischen den genannten Gruppen kommen kann. So ist beispielsweise denkbar, daß ein Wissenschaftler zugleich auch als Berater arbeitet. Es zeigt sich, daß Wissenschaftler und Berater

³⁸ Dieselben, S. 78.

³⁹ Vgl. z.B. Theuvsen, L. (1994), S. 4.

⁴⁰ Staute, J. (1996), S. 10.

⁴¹ Vgl. Strasser, H. (1992), S. 8

⁴² Vgl. Steyrer, J. (1991), S. 3.

⁴³ Vgl. Stutz, H.-R. (1988), S. 3.

vergleichsweise viel, Klienten hingegen kaum publizieren.⁴⁴ Anhand von Tabelle T2.1.2.2. soll hier nun der Frage nachgegangen werden, welche hauptsächlichen Interessen die verschiedenen Autoren verfolgen. Für Berater steht die Akquisition neuer Klienten und auch qualifizierter Mitarbeiter im Mittelpunkt, während Wissenschaftler vermutlich primär nach Anerkennung durch Kollegen streben. **Berater** versuchen vielfach, sich über geeignete Foren, also beispielsweise in wissenschaftlichen Journals und bei Konferenzen⁴⁵, an Wissenschaftler zu wenden (Feld 3), um so ihre Reputation zu verbessern, was in letzter Konsequenz dann jeweils auch für die Kundenakquisition (Feld 2) förderlich ist. Wenn Berater in Publikationen ihre eigenen Methoden vorstellen, dann wecken sie nicht nur das Interesse potentieller Kunden, sondern auch das Interesse anderer Berater (Feld 1). Insofern kann die Veröffentlichung neuer Methoden für die betreffenden Beratungsunternehmen ein zweiseitiges Schwert sein. Einerseits wird das Interesse potentieller Klienten geweckt, andererseits erhalten konkurrierende Beratungsunternehmen Einblicke in die Arbeit des publizierenden Beraters. **Klienten** veröffentlichen kaum etwas zum Themenkreis der Unternehmensberatung und somit bleiben – obgleich entsprechende Publikationen für Theorie und Praxis von großem Interesse wären⁴⁶ – die Felder 4, 5 und 6 nahezu unbesetzt. **Wissenschaftlern** kann zunächst einmal unterstellt werden, daß sie den kritischen Dialog mit anderen Wissenschaftlern suchen (Feld 9), um so ihre eigenen Überlegungen kritisch begutachten zu lassen, neue Anregungen zu erhalten und nicht zuletzt auch, um das eigene wissenschaftliche Renommée zu verbessern. Auch der Gedankenaustausch mit Praktikern (Felder 3, 6) kann diesen Zielen dienen, allerdings ist dabei zu berücksichtigen, daß bei den Wissenschaftlern noch andere Interessen maßgeblich sein können. Zu denken ist hierbei daran, daß sie selbst als Berater Beratungsmandate annehmen bzw. im Anschluß an ihre wissenschaftliche Tätigkeit bei einem Klienten- oder einem Beratungsunternehmen tätig werden.

⁴⁴ Zur Betrachtung der Unternehmensberatung aus der Kundenperspektive, vgl. Strasser, H. (1993).

⁴⁵ Zur Bedeutung von Konferenzen als Informationsplattform, vgl. Aschenbrenner, S. / Haaß, J. / Kotkamp, S. (2000).

⁴⁶ Vgl. hierzu Strasser, H. (1993).

T-2.1.2.2.: Autoren und Adressaten der Publikationen zur Beratung von Unternehmen

ADRESSATEN	Berater	Klient	Wissenschaftler
AUTOREN			
Berater	1.	Kundenakquisition steht im Mittelpunkt: (insbesondere eigene) Methoden werden vorgestellt.	3.
Klient	4.	5.	6.
Wissenschaftler	7.	8.	Wissenschaftlicher Dialog steht im Mittelpunkt: Analyse und kritische Diskussion.

2.1.3. Beratungsbegriff und Dienstleistungsbegriff

In der Literatur zur Beratung ist immer wieder die Rede davon, daß es sich bei Beratungsleistungen um Dienstleistungen handelt.⁴⁷ Es konnte allerdings keine Arbeit identifiziert werden, in der diese Behauptung einmal hinterfragt oder gar begründet wird. Diese Lücke soll hier nun geschlossen werden.

Die verschiedenen in der Literatur vorzufindenden Versuche, den Dienstleistungsbegriff definitorisch abzugrenzen, werden bei Meffert und Bruhn, in Anlehnung an Corsten, in drei Gruppen eingeteilt.⁴⁸

⁴⁷ Die Aussage, daß Beratung eine Dienstleistung ist, wird für den Versicherungsbereich etwa von Farny getroffen, vgl. Farny, D. (1995), S. 55-57; für den Bereich der Unternehmensberatung, vgl. z.B. Weiershäuser, S. (1996), S. 12.

⁴⁸ Vgl. Meffert, H. / Bruhn, M. (1997), S. 23-24.

- (1) Nennung von **Beispielen** zur Charakterisierung des Dienstleistungsbegriffes;⁴⁹
- (2) Verwendung von **Negativdefinitionen** zur Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffes;⁵⁰
- (3) Heranziehung **konstitutiver Merkmale** zur Definition des Dienstleistungsbegriffes.⁵¹

Für die vorliegende Untersuchung ist das dritte Verfahren, die Heranziehung konstitutiver Merkmale, am besten geeignet. Es werden in der Literatur⁵² insbesondere vier Kriterien zur Differenzierung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen genannt; es sind dies Immaterialität, Individualität, Nichtlagerfähigkeit und das Uno-actu-Prinzip. Sind alle vier Kriterien bei einer bestimmten Leistung erfüllt, so handelt es sich um eine Dienstleistung, sind die vier Kriterien alle nicht erfüllt, so steht fest, daß keine Dienstleistung vorliegt. Schwierig kann daher im Einzelfall die Einordnung jener Leistungen sein, bei welchen nur ein Teil der Kriterien als erfüllt angesehen werden kann.

Immaterialität liegt dann vor, wenn ein Gegenstand vor dem Kauf nicht gesehen, gefühlt, geschmeckt, gerochen und gehört werden kann. Von *Individualität* wird dann gesprochen, wenn eine Leistung nicht standardisiert, sondern speziell und jeweils von Neuem für jeden Einzelfall und/oder Kunden erbracht wird. Hinsichtlich der *Lagerfähigkeit* gilt: während Sachgüter gelagert werden können, sind Dienstleistungen typischerweise nicht lagerfähig. Mit dem *Uno-actu-Prinzip* wird zum Ausdruck gebracht, daß Leistungserstellung und Leistungsverbrauch in einem Akt erfolgen. Ein hierbei immer wieder angeführtes Beispiel sind die Leistungen eines Friseurs. Im Zusammenhang mit der Erbringung von Beratungsleistungen weisen Meffert und Bruhn explizit auf eine mögliche Verletzung des Uno-actu-Prinzips hin. Sie sind der Auffassung, daß das Uno-actu-Prinzip dann verletzt ist, wenn man „die Konsumtion einer Leistung in eine Phase der Endkombination der Produktionsfaktoren zur Leistungserstellung und eine Phase der Nutzung des Leistungsergebnisses“⁵³ unterteilen kann.

Grundsätzlich ist festzuhalten, daß eine eindeutige und alle in der Realität möglichen Fälle umfassende Abgrenzung von Dienstleistungen schwierig sein kann. Denn mitunter sind fließende Übergänge bei der Ausprägung der einzelnen Kriterien, die eine Dienstleistung definieren, anzutreffen. In der vorliegenden Arbeit wird die folgende Abgrenzung aufgestellt:

⁴⁹ Vgl. hierzu z.B. Langeard, E. (1981), S. 234-238.

⁵⁰ Vgl. hierzu z.B. Altenburger, O.A. (1981).

⁵¹ Vgl. hierzu z.B. Berekoven, L. (1974).

⁵² Vgl. z.B. Kurtz, D. L. / Clow, K. E. (1998), S. 10-14; sowie Zeithaml, V. A. / Bitner, M. J. (1996), S. 18-21.

⁵³ Meffert, H. / Bruhn, M. (1997), S. 60.

es sollte nur dann von Beratungsleistungen (*Beratungsleistungen im engeren Sinne*) gesprochen werden, wenn bei einer Leistung mindestens zwei der vier gerade genannten Kriterien erfüllt sind. Sind hingegen weniger als zwei Kriterien erfüllt, so handelt es sich stattdessen um Informationsweitergabeleistungen (*Beratungsleistungen im weiteren Sinne*). Ein Beispiel: Eine Unternehmensberatungsgesellschaft erbringt für einen Klienten Leistungen. Bei diesen Leistungen handelt es sich um ein standardisiertes Produkt, das in gleicher Weise auch anderen Klienten verkauft wird – es liegt damit keine Individualität vor. Die Beratungsgesellschaft erstellt als Ergebnis ihrer Tätigkeit einen Bericht, der vom Klienten zunächst einmal für einige Wochen unangesehen weggelegt wird – es liegt demnach kein Uno-actu-Prinzip vor. Das zeitweilige Weglegen der Beratungsergebnisse spricht dafür, daß es zu einer Lagerung kommt – das Prinzip der Nichtlagerfähigkeit ist damit nicht erfüllt. Im geschilderten Beispielfall sind damit weniger als zwei der oben genannten Kriterien erfüllt und es handelt sich damit bei der betreffenden Leistung in der Terminologie der vorliegenden Arbeit um eine Informationsweitergabe bzw. um eine Beratungsleistung im weiteren Sinne.

2.1.4. Der Beratungsbegriff im Kontext von Internet und/oder Intranet

Es soll hier nun, unter Rückgriff auf die Erläuterungen des vorhergehenden Abschnittes, die Frage erörtert werden, inwieweit bei Leistungen, die via Internet und/oder Intranet erbracht werden, von Beratung gesprochen werden kann. Mit dem Begriff Intranet wird ein Computernetzwerk bezeichnet, zu dem nur ein bestimmter von den Einrichtern des Intranets festzulegender Personenkreis Zugang hat. Auf den ersten Blick ließe sich an dieser Stelle einwenden, daß die Erbringung von Leistungen via Internet und Intranet nicht zu den Untersuchungsgegenständen einer Arbeit gehören, die die interne Unternehmensberatung in der Assekuranz zum Thema hat. Der Einwand ist unzutreffend, denn es zeigte sich im Verlauf der vorliegenden Untersuchung, daß Internet und Intranet in mehrfacher Hinsicht eine Rolle im Kontext der internen Unternehmensberatung in der Assekuranz zukommt.

2.1.4.1. Motivation der Betrachtung von Beratungsleistungen via Intranet

Zu nennen sind zum einen die Aussagen von Personen, mit denen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ein Gespräch durchgeführt worden war; drei interne Berater der Assekuranz vertraten die Auffassung, daß künftig bei den internen Unternehmensberatern in der Assekuranz mit einer stärkeren Nutzung des Intranet zum unternehmensinternen Informationsaustausch zu rechnen sei. Zum anderen ist auch das neue Angebot der Deutschen

Versicherungsakademie (DVA) zu nennen. Die DVA bietet in Zusammenarbeit mit dem Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) seit dem 13. Februar 2002 den Teilnehmern des Fortbildungszyklusses zum internen Unternehmensberater eine spezielle Online-Plattform an. Erklärtes Ziel dabei ist es, den Informationsaustausch der internen Unternehmensberater in der Assekuranz zu verbessern. Der Aspekt einer Netzwerkbildung im Bereich der internen Unternehmensberater, zur gegenseitigen und auch die einzelnen Unternehmen übergreifenden Unterstützung von Lernprozessen, wird weiter unten ausführlicher behandelt.⁵⁴ Das spezielle⁵⁵ Online-Angebot der DVA an die internen Unternehmensberater in der Assekuranz ist eingebunden in das allgemeine⁵⁶ Online-Angebot der DVA für Mitarbeiter und Führungskräfte aus dem Bereich der Versicherungswirtschaft.

Zu den beiden vorgenannten Aspekten kommt noch die 'historische Perspektive', die im Kontext einer Arbeit zur internen Unternehmensberatung in der Assekuranz eine Beschäftigung mit Fragen von Intranet und Internet sinnvoll erscheinen läßt. Mit dem Ausdruck 'historische Perspektive' wird hier auf die Tatsache verwiesen, daß das Ressort Betriebsorganisation in der Assekuranz vielfach eine Einheit mit dem Ressort für elektronische Datenverarbeitung bildete und,⁵⁷ wie die für die vorliegende Arbeit durchgeführten Interviews zeigten, auch teilweise noch bildet.⁵⁸ Es sei an dieser Stelle allerdings ausdrücklich darauf hingewiesen, daß in der vorliegenden Arbeit keine Online-Beratung für Versicherungsnehmer, sondern nur Online-Leistungen von und für interne Unternehmensberater betrachtet werden.

2.1.4.2. Inter- und Intranetnutzung durch die internen Unternehmensberater

Grundsätzlich wird dem Einsatz des Internets in der Assekuranz eine wichtige Bedeutung zugeschrieben.⁵⁹ Keine Beachtung findet allerdings in der Literatur bislang die Frage, inwieweit sich Internet und/oder Intranet im Kontext interner Unternehmensberater nutzen

⁵⁴ Vgl. Abschnitt 6.1.

⁵⁵ Der Autor der vorliegenden Arbeit dankt sowohl dem GDV (stellvertretend hier insbesondere den Herren Woll und Dr. Kaspar), als auch der DVA (stellvertretend hier insbesondere Herrn Horenburg und Frau Stiller) für die Erteilung einer Zugangsberechtigung zu dem Online-Forum, welches speziell für die internen Unternehmensberater in der Assekuranz eingerichtet wurde.

⁵⁶ Vgl. hierzu <http://www.lernpark-versicherungswirtschaft.de>

⁵⁷ Vgl. hierzu z.B. Schmidt, H. / Schlüter, H.-G. (1999).

⁵⁸ Zu den Ergebnissen der für die vorliegende Untersuchung durchgeführten Gespräche, vgl. Abschnitt 5.2.

⁵⁹ Vgl. z.B. COR AG (2000); FORIT (2000); itm (2000); Bölscher, J. / Aschenbrenner, S. / Schulenburg, J.-M. Graf von der (1999), S. 207-214; Bechmann, T. (1998), S. 1254-1257; Koch, G. / Wagner, F. (1998a), S. 1643-1647; Koch, G. / Wagner, F. (1998b), S. 1718-1724.

ließen. Die nachfolgend aufgeführten Fragen sollen die Problematik der Charakterisierung von via Internet und/oder Intranet erbrachten Leistungen verdeutlichen.

- (1) Handelt es sich um Beratung, wenn eine interne Unternehmensberatung auf der unternehmensinternen (Intranet) Homepage Informationen zu bisher durchgeführten Beratungsprojekten einstellt?
- (2) Sind vorgefertigte und elektronisch abgespeicherte Antworten, die beim Eingang bestimmter Fragen automatisch via Internet versendet werden, eine Beratungsleistung?
- (3) Handelt es sich bei individuell geschriebenen und via Internet versendeten Antworten der internen Unternehmensberater auf die Frage eines internen Klienten um Beratung?

Die nachfolgende Erörterung knüpft an die oben vorgenommene Betrachtung des Dienstleistungsaspektes von Beratungsleistungen an. In Tabelle T.-2.1.4.2. werden die drei gerade – jeweils in Form einer Frage – genannten Konstellationen der Internetnutzung durch die interne Unternehmensberatung (IUB) eines Versicherers daraufhin überprüft, ob es sich in Übereinstimmung mit den Prüfkriterien dabei jeweils um Beratung im engeren Sinne oder aber um Informationsweitergabe handelt. Sofern ein Kriterium erfüllt ist, so wird dies durch einen Kreis mit Kreuz gekennzeichnet. In allen drei Fällen ist das Uno-actu-Prinzip insofern verletzt, als daß bei den betreffenden Leistungen eine Gleichzeitigkeit von Erstellung und Nutzung nicht erforderlich ist. Damit einhergehend ist eine Speicherung, das heißt eine Möglichkeit zur Lagerung der betreffenden Informationen, in allen angesprochenen Fällen möglich. Dies bedeutet, daß in allen drei angesprochenen Fällen zwei Kriterien, anhand derer sich eine Dienstleistung charakterisieren ließe, nicht erfüllt sind. Das Kriterium der Immaterialität ist dagegen in allen drei Fällen erfüllt.

Eine Entscheidung darüber, ob es sich in den hier – beispielhaft – genannten Fällen um Beratung im engeren Sinne oder aber um eine Informationsweitergabe handelt, hängt damit von der jeweiligen Bewertung der Individualität ab. Letzteres wird im nachfolgenden Abschnitt, unter Heranziehung der auf Searle zurückgehenden Überlegungen zur künstlichen Intelligenz (KI), durchgeführt. Es wird hier allerdings nur der in der Tabelle T.-2.1.4.2. genannte zweite Fall als klärungsbedürftig angesehen. Im ersten Fall richtet sich das Online-Angebot an alle Personen, die Zugang zur betreffenden Seite im Intranet haben. Es liegt somit

keine *Individualität* vor. Der dritte Fall ist ebenfalls als recht eindeutig anzusehen. Die via Internet versandte Antwort wird, ausgerichtet an den besonderen Bedürfnissen des Empfängers, für den speziellen Einzelfall angefertigt. Es liegt somit *Individualität* vor.

T.-2.1.4.2.: Konstellationen der Internetnutzung durch die IUB eines Versicherers

	1. Kriterium: Immaterialität	2. Kriterium: Individualität	3. Kriterium: Uno-actu	4. Kriterium: Lagemöglichkeit
I. Fall: Informationen zu bisher durchgeführten Beratungsprojekten der internen Unternehmensberater auf der internen Homepage.	⊗			
II. Fall: Von einem Computer anhand zuvor einprogrammierter Regeln gefertigte Antworten, die via Internet und/oder Intranet versandt werden.	⊗	?		
III. Fall: Von einem internen Unternehmensberater für den Einzelfall geschriebene und via Internet versandte Antwort auf die Frage eines internen Klienten.	⊗	⊗		

2.1.4.3. Künstliche Intelligenz und Beratung via Internet und/oder Intranet

Ob man den zweiten Fall als Beratung im engeren Sinne oder aber als Informationsweitergabe (Beratung im weiteren Sinne) bezeichnet, hängt von der jeweiligen Bewertung der *Individualität* ab. Es ist ein Fragezeichen eingetragen, weil zwei verschiedene Betrachtungsweisen mit jeweils unterschiedlichem Ausgang möglich sind.

Erste Betrachtungsmöglichkeit: Im II. Fall ist das Kriterium Individualität *nicht erfüllt*, weil dem Fragesteller bzw. der Fragestellerin jeweils automatisch (per Computer) eine der zuvor gespeicherten (standardisierten) Antwortmöglichkeiten präsentiert wird.

Zweite Betrachtungsmöglichkeit: Im II. Fall ist das Kriterium Individualität *erfüllt*, weil der Computer auf jede via Internet eingehende Frage gemäß der ihm einprogrammierten Regeln jeweils eine individuelle Antwort liefert.

Die nachfolgenden Überlegungen stellen einen kleinen Exkurs dar, der auf den ersten Blick über das Thema interne Unternehmensberater in der Assekuranz hinausgeht. Er wird hier dennoch unterbreitet, weil in vier der für die vorliegende Untersuchung geführten Gesprächen die plausible Aussage getroffen wurde, daß das Internet und insbesondere firmeninterne Intranetlösungen im Zusammenhang mit internen Unternehmensberatern eine immer wichtigere Rolle spielen werden; etwa dergestalt, dass eine firmeninterne Beratungsdatenbank eingerichtet wird.⁶⁰

In der oben vorgestellten zweiten Betrachtungsweise wird die Tätigkeit des Computers vergleichbar der eines Menschen wahrgenommen. Eine Entscheidung zwischen den beiden vorgestellten Betrachtungsmöglichkeiten ist somit von dem Bild geprägt, welches sich Menschen von einem Computer machen. Die hier angesprochene Frage führt direkt zur Diskussion über künstliche Intelligenz (KI). Es wird zum einen die Auffassung vertreten, der menschliche Geist verhalte sich zum Hirn wie das Computerprogramm zur Hardware. Der in Berkeley lehrende Philosoph Searle widerspricht dieser Sichtweise und führt als Beleg das von ihm erdachte **Chinese Room Argument** an.⁶¹

Eine von der Außenwelt abgeschnittene Person erhält chinesische Zeichen in den Raum gereicht (den **Datensatz**), wo sie über ein Buch verfügt, in dem vorgegeben ist, was bei einem Zeichen X für eine Antwort Y zu folgen hat. Das Buch enthält somit die Regeln zur Manipulation der Zeichen (das **Programm**). Es werden chinesische Zeichen durch einen Schlitz in das Zimmer gesteckt und die eingeschlossene Person stellt anhand des Buches fest, was sie mit den Zeichen machen soll und gibt nach einiger Zeit auch wieder Zeichen nach draußen. Allerdings weiß die Person nicht, daß sie von draußen Fragen erhält und selbst Antworten nach draußen gibt. Die Antworten sehen aus, als wären sie von einem echten

⁶⁰ Zur Erörterung einer möglichen Unterstützung des Unternehmensinternen Wissensmanagement durch die internen Unternehmensberater, vgl. Abschnitt 6.1.

⁶¹ Vgl. Searle, J. R. (2001) sowie grundlegend auch Searle, J. R. (1995) und Searle, J. R. (1984).

Chinesen, und dennoch versteht der eingeschlossene Mensch kein Wort Chinesisch. „Der entscheidende Punkt ist, daß allein die Einpflanzung eines Programms noch längst kein Verständnis garantiert.“⁶² Für Searle ist dies auch ein offensichtlicher Beleg dafür, daß ein Verständnis für die Regeln (**Syntax**) nicht unbedingt mit einem Verständnis für die Wörter (**Semantik**) einher geht. Die Überlegungen von Searle sind ein Ansatz, um Aussagen darüber zu treffen, ob die Beratungsergebnisse eines Computers Individualität aufweisen oder nicht. In der vorliegenden Arbeit wird unterstellt, daß jene Individualität, welche definitionsgemäß für *Beratungsdienstleistungen im engeren Sinne* vorliegen muß, erst mit einem Verständnis für die Semantik möglich ist. Unter Berücksichtigung dieser Überlegung liegt im **II. Fall** keine Individualität und damit nur eine *Informationsweitergabe* vor.

2.2. Anbieter und Empfänger von Beratungsleistungen in der Assekuranz

Es wird nun dargelegt, welche Akteure in der Assekuranz neben den internen Unternehmensberatern Anbieter und Empfänger von Beratungsleistungen sind. Es soll damit aufgezeigt werden, in welchem Umfeld der Beratung sich die internen Unternehmensberater in der Assekuranz mit ihren Beratungsleistungen befinden. Spezielle Berücksichtigung findet dabei jeweils die Frage der Entlohnung von Beratungsleistungen,⁶³ die im Rahmen der für die vorliegende Arbeit durchgeführten Hintergrundgespräche von sieben Gesprächspartnern – ohne daß sie vom Interviewer explizit danach gefragt worden wären – als ein wichtiger Aspekt benannt worden war. Mit der Vorstellung unterschiedlicher Akteure, die jeweils im Umfeld der Assekuranz Beratungsleistungen erbringen, wird außerdem die Grundlage gelegt für eine Betrachtung der Wettbewerbssituation, der Interne Unternehmensberater in der Assekuranz ausgesetzt sein können.⁶⁴

2.2.1. Erstversicherer als Anbieter von Beratungsleistungen

Grundsätzlich ist vorstellbar, daß ein Versicherungsunternehmen sich bei seiner Leistungserstellung auf die Bereitstellung von Risikoschutz beschränkt. Es zeigt sich allerdings, daß Versicherer in aller Regel nicht nur reinen Risikoschutz, sondern auch Beratungsleistungen anbieten. Die von einem Versicherungsunternehmen erbrachten

⁶² Searle, J. R. (2001), S. 44.

⁶³ Zu einer ausführlicheren Betrachtung der Entlohnung von Beratungsleistungen, vgl. Abschnitt 2.3.4.

⁶⁴ Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.3.

Beratungsleistungen werden dem Dienstleistungsgeschäft⁶⁵ zugerechnet.⁶⁶ Farny unterscheidet beim Dienstleistungsgeschäft eines Versicherers einerseits zwischen Beratung und Abwicklung, sowie andererseits zwischen internen (innerbetrieblichen) und externen (kundenbezogenen) Leistungen.⁶⁷ Dabei ist allerdings zu beachten, daß Beratung nicht gleich Beratung ist. Zum einen können sich Versicherungsunternehmen mit ihren Beratungsleistungen an gänzlich unterschiedliche Empfänger (Kundengruppen) wenden, also beispielsweise an private Versicherungsnehmer sowie an Kunden aus dem industriellen Bereich. Zum anderen lassen sich die Beratungsleistungen selbst anhand verschiedener Kriterien differenzieren.⁶⁸

Beim Versicherungsprodukt handelt es sich um ein **Erfahrungsprodukt**, das heißt, der Versicherungskunde kann das Versicherungsprodukt, anders als beispielsweise ein Auto, nicht vor dem Kauf ansehen, sondern die wahren Eigenschaften erst im Laufe der Vertragslaufzeit kennenlernen und sich entsprechend auch erst dann eine Meinung über die Qualität des betreffenden Versicherungsproduktes bilden. In vielen Fällen stellt erst der Schadensfall die erste Erfahrung dar, die ein Versicherungsnehmer mit dem Versicherungsprodukt macht. Es verwundert daher auch nicht, daß wissenschaftliche Untersuchungen, wie sie beispielsweise von Finsinger, Grüne-Henze und Schulenburg durchgeführt wurden, zu dem Ergebnis kommen, daß der Wechsel eines Kunden von einem Versicherer zu einem anderen oft im Gefolge eines Schadenfalles auftritt.⁶⁹ Aus diesem Befund kann geschlußfolgert werden, daß jene Versicherungsunternehmen, welche sich während der gesamten Vertragslaufzeit und insbesondere, sofern dieser auftritt, auch im Schadensfall mittels guter Beratungsleistungen um die einzelnen Kunden kümmern, einen wichtigen Beitrag dazu leisten, daß die Versicherungsnehmer einem Unternehmen treu bleiben. Um in möglichst jedem Einzelfall wirklich gute Beratungsleistungen erbringen zu können, muß ein Versicherungsunternehmen über entsprechend gut qualifiziertes Personal verfügen.⁷⁰

Im Rahmen der für die vorliegende Untersuchung durchgeführten Interviews wurde deutlich, daß sich bereits verschiedene Gesprächspartner damit auseinander gesetzt hatten, ob und

⁶⁵ Zu einer Übersicht über das Zusammenspiel von Risiko-, Spar-/Entspar- sowie Dienstleistungsgeschäft eines Versicherungsunternehmens, vgl. Farny, D. (2000), S. 23. Zu einer Unterscheidung von „Schalenleistungen“ und „Kernleistungen“ des Risikogeschäftes, vgl. auch Pusch, H.-D. (1976), S. 72-74.

⁶⁶ Vgl. Farny, D. (2000), S. 55-57 sowie S. 378-383; Köhne, T. (1997); Haller, M. (1985).

⁶⁷ Vgl. insbesondere Farny, D. (2000), S. 56

⁶⁸ Kriterien zur Differenzierung von Beratungsleistungen finden sich in Abschnitt 2.3.

⁶⁹ Vgl. Finsinger, J. / Grüne-Henze, R. / Schulenburg, J.-M. Graf von der (1987).

⁷⁰ Vgl. Schreiber, H. (1988), S. 1598-1600 sowie Schreiber, H. (1987), S. 178-180.

inwiefern künftig die Entlohnung von Beratungsleistungen, die für die Versicherungsnehmer erbracht werden, verändert werden sollte.⁷¹ Die heute anzutreffende Situation ist dadurch geprägt, daß für die vom Versicherungsunternehmen erbrachten Beratungsleistungen keine separate Entlohnung erhoben wird.

Es sei an dieser Stelle nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, daß die übliche Beratung für Versicherungsnehmer einerseits und die Beratung der internen Unternehmensberater andererseits inhaltlich kaum etwas miteinander zu tun haben. Gemeinsam ist den beiden hier angesprochenen Beratungsbereichen, daß künftig – so lassen es zumindest Aussagen von für die vorliegende Arbeit interviewten Personen erwarten – jeweils mit einer Weiterentwicklung der Beratungsentlohnung zu rechnen ist. Die Weiterentwicklung könnte dabei so aussehen, daß die Beratung stärker als eigenständiges Produkt angesehen wird. Im folgenden steht dabei allerdings, gemäß der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, die künftige Entlohnung interner Unternehmensberater der Assekuranz im Mittelpunkt.⁷²

2.2.2. Makler als Anbieter von Beratungsleistungen

Versicherungsmakler helfen ihren Kunden dabei, die im jeweiligen Einzelfall am besten geeigneten Versicherungsprodukte zu erhalten.⁷³ Der Versicherungsschutz wird dabei von den Maklern vermittelt und nicht selbst erbracht. Somit besteht eine wichtige Hauptleistung der Versicherungsmakler im Erbringen von Beratungsleistungen. Kromschröder unterscheidet in Anlehnung an Traub zwischen Absatzleistungen an Versicherungsunternehmen und Absatzleistungen an Versicherungsnachfrager.⁷⁴ Erstere werden unterteilt in Informationsleistungen, Vermittlungsleistungen und Serviceleistungen, letztere werden unterteilt in Beratungsleistungen, Vermittlungsleistungen sowie Serviceleistungen. Die Kundschaft der Versicherungsmakler läßt sich in zwei Hauptgruppen unterteilen: Privatkunden und Firmenkunden. Ein Beispiel für Industrieversicherungsmakler ist die Aon Gruppe, zu der auch Jauch & Hübener gehören. Aon Jauch & Hübener ist im Verbund der internationalen Aon-Gruppe einer der marktführenden Dienstleister für ganzheitliches Risk Management.⁷⁵ Ein Beispiel für einen Makler, der sich auf das Geschäft mit Privatkunden

⁷¹ Zu einer genaueren Darstellung, der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ermittelten Ergebnisse, vgl. Abschnitt 5.2.

⁷² Vgl. Abschnitt 2.3.4.

⁷³ Vgl. Kromschröder, B. (1997), S. 59-80; Traub, W. (1995), S. 93-95 sowie auch Bosselmann, E. H. (1994), S. 199-213.

⁷⁴ Vgl. Kromschröder, B. (1997), S. 65-67; Traub, W. (1995), S. 56-78.

⁷⁵ Vgl. <http://www.aon.ch>

spezialisiert hat, ist das in Heidelberg ansässige Unternehmen MLP⁷⁶, das sich mit seinen Leistungsangeboten insbesondere auf die Kundengruppe der Akademiker konzentriert. Das Unternehmen MLP bezeichnet sich selbst als Makler. Im Zuge der Interviews wurde allerdings deutlich, daß diese Selbsteinschätzung nicht von allen Versicherern geteilt wird: von fünf Interviewpartnern aus Erstversicherungsunternehmen wurde im Rahmen des für die vorliegende Arbeit durchgeführten Hintergrundgespräches darauf hingewiesen, daß man Unternehmen wie MLP nicht als Makler, sondern als Mehrfachagenten ansehe. Ein Makler sei ein Intermediär, welcher aus der Menge aller auf dem Markt erhältlichen Produkte das für den Kunden beste auswählen könne. Ein Mehrfachagent sei dagegen als Versicherungsagent für verschiedene Unternehmen tätig und wähle daher aus einer entsprechend beschränkten Grundgesamtheit, nämlich der Menge der Unternehmen mit denen er eine Agentenbeziehung unterhält, das für den Kunden beste Produkt aus.

Aus der Perspektive eines Versicherungsunternehmens kann ein Versicherungsmakler sowohl die Rolle eines Kunden als auch die eines Konkurrenten einnehmen. Die Kundenrolle kommt dadurch zustande, daß ein Makler bzw. die Klienten des Maklers immer wieder auf den von Versicherungsunternehmen produzierten Versicherungsschutz zurückgreifen. Hinsichtlich der Beratung können Versicherungsmakler als Konkurrenten eines Versicherers auftreten, indem sie Beratung erbringen, die ansonsten auch ein Versicherungsunternehmen erbringen könnte. Hinzu kommt, daß Makler auch den Wettbewerb unter Versicherern verschärfen, weil sie ihre Klienten im Zuge der Beratung auf Vor- und Nachteile verschiedener Versicherungsangebote hinweisen können.

Wenn es dazu kommt, daß ein Versicherungsunternehmen den gesamten Kontakt zu den Versicherungsnehmern einem Makler überlässt, dann kann dies nicht nur beim Versicherer zu einem Informationsdefizit über Wünsche und Sorgen der Versicherungsnehmer führen, sondern auch zu einer Abhängigkeit des Versicherers vom betreffenden Makler. Denn sofern ein Makler die Schnittstelle zum Versicherungsnehmer besetzt, könnte der Makler den Versicherungsnehmer dahingehend 'beraten', daß er oder sie den Versicherer wechseln sollte. In bestimmten Fällen ist es sogar möglich, daß der Makler seine Klienten lediglich über einen Wechsel des Versicherers in Kenntnis setzt. Wie ist dies möglich, wenn der Makler nur Vermittler und nicht selbst Versicherer ist? Der Makler kann mit seinen Kunden darin übereinkommen, dass er in des Kunden Namen mit einem Versicherungsunternehmen einen

⁷⁶ Vgl. <http://www.mlp.de>

Versicherungsvertrag zu den Konditionen XY abschließt und außerdem alle Informationsbedürfnisse sowie auch Schadenfälle komplett über den Makler abgewickelt werden. Solange die vereinbarten Konditionen XY für den Versicherungsnehmer nicht verschlechtert werden, könnte der Makler in einer solchen Situation im Namen des Versicherungsnehmers den Versicherer wechseln. Entsprechend verfügen Makler über ein Drohpotential gegenüber den Versicherungsunternehmen. Das hier angesprochene Thema führt zu einer Frage, die in ähnlicher Form bereits von Grossman und Hart gestellt und diskutiert wurde: wem gehört die Liste mit den Daten der Versicherungsnehmer?⁷⁷

Hinsichtlich der Entlohnung von Maklern sprachen von sich aus sieben Interviewpartner der vorliegenden Untersuchung die Notwendigkeit an, künftig über eine Weiterentwicklung der Entlohnung der von Maklern erbrachten Beratungsleistungen nachzudenken. Es wurden dabei zwei Forderungen erhoben. Die Entlohnung der Beratungsleistungen im Geschäft mit den Privatkunden sollte für die Kunden transparenter werden. Im Kontext des Geschäftes mit Industriekunden gelte es, das heute übliche Courtagesystem durch eine leistungsabhängige Entlohnungsform zu ersetzen. Die zuletzt genannte Forderung deckt sich mit den in der Literatur anzutreffenden Ausführungen. Als Gründe für die Ablösung des Courtagesystems werden angeführt:⁷⁸

- a) Das Courtagesystem bringt es mit sich, daß die Makler ihre Beratungstätigkeit zulasten einer Intensivierung der Verkaufsbemühungen einschränken.
- b) Das Courtagesystem beinhaltet für den Makler einen Anreiz, den Versicherungsschutz gegenüber anderen risikopolitischen Instrumenten zu bevorzugen.
- c) Sofern die Makler im Rahmen des Courtagesystems eine laufzeitabhängige Provision und/oder eine Folgeprovision erhalten, impliziert dies einen Anreiz zum Abschluß möglichst hoher Versicherungssummen und/oder langer Vertragslaufzeiten.
- d) Für die Makler gibt es kaum einen Anreiz, den Kunden preiswerte Direktversicherer zu empfehlen, wenn letztere keine Vermittlerprovision (Courtage) bezahlen.

⁷⁷ Vgl. Grossmann, S. / Hart, O. D. (1986), S. 691-719.

⁷⁸ Vgl. Kromschröder, B. (1997), S. 78-79.

2.2.3. Rückversicherer als Anbieter von Beratungsleistungen

Vereinfacht ausgedrückt sind Rückversicherer die Versicherer der Erstversicherer.⁷⁹ Es ist dies eine vereinfachte Sichtweise, weil Rückversicherer sich mitunter auch gegenseitig versichern. Wenn in der vorliegenden Arbeit von Rückversicherern die Rede ist, dann sind damit die professionellen am Versicherungsmarkt auftretenden Rückversicherer gemeint. Neben dem Risikogeschäft bieten Rückversicherer ihren Kunden auch mehr oder weniger umfangreiche Beratungsleistungen an. Rückversicherer verfügen in aller Regel, je nach Art der zwischenzeitlichen Aggregation, über eine breitere Datenbasis als Erstversicherer, weil sie zumeist mit unterschiedlichen Erstversicherern Geschäftsbeziehungen unterhalten. Aufgrund dieser größeren Menge an zur Verfügung stehenden Daten können Rückversicherer früher dazu in der Lage sein, bestimmte Trends im Zusammenhang mit Versicherungsschäden zu erkennen, als dies einem Erstversicherer möglich ist.

Im Rahmen der für die vorliegende Arbeit durchgeführten Gespräche mit unterschiedlichen Interviewpartnern aus der Assekuranz wurde deutlich, daß die Erstversicherer von den großen und weltweit tätigen Rückversicherungsunternehmen Beratungsleistungen insbesondere in jenen Bereichen erhalten, in welchen die Rückversicherer Skalen- und/oder Lerneffekte bei der Beratung erzielen können.⁸⁰ Die beiden zuletzt genannten Punkte sind den Rückversicherern – im Unterschied zu einzelnen Erstversicherern – möglich, wenn sie mehr als einen Erstversicherer betreuen. Im fünften Kapitel werden jene Praxisbeispiele für Beratungsleistungen durch Rückversicherer vorgestellt, die während der für die vorliegende Arbeit durchgeführten Gespräche jeweils von mindestens zwei verschiedenen Interviewpartnern benannt worden waren.⁸¹ Es sei an dieser Stelle auch schon darauf hingewiesen, daß von einzelnen Gesprächspartnern eine Veränderung der Entlohnung bestimmter von Rückversicherern erbrachten Beratungsleistungen, die heute in aller Regel als 'kostenlose' Zugabe angesehen werden, erwartet wird.⁸²

⁷⁹ Zu den verschiedenen Formen und der Rolle der Rückversicherer, vgl. insbesondere Liebwein, P. (2000a), (2000b) und Schulenburg, J.-M. Graf von der (1981).

⁸⁰ Zu einer eingehenden Betrachtung von Skalen- und Lerneffekten, vgl. Abschnitt 3.3.1. sowie Abschnitt 3.3.2.

⁸¹ Vgl. Abschnitt 5.2.5.6.

⁸² Vgl. ebenda.

2.2.4. Verbände als Anbieter von Beratungsleistungen

Im Kontext der vorliegenden Untersuchung interner Unternehmensberater in der Assekuranz ist eine ganze Reihe von Verbänden als Anbieter von Beratungsleistungen zu berücksichtigen. Es sind dies Verbände zum einen aus dem Bereich der *Versicherungswirtschaft*, zum anderen aus dem Bereich der *Unternehmensberatung*. Eine Zusammenstellung von Verbänden, Vereinen und Zusammenschlüssen in der Assekuranz findet sich beispielsweise bei Hoppenstedt.⁸³ Informationen zu Verbänden im Bereich der Unternehmensberatung finden sich auf der Homepage des Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU).⁸⁴ Die vorliegende Untersuchung wurde vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV)⁸⁵ unterstützt: einerseits durch die Bereitstellung von Informationen zu internen Unternehmensberatern in der Assekuranz, andererseits durch die Herstellung von Kontakten zu Interviewpartnern. Diese Unterstützung der vorliegenden Untersuchung bot sich an, weil der GDV seit dem Jahr 2000 seinen Mitgliedunternehmen die Möglichkeit bietet, geeignete Mitarbeiter zum internen Unternehmensberater in der Assekuranz ausbilden zu lassen.⁸⁶

Im Rahmen der für die vorliegende Arbeit durchgeführten Gespräche sprachen elf Interviewpartner von sich aus die besondere Bedeutung der vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) erbrachten Beratung an. Besonders wichtig sei dabei auch, daß Versicherer dem GDV jeweils bestimmte Daten ihres Geschäftes melden, die dann anschließend vom GDV in aggregierter Form wieder an die beteiligten Versicherer ausgehändigt würden.

⁸³ Vgl. Hoppenstedt (1999), S. V 19 – V 27.

⁸⁴ Vgl. <http://www.bdu.de/>

⁸⁵ Zum Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft, vgl. auch <http://www.gdv.de/>

⁸⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 3.1. sowie zu den künftig bestehenden Möglichkeiten Abschnitt 6.1.3.

2.2.5. Externe Unternehmensberater als Anbieter von Beratungsleistungen

Unternehmensberater werden in der Assekuranz immer wieder und bei ganz unterschiedlichen Aufgabenstellungen hinzugezogen. Das Spektrum kann von speziellen Aufgaben im Bereich der Informationstechnologie (IT) über die Erstellung von Lösungsvorschlägen beim Vorliegen betriebswirtschaftlicher Probleme bis hin zur Beratung des Vorstandes im Zusammenhang mit strategischen Entscheidungen reichen. Dementsprechend findet sich auch eine breite Palette unterschiedlich ausgerichteter Unternehmensberater.⁸⁷

Im Rahmen der für die vorliegende Arbeit durchgeführten Gespräche mit Vorständen aus der Assekuranz sowie mit Personen aus externen Unternehmensberatungsgesellschaften wurde deutlich, daß externe Unternehmensberater in der Zeit zwischen 1995 und 2000 insbesondere zur Unterstützung bei den nachfolgend genannten Aufgabenstellungen in ein Versicherungsunternehmen geholt wurden: Vorbereitung der Währungsumstellung, Einrichtung eines Internetauftrittes, Verbesserung des Schadenmanagements, Weiterentwicklung im Asset-Management, Durchführung von Wettbewerbsanalysen. Bei der Entlohnung von Externen Unternehmensberatern kann typischerweise unterschieden werden zwischen:⁸⁸

- a) einer vom Erfolg der Beratungstätigkeit abhängigen Entlohnung.
- b) einer von der für die Beratung aufgewendeten Zeit abhängigen Form der Entlohnung.
- c) einer Mischung aus den beiden vorgenannten Entlohnungsformen.
- d) der Vereinbarung eines Fixums für die zu erbringenden Beratungsleistungen.

2.2.6. Industrie- und Gewerbebetriebe als Beratungsempfänger

Tritt ein Unternehmen als Empfänger von Beratungsleistungen der Assekuranz auf, so treffen die Berater des Versicherers dort oftmals auf gut informierte Experten. Gerade in größeren Unternehmen existieren Abteilungen, die sich speziell mit Versicherungsfragen beschäftigen. Für ein Versicherungsunternehmen ist es daher nahezu unerlässlich, in diesen Fällen hochqualifizierte Berater einzusetzen, um die Kundschaft nicht an die Konkurrenz zu verlieren. Sofern ein Kunde auch Beratungsleistungen wünscht, die über Informationen zu

⁸⁷ Zu einem Überblick über die auf dem deutschsprachigen Markt tätigen Unternehmensberater, vgl. Schmid, F. / Schumann, M. (1998).

⁸⁸ Zu einer Darstellung verschiedener Formen der Entlohnung von externen Unternehmensberatern in der Literatur, vgl. z.B. Hoffmann, W. H. (1991); Stutz, H.-R. (1988).

einzelnen Versicherungsprodukten hinausgehen, so ist, wenn ein Versicherer über interne Unternehmensberater verfügt, bei bestimmten Problemstellungen an deren Einsatz zu denken. Gerade im Zusammenhang mit Beratungsleistungen, die mehr beinhalten als eine Erläuterung der verkauften Versicherungsprodukte sowie der teilweise daran gebundenen Dienstleistungen, stellt sich die Frage, wie diese zu entlohnen sind.⁸⁹

2.2.7. Private Versicherungskunden als Beratungsempfänger

Private Versicherungskunden sind in aller Regel weniger gut über Versicherungsprodukte informiert, als dies bei den Versicherungsexperten eines Industrieunternehmens der Fall ist. Dies liegt insbesondere auch daran, daß zumeist nur ein geringes Interesse an Versicherungsangelegenheiten (engl.: low interest product) besteht. Diese Konstellation stellt hohe Anforderungen an die Berater eines Versicherungsunternehmens. Denn von ihnen wird nicht nur erwartet, daß sie als kompetente und auf die jeweiligen persönlichen Belange der Kunden Rücksicht nehmende Berater auftreten, sondern auch, daß sie ihre potentiellen Kunden davon überzeugen, daß sie bestimmte Versicherungsprodukte benötigen. Die dabei zum Einsatz kommenden Verkaufsmethoden können das Bild prägen, welches sich die Kunden von einzelnen Versicherungsvermittlern und/oder Versicherungsunternehmen machen.⁹⁰ Die Beratung privater Versicherungskunden wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung allerdings nicht eingehender betrachtet.

2.2.8. Versicherungsunternehmen als Beratungsempfänger

Es wurde bereits in der Einleitung zu Abschnitt 2.2. darauf hingewiesen, daß Versicherer nicht nur Anbieter, sondern auch Empfänger von Beratungsleistungen sind. Erstversicherer erhalten Beratungsleistungen insbesondere von Rückversicherern, Verbänden und Unternehmensberatern. Aber auch Rückversicherer greifen auf die Beratungsangebote von Unternehmensberatern und Verbänden zurück. Gerade im Umfeld von Verbandsgremien entstehen Konstellationen, in denen sich einzelne Mitarbeiter verschiedener Versicherer auch in Form institutionalisierter Netzwerke untereinander beraten. Auf die Möglichkeiten, ein

⁸⁹ Vgl. hierzu auch Abschnitt 2.4.

⁹⁰ Umfangreiche Überlegungen zur Förderung der Qualifikation der Außendienstmitarbeiter eines Versicherungsunternehmens finden sich bereits bei Schreiber, vgl. Schreiber, H. (1988) sowie Schreiber, H. (1987).

solches Netzwerk auch im Bereich der internen Unternehmensberater in der Assekuranz einzurichten wird weiter unten eingegangen.⁹¹

2.3. Ansätze zur Systematisierung der Beratungsleistungen eines Versicherers

Es sollen nun Ansätze zur Systematisierung der von Versicherungsunternehmen erbrachten Beratungsleistungen vorgestellt werden. Eine solche Systematisierung bietet zwei Vorteile. Erstens: sie kann einen Beitrag leisten zur Abgrenzung der verschiedenen in der Assekuranz erbrachten Beratungsleistungen. Eine systematische Unterscheidung von Beratung ist für die vorliegende Arbeit von Vorteil, weil so das Tätigkeitsfeld der internen Unternehmensberater in der Assekuranz besser erfaßt und gegenüber anderen – in der Versicherungswirtschaft erbrachten – Beratungsleistungen abgegrenzt werden kann. Zweitens: sie kann hilfreich sein, wenn über einen vermehrten Einsatz interner Unternehmensberater in der Assekuranz nachgedacht wird und es dabei um die Frage geht, ob und inwieweit die von internen Unternehmensberatern erbrachten Beratungsleistungen zu der ansonsten vom betreffenden Versicherer angebotenen Beratung passen.⁹²

2.3.1. Produktnähe als Systematisierungskriterium

Die von einem Unternehmen der Assekuranz erbrachten Beratungsleistungen können unterschiedlich eng mit dem Produkt Versicherungsschutz verknüpft sein.⁹³ Diese Verknüpfung wird im Folgenden als Produktnähe bezeichnet. Die Produktnähe wird hier als Kriterium zur Systematisierung von Beratungsleistungen ausgewählt, weil in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen wird, daß es sich bei der Übereinkunft über den Austausch von Risiken um die primäre Interaktion zwischen Versicherungsnehmer und Versicherer handelt.⁹⁴ Mit anderen Worten: die von einem Versicherer für seine Kunden erbrachte Beratung ist zunächst einmal kein eigenständiges Produkt, sondern eine aus der primären Interaktion, der Übereinkunft über den Austausch von Risiken, abgeleitete Zusatzleistung. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird allerdings deutlich werden: je geringer die Produktnähe der

⁹¹ Vgl. Abschnitt 5.1.3.1.

⁹² Ein Ansatz zur Systematisierung von Beratungsleistungen in der Assekuranz findet sich beispielsweise auch bei Kromschröder, der die Leistungen eines Maklers betrachtet, vgl. Kromschröder, B. (1997), S. 65-68.

⁹³ Zu einer eingehenden Betrachtung der Dienstleistungen von Versicherungsunternehmen, zu denen die Beratung gehört, vgl. Farny, D. (2000), S. 55-57 und 378-383; Haller, M. (2000), S. 278-295 und die dort genannte Literatur.

⁹⁴ Vgl. hierzu etwa auch Farny, D. (2000), S. 26.

von Versicherungsunternehmen erbrachten Beratung ist, desto eher kann bei den betreffenden Beratungsleistungen von einem eigenständigen Produkt gesprochen werden.

In der vorliegenden Arbeit werden drei unterschiedliche Formen der Produktnähe unterschieden. Es handelt sich um *produktgebundene* Beratungsleistungen, wenn die Beratung eng und direkt mit dem zugrundeliegenden Risikotransfer verknüpft ist. Als *produktunabhängig* soll die Beratungsleistung eines Versicherers bezeichnet werden, wenn die erbrachten Beratungsleistungen unabhängig vom Versicherungsprodukt sind. *Produktnahe* Beratungsleistungen nehmen eine Zwischenposition zwischen produktgebundenen und produktunabhängigen Beratungsleistungen ein. Dementsprechend kann es im Einzelfall mitunter schwierig sein, die produktnahe Beratung von den beiden anderen Formen eindeutig abzugrenzen. Es wird hier von produktnaher Beratung gesprochen, wenn einerseits ein eindeutiger inhaltlicher Zusammenhang zwischen Beratung und Versicherungsschutz besteht, andererseits die Beratungsleistungen aber auch deutlich über die produktgebundene Beratung hinausgehen, es sich also um einen umfassenderen, in gewisser Weise auch ganzheitlicheren Beratungsansatz als bei der produktgebundenen Beratung handelt. Im fünften Kapitel werden die vom Versicherungsprodukt unabhängigen Beratungsleistungen eines Versicherers im Kontext der internen Unternehmensberater nochmals aufgegriffen.

2.3.2. Vertragslaufzeit als Systematisierungskriterium

Wird die Laufzeit des Vertrages zwischen Versicherungskunde und Versicherer als Systematisierungskriterium herangezogen, so läßt sich unterscheiden zwischen Beratung während der Vertragslaufzeit und Beratung außerhalb der Vertragslaufzeit. Als maßgeblicher Vertrag wird dabei, so wie auch schon bei der Betrachtung der Produktnähe im vorherigen Abschnitt, die Übereinkunft zwischen Versicherungsnehmer und Versicherer über den Austausch von Risiken angesehen.⁹⁵ Hieraus folgt, daß bei produktunabhängigen Beratungsleistungen die Vertragslaufzeit kaum als Systematisierungskriterium herangezogen werden kann. Schließlich zeichnet sich die produktunabhängige Beratung gerade durch eine Unabhängigkeit von Versicherungsprodukten aus. Gut anwendbar ist die Vertragslaufzeit als Systematisierungskriterium dagegen bei den produktgebundenen und bei den produktnahen Beratungsleistungen eines Versicherers, denn in den beiden zuletzt genannten Fällen besteht

⁹⁵ Vgl. hierzu Abschnitt 2.3.1.

ein direkter Zusammenhang zwischen der Vertragslaufzeit des Versicherungsproduktes und den vom Versicherer jeweils zu erbringenden Beratungsleistungen.

Hierzu ein Beispiel: produktgebundene Beratung *vor* Vertragsabschluß liegt etwa dann vor, wenn ein Versicherungsmakler einen Kunden darüber berät, welche Versicherungsprodukte zur Absicherung eines ganz bestimmten Risikos am besten geeignet sind.⁹⁶ Produktgebundene Beratung *nach* Vertragsabschluß liegt beispielsweise dann vor, wenn ein Versicherer seine Kunden über jene technischen, rechtlichen und ökonomischen Entwicklungen informiert, welche im Kontext der jeweils versicherten Schäden von Bedeutung sind.

2.3.3. Erklärungsbedürftigkeit als Systematisierungskriterium

Versicherungsprodukte sind vielfach erklärungsbedürftig⁹⁷ – und je erklärungsbedürftiger ein Versicherungsprodukt ist, desto umfangreichere Beratungsleistungen sind grundsätzlich sinnvoll. Aus Gründen der Vereinfachung sollen nun in einer ersten Betrachtung zunächst zwei Ausprägungen der Erklärungsbedürftigkeit unterschieden werden: die hohe und die geringe Erklärungsbedürftigkeit. Zu berücksichtigen ist hierbei auch, daß sich die Erklärungsbedürftigkeit eines einzelnen Produktes im Zeitverlauf verändern kann. So können beispielsweise im Markt für Versicherungsprodukte Lernprozesse bei den Konsumenten ablaufen, die dazu führen, daß die Erklärungsbedürftigkeit für einzelne Versicherungsprodukte im Zeitverlauf abnimmt. Die entsprechenden Lernprozesse können beispielsweise durch Zeitungsberichte über bestimmte Versicherungsprodukte befördert werden.

2.3.4. Beratungsentlohnung als Systematisierungskriterium

Es wird hier zunächst ganz allgemein die Entlohnung der Beratung, die ein Versicherer für seine Kunden erbringt, betrachtet, um im Anschluß daran dann noch speziell auf die Entlohnung der Beratungsleistungen, die von den internen Unternehmensberatern erbracht werden, einzugehen. Die von den Versicherungsunternehmen für ihre Kunden angebotenen Leistungen bestehen vielfach aus mehreren Bestandteilen, für die von den Kunden allerdings zumeist nur ein einziger Preis zu entrichten ist. Mit der vom Versicherungsnehmer zu entrichtenden Prämie werden nicht nur der Risikoschutz und die Beratung, sondern etwa auch

⁹⁶ Zur Abgrenzung zwischen Beratung und Verkaufsförderung, vgl. Abschnitt 2.1.

⁹⁷ Vgl. Farny, D. (2000), S. 22 und S. 56.

die Verwaltungsaufwendungen eines Versicherungsunternehmens entlohnt. Im Folgenden wird zwischen den beiden Leistungen Risikoschutz und Beratung unterschieden. Wenn ein Versicherungsunternehmen für die beiden Leistungen **Risikoschutz** und **Beratung** von seinen Kunden nur **einen Preis** erhebt, dann hat dies zur Konsequenz, daß die bei der Beratung anfallenden Kosten auf andere Kostenträger zu verteilen sind. In aller Regel wird hierzu der verkaufte Risikoschutz mit einem Zuschlag versehen. Dies hat wiederum für die Versicherungskunden zur Folge, daß sich die von ihnen zu entrichtende Entlohnung der Beratungsleistungen an der Menge des jeweils nachgefragten Risikoschutzes bemißt – und nicht an der Menge der jeweils nachgefragten Beratungsleistungen. Somit kann es im Einzelfall zu Abweichungen zwischen bezahlter und tatsächlich nachgefragter Menge an Beratungsleistungen kommen.

In Tabelle T.-2.3.4. sind verschiedene Möglichkeiten der Ausgestaltung eines Zuschlages zum Risikoschutz zusammengestellt. Es wird hier davon ausgegangen, daß sich die vom Versicherungsnehmer zu entrichtende Prämie BP aus einer Nettoprämie NP, die definitorisch der erwarteten Versicherungsleistung entspricht, und einem Zuschlag Z zusammensetzt:

$$BP = NP + Z$$

T.-2.3.4.: Formen des Zuschlages zur Bruttoprämie⁹⁸

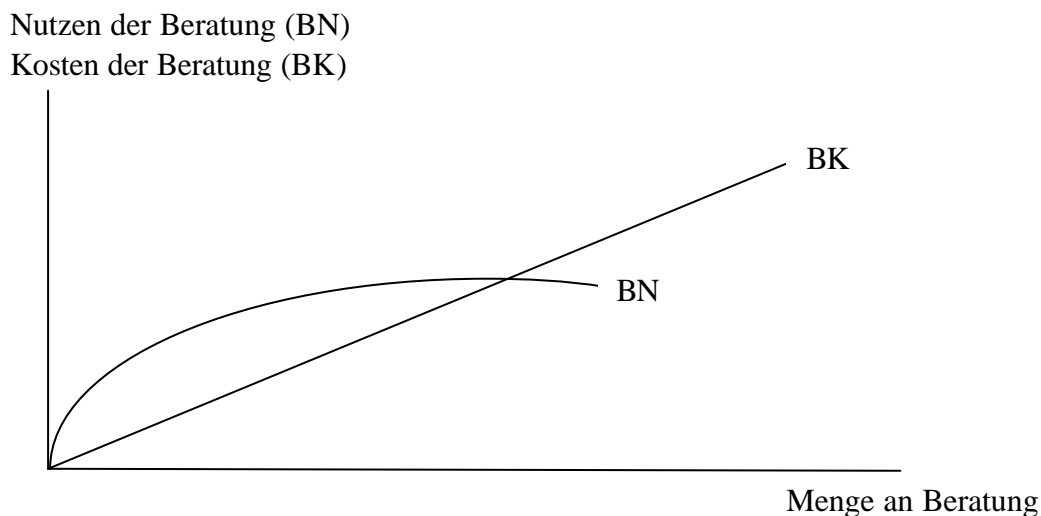
Bezeichnung	Bruttoprämie	Zuschlag
‘Subventionsprämien’	$BP < NP$	$Z < 0$
‘Faire Prämie’	$BP = NP$	$Z = 0$
‘Proportionale Zuschlagsprämie’	$BP = (1 + a) NP$	$Z = a NP$
‘Risikozuschlagsprämie’	$BP = NP + bV$	$Z = bV$; (V = Risikomaß für das zedierte Portefeuille)
‘Fixe Zuschlagsprämie’	$BP = NP + Z$	$Z > 0$

Plant das Management eines Versicherungsunternehmens, von den Kunden für Beratung einen separaten Preis zu erheben, so ist es nicht ganz einfach, den richtigen Preis zu bestimmen. Es sind insbesondere die folgenden Aspekte zu beachten:

⁹⁸ Leicht verändert nach Schulenburg, J.-M. Graf von der (1984), S. 300. Aussagen zur jeweils optimalen individuellen Versicherungsnachfrage bei unterschiedlicher Ausgestaltung des Zuschlages finden sich ebenfalls a.a.O. Zu einer umfassenden Betrachtung von Prämienstrukturen in der Assekuranz, vgl. Schulenburg, J.-M. Graf von der (1981), S. 27-30.

- (1) Beratung ist in aller Regel mit zusätzlichen Personalkosten⁹⁹ verbunden;
- (2) Beratung kann in Form einer größeren Kundenzufriedenheit von Vorteil sein;¹⁰⁰
- (3) Beratung kann zu einer Reduktion von Schadenshöhe und/oder Schadenshäufigkeit beitragen.

Es werden hier nun der Nutzen sowie die Kosten von Beratung in einer beispielhaften Darstellung zusammengefaßt. Der in Abbildung A.-2.3.4.-1. skizzierte gleichmäßige Anstieg der Kosten ist dann realistisch, wenn die Beratungskapazitäten ohnehin aufrecht erhalten und den Versicherungskunden jeweils ein Kostenanteil zugerechnet wird, der sich aus der Höhe ihrer Nachfrage nach Beratung ergibt. Der Verlauf der Nutzenfunktion besagt, daß jeweils die ersten Einheiten der Beratung aus Sicht des Versicherungsunternehmens einen vergleichsweise hohen Nutzen stiften, etwa dann, wenn die Versicherungsnehmer gleich zu Beginn darüber beraten werden, wie sie durch geeignetes Verhalten zur Reduktion von Schadenhäufigkeit und/oder Höhe beitragen können.



A.-2.3.4.-1.: Eine beispielhafte Darstellung von Kosten und Nutzen der Beratung¹⁰¹

⁹⁹ Die Ausprägung der jeweils anfallenden Personalkosten kann dabei zwischen verschiedenen Absatzkanälen unterscheiden: so ist beispielsweise bei einer Nutzung des Vertriebskanals Internet mit einem Personalkostenanteil für Internetspezialisten zu rechnen. Zur Frage der Beratung via Internet und/oder Intranet, vgl. Abschnitt 2.1.5.

¹⁰⁰ Für ein Versicherungsunternehmen ist Kundenzufriedenheit beispielsweise dann von Vorteil, wenn sie zu einer Erneuerung auslaufender Verträge und/oder zur Absicherung weiterer Risiken und/oder zu positiver „Mund-zu-Mund-Propaganda“ beiträgt.

¹⁰¹ Es wird hier davon ausgegangen, daß sich sowohl die Kosten als auch der Nutzen einer Beratungseinheit jeweils in Geldeinheiten messen lassen.

Ein Versicherungsunternehmen sollte von seinen Kunden erst dann einen separaten Preis für Beratungsleistungen erheben, wenn die Grenzkosten der Beratung größer als der Grenzgewinn der Beratung sind; dabei ist allerdings auch der Verwaltungsaufwand einer individuellen Erfassung der bereits beanspruchten Beratungsleistungen zu berücksichtigen. Es sollte außerdem bedacht werden, daß in bestimmten Fällen ein negativer Preis, also eine Entlohnung für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen, sinnvoll sein kann, nämlich dann, wenn der Grenznutzen der Beratung deutlich über den Grenzkosten liegt.

Im hier betrachteten Kontext ist zu berücksichtigen, daß es im Massengeschäft insbesondere selbstständige Vermittler sind, die die Beratungsleistungen für die Versicherungskunden erbringen. Im Massengeschäft werden somit in aller Regel die bei der Beratung anfallenden Kosten von den selbständigen Vermittlern getragen. Entsprechend kommt dem Vorstand eines Versicherungsunternehmens die Aufgabe zu, das Vergütungssystem der Vermittler so auszugestalten, daß letztere möglichst so viel Beratung für die Versicherungskunden erbringen, wie dies vom Versicherungsunternehmen gewünscht wird.

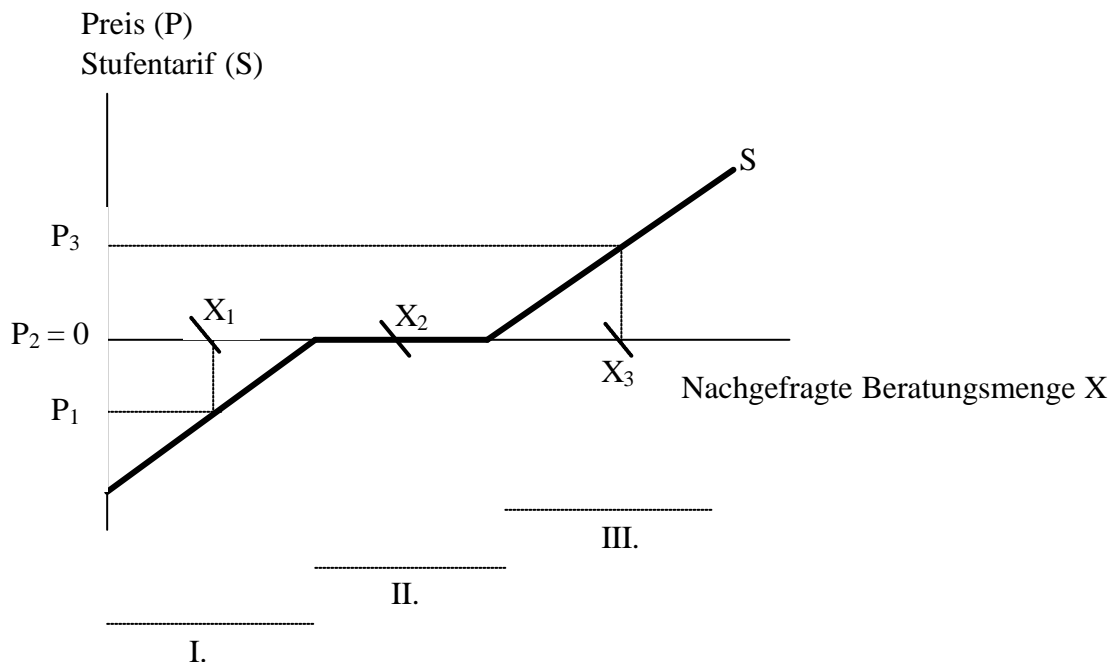
Grundsätzlich gilt: schließt der Vermittler mit einem Kunden einen Versicherungsvertrag ab, so erhält er hierfür vom Versicherer eine Entlohnung. Hierbei sind verschiedene Ausgestaltungsformen denkbar. Erstens: die gesamte Entlohnung erfolgt direkt nach Vertragsabschluß. Zweitens: die Entlohnung wird über die gesamte Vertragslaufzeit hinweg verteilt ausbezahlt. Drittens: ein Teil der Entlohnung wird erst ausbezahlt, sobald der Versicherungskunde seinen Vertrag erneuert hat. Die zweite und die dritte Form der Entlohnung dürften dazu beitragen, daß die Vermittler ein Interesse daran haben, den Versicherungsnehmer nicht nur vor Vertragsabschluß sondern auch während der Vertragslaufzeit gut zu beraten. Schließlich entgeht den Vermittlern ein Teil ihres Entgeldes, wenn sich die Versicherungsnehmer schlecht beraten fühlen und daher ihren Vertrag vorzeitig kündigen bzw. diesen nicht verlängern lassen. Eine ausführliche Betrachtung unterschiedlicher Anreizstrukturen hinsichtlich der Erbringung von (Beratungs-)Leistungen¹⁰² für die Kunden eines Versicherungsunternehmens nehmen Grossman und Hart vor.

Wenn ein Versicherer die angebotenen Beratungsleistungen separat entlohnen lassen möchte, dann bietet sich die Einführung eines Stufentarifes an. Die optimale Ausgestaltung des

¹⁰² Grossmann und Hart nehmen keine explizite Betrachtung von Beratungsleistungen vor, sondern sprechen ganz allgemein von den Leistungen, die ein Vermittler bzw. ein Versicherer für die Versicherungsnehmer zusätzlich zum Risikoschutz erbringt, vgl. hierzu Grossman, S. J. / Hart, O. D. (1986), S. 710-716.

Stufentarifes kann sich dabei von Versicherungsprodukt zu Versicherungsprodukt jeweils unterscheiden. In Abbildung A.-2.3.4.-2. werden drei Abschnitte differenziert. Es wird deutlich, daß das Versicherungsunternehmen im Bereich I. seinen Kunden etwas bezahlt, wenn Beratung nachgefragt wird, in Bereich II. sind die Beratungsleistungen kostenlos und Bereich III. kennzeichnet jene Menge der Beratungsnachfrage, ab der ein Kunde für die erhaltene Beratung einen separaten Preis zu entrichten hat. Wenn das Management eines Versicherungsunternehmens die genaue Form des Stufentarifes festlegt, so sollten dabei zum einen die Ergebnisse einer Kosten-Nutzen-Analyse, zum anderen die Präferenzen der Versicherungsnehmer Berücksichtigung finden.

Grundsätzlich kann die Einführung eines Stufentarifes mit dem Problem einhergehen, daß sich der Punkt, an dem Grenzkosten und Grenzgewinn der vom Versicherer erbrachten Beratung gerade gleich sind, in der Praxis nicht eindeutig bestimmen läßt. Es wird hier daher in Abschnitt II. ein flacher Verlauf vorgeschlagen, der umso breiter sein sollte, je ungenauer die Bestimmung des Schnittpunkt zwischen Grenzkosten und Grenzgewinn im jeweiligen Einzelfall ist. Ausgehend von der heutigen Situation, die dadurch gekennzeichnet ist, daß der für den Versicherungskunden `sichtbare'¹⁰³ Preis P der Beratung zumeist auf $P = 0$ festgesetzt ist – und zwar unabhängig davon welche Menge an Beratung von den Kunden jeweils nachgefragt wird – wird hier vorgeschlagen, künftig eine Preisdifferenzierung vorzunehmen.



A.-2.3.4.-2.: Ein möglicher Stufentarif für Beratungsleistungen

¹⁰³ Auch heute schon müssen die Kunden insgesamt einen `nicht sichtbaren' Preis entrichten, denn es ist nicht so, daß bei der Beratung keine Kosten anfallen, vielmehr werden die anfallenden Kosten auf andere Kostenträger verrechnet.

Künftig sollte es das Ziel eines Versicherers sein, den Preis P für die Beratung, je nach Situation, adäquat mit $P \leq 0$ bzw. $P \geq 0$ festzulegen. Ein Praxisbeispiel für erste Überlegungen in Richtung einer stärkeren Differenzierung der Beratungsentlohnung liefert die Karlsruher Versicherung. So kam die Karlsruher Versicherung im Rahmen einer in den Jahren 2000/2001 durchgeführten Kundenbefragung zu dem Ergebnis, daß Versicherungsnehmer beim Abschluß einer Versicherung bereit sind, maximal DM 150,- für Beratungsleistungen zu bezahlen.¹⁰⁴ Der Autor der vorliegenden Untersuchung kam im Rahmen einer – unabhängig – via Internet durchgeführten Befragung ergänzend zu dem Ergebnis, daß die befragten Versicherungsnehmer bei der Entlohnung von Beratungsleistungen mitunter deutlich unterscheiden, sofern ihnen eine Möglichkeit hierzu geboten wird. Im Rahmen der Befragung via Internet¹⁰⁵, die über eine eigens zu diesem Zweck eingerichtete Homepage¹⁰⁶ erfolgte, wurde den Teilnehmern – fiktiv – ein bestimmter Geldbetrag zur Verfügung gestellt, der dann jeweils nach eigenem Gutdünken auf – vorgegebene – unterschiedliche Formen der Beratung zu verteilen war.¹⁰⁷ Hierbei zeigte sich, daß die Versicherungsnehmer von ihrem Versicherer insbesondere Beratungsleistungen während der Vertragslaufzeit und ganz besonders beim Auftreten eines Schadenfalles wünschen. Es sei nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, daß die Beratung für private Versicherungsnehmer einerseits sowie die Beratung der internen Unternehmensberater in der Assekuranz andererseits inhaltlich nicht vergleichbar ist.

Sofern ein Versicherer künftig den internen Unternehmensberatern die Übernahme externer Beratungsmandate erlaubt, ist hierbei die Frage zu beantworten, wie die Entlohnung für diese Beratung aussehen sollte. Es ist dabei zum einen zu klären, ob und inwieweit beim Beratungsempfänger auch versicherte Risiken von den externen Leistungen der internen Unternehmensberater beeinflußt werden (z.B. Reduktion von Schadenhöhe und/oder Schadenausmaß). Ist dies der Fall, so kann, in Anlehnung an die obigen Überlegungen, über die Einführung eines Stufentarifes für die externen Leistungen der internen Unternehmensberater nachgedacht werden.

¹⁰⁴ Es sei Herrn Dr. Schareck, dem Vorsitzenden des Vorstandes der Karlsruher Versicherung AG, für die Bereitstellung der Daten dieser von der Karlsruher Versicherung AG durchgeführten Kundenbefragung gedankt.

¹⁰⁵ Die Befragung erfolgte in den Jahren 2000 und 2001 und es nahmen bis zum Zeitpunkt der hier zugrunde gelegten Auswertung insgesamt 1937 Personen daran teil. Zu einer Präsentation erster Ergebnisse, vgl. Aschenbrenner, S. Eckert, R. / Werner, U. (2000).

¹⁰⁶ Es handelte sich dabei um die Homepage mit der Adresse: <http://www.versicherungen-boerse.de>

¹⁰⁷ Die im Rahmen der Online-Studie zur Auswahl vorgegebenen Beratungsleistungen wurden in zeitlicher Hinsicht differenziert: Beratungsleistungen *vor* Vertragsabschluß, Beratungsleistungen *nach* Vertragsabschluß, letztere unter besonderer Berücksichtigung der Beratungsleistungen *im* Schadenfall.

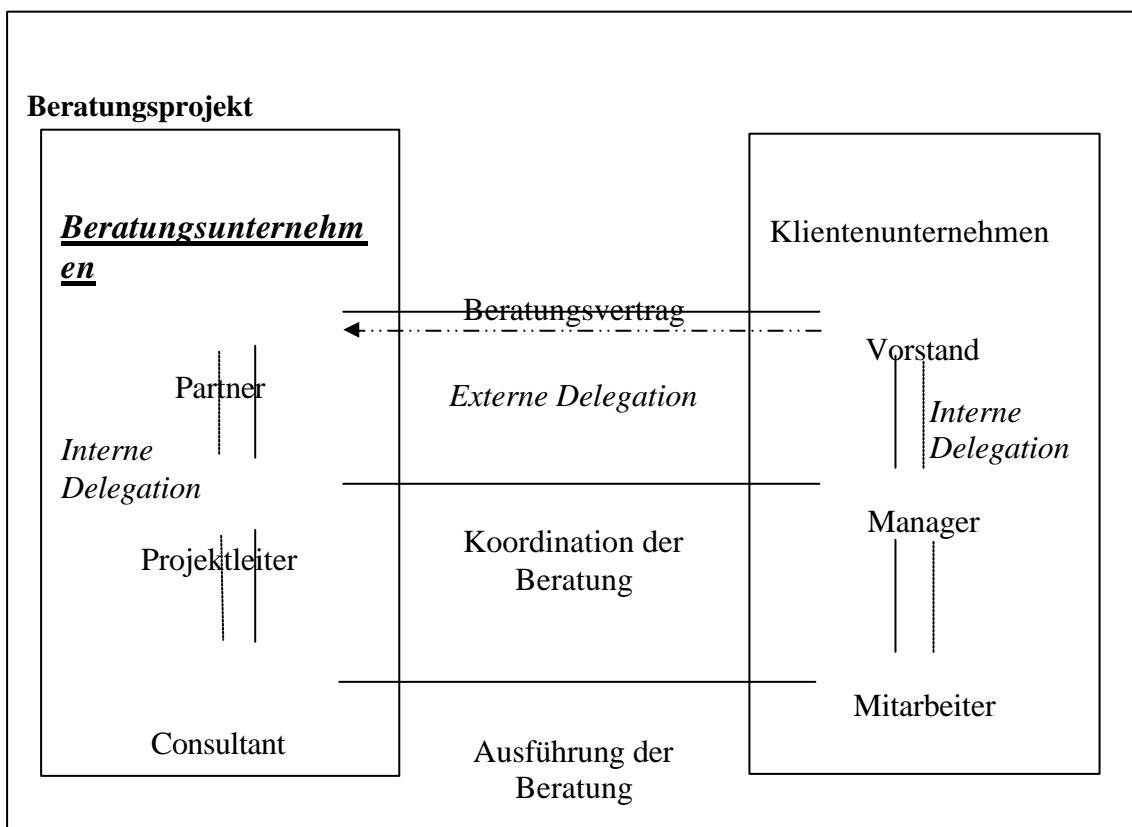
3. Interne Unternehmensberater in Versicherungsunternehmen

Im vorliegenden Kapitel werden die internen Unternehmensberater in der Assekuranz aus zwei Perspektiven heraus betrachtet. Zum einen wird der Ausgangspunkt der *bisherigen* Entwicklung, nämlich das Ressort Betriebsorganisation (BO), näher betrachtet. Zum anderen wird, zurückgreifend auf die Überlegungen Porters, auf Aspekte der *künftigen* Wettbewerbssituation interner Unternehmensberater in der Assekuranz eingegangen.

3.1. Zusammenarbeit zwischen internen und externen Beratern sowie Klienten

3.1.1. Die Akteure eines Unternehmensberatungsprojektes

In der Literatur zur Unternehmensberatung wird, so wie in Abbildung A.-3.1.1. dargestellt, zumeist nur das Zusammenspiel von zwei Akteuren, nämlich Beratern und Klienten, betrachtet. Eine derartige Betrachtung greift allerdings dann zu kurz, wenn interne *und* externe Unternehmensberater hinzugezogen werden.



A.-3.1.1.-1.: Akteure eines Beratungsprojektes¹⁰⁸

¹⁰⁸ Verändert nach Hoffmann, W. H. (1991), S. 28.

Die Darstellung in Abbildung A.-3.1.1.-1. greift Überlegungen von Hoffmann¹⁰⁹ auf, der sich wiederum an Kubr¹¹⁰ und Stutz¹¹¹ orientiert, und erweitert diese.¹¹² Die dabei vorgenommene Unterscheidung der verschiedenen Akteure ist für den Ablauf eines Beratungsprojektes von Bedeutung, denn typischerweise wird die Durchführung eines Beratungsprojektes zwischen den Führungskräften aus Klienten- und Beratungsunternehmen vereinbart und das Projekt dann anschließend von den jeweiligen Mitarbeitern umgesetzt.¹¹³ Ein Beratungsprojekt ist demnach mit mehrfacher Delegation verbunden. Die Delegationsprozesse sind durch unterbrochene Linien gekennzeichnet, wobei es sich stets um die dafür typische Struktur handelt: ein Auftraggeber (Prinzipal) überträgt bestimmte Aufgaben an einen Agenten. Die bei der Zusammenarbeit zwischen Prinzipal und Agent potentiell entstehenden Schwierigkeiten sind Gegenstand des sogenannten Prinzipal-Agent-Ansatzes¹¹⁴.

Greift die Unternehmensführung in einem Beratungsprojekt auf interne *und* externe Unternehmensberater zurück, so sind im Unterschied zu Abbildung A.-3.1.1.-1 zwei Beratungseinheiten zu berücksichtigen. Es entsteht eine Dreiecksbeziehung, in der die internen Unternehmensberater eine besondere Rolle einnehmen. Die internen Unternehmensberater sind einerseits dem System des Klienten, andererseits aber auch dem System der Berater zuzurechnen.

Die in Abbildung A.-3.1.1.-2. eingezeichneten Pfeile kennzeichnen den wechselseitigen Austausch von Informationen. Der Pfeil zwischen internen und externen Unternehmensberatern ist unterbrochen, weil im Rahmen der für die vorliegende Untersuchung durchgeführten Gespräche von fünf Interviewpartnern mitgeteilt wurde, daß die Zusammenarbeit und hierbei insbesondere der wechselseitige Informationsaustausch zwischen internen und externen Beratern nicht immer gut funktioniert.¹¹⁵

¹⁰⁹ Vgl. Hoffmann, W.H. (1991), S. 26-29.

¹¹⁰ Vgl. Kubr, M. (1986), S. 41-43.

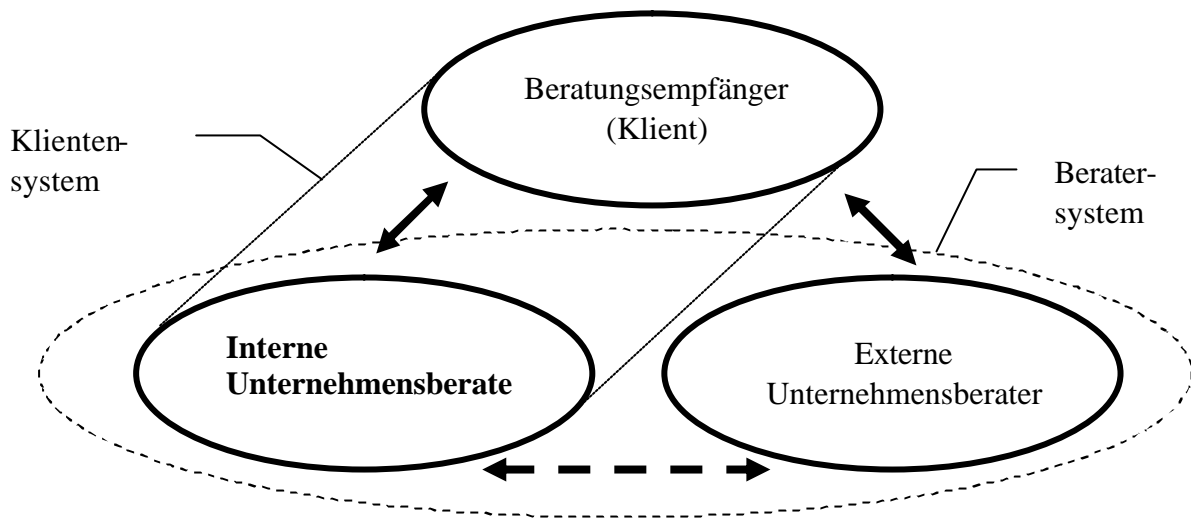
¹¹¹ Vgl. Stutz, H.-R. (1988), S. 120-124.

¹¹² Zum Aspekt der Delegation, vgl. auch Schade, C. (1996), S. 47-51.

¹¹³ Anders verhält es sich in der Einpersonen-Beratungsgesellschaft, in der die Führungskraft nicht nur die Verträge aushandelt, sondern auch komplett selbst ausführt.

¹¹⁴ Pratt, J. W. / Zeckhauser, R. J. (1985), S. 2. Zur Kritik am Prinzipal-Agent-Ansatz, vgl. z.B. Simon, H. A. (1991), S. 26-41 sowie zu einer grundsätzlichen Kritik an einer rein neoklassisch geprägten Ausrichtung der Ökonomie McFadden, D. (1999), S. 73-105.

¹¹⁵ Es handelte sich bei diesen fünf Gesprächspartnern um zwei Personen, mit denen jeweils ausschließlich ein Hintergrundgespräch durchgeführt wurde, um zwei Mitarbeiter einer internen Unternehmensberatung sowie um ein Mitglied des Vorstandes.



A.-3.1.1.-2.: Das Dreieck aus internen und externen Unternehmensberatern und Klient

3.1.2. Vernetzung im Rahmen der Erbringung von Beratungsleistungen

Die hier vorgenommene Betrachtung der Vernetzung knüpft nicht nur an die Ausführungen zur Zusammenarbeit zwischen internen und externen Unternehmensberatern sowie Klient an,¹¹⁶ sondern legt zugleich auch die Grundlage für Überlegungen zur Netzwerkposition interner Unternehmensberater in der Assekuranz, die im sechsten Kapitel¹¹⁷ angestellt werden.

3.1.2.1. Hintergrund zur Analyse von sozialen Netzwerken

Die Analyse sozialer Netzwerke ist in den letzten Jahren zunehmend ein wichtiger Betrachtungsgegenstand der Disziplinen Politikwissenschaft, Soziologie und Ökonomie geworden.¹¹⁸ Eine wesentliche Grundlage der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Ausprägungen von Netzwerken entstammt der Transaktionskostenökonomie, in der es nicht zuletzt auch um die Frage der Problemlösungsfähigkeit unterschiedlicher institutioneller Strukturen geht.¹¹⁹ Die Institutionen- bzw. Transaktionskostenökonomie knüpft insbesondere an die Arbeiten von Williamson¹²⁰ an. Hinsichtlich einer Berücksichtigung dieses Ansatzes in der Soziologie weist der Soziologe Weyer darauf hin, daß es sich bei der Betrachtung von

¹¹⁶ Vgl. Abschnitt 3.1.1.

¹¹⁷ Vgl. Abschnitt 6.1.3.1.

¹¹⁸ Vgl. Jansen, D. (1999), S. 11.

¹¹⁹ Vgl. z.B. Sydow, J. (1992), S. 239-311.

¹²⁰ Vgl. Williamson, O. E. (1991), S. 269-296; Williamson, O. E. (1981), S. 548-577 und Williamson, O.E. (1975).

Transaktionskosten aus soziologischer Perspektive um „eine verkürzte Sichtweise, die andere Handlungstypen [...] nur unzureichend erfaßt“¹²¹.

Einer der ersten Ansätze zur Analyse von Netzwerken ist die auf den Soziologen Moreno zurückgehende **Soziometrie**.¹²² Der Soziometrie geht es darum Organisationsstruktur und Entwicklung von Personengruppen sowie insbesondere die Stellung einzelner Individuen innerhalb dieser zu untersuchen.¹²³ Moreno entwickelte außerdem auch das so genannte Soziogramm, welches eine graphische Darstellung der Beziehungen der in einer Gruppe zusammengekommenen Individuen ermöglicht. Die hohen Erwartungen, die Moreno im Zusammenhang mit den Auswirkungen seines Ansatzes hegte,¹²⁴ etwa die Herausbildung einer eigenen Mikrosoziologie¹²⁵, erfüllten sich in der Folge nicht.

Eine Weiterentwicklung der Soziometrie liegt in Form der **Sozialen Netzwerkanalyse (SNA)** vor. Letztere greift allerdings nicht nur auf die Arbeiten von Moreno zurück. Die Soziale Netzwerkanalyse ist insbesondere auch beeinflusst durch Arbeiten von Lewin¹²⁶, der bereits in der ersten Hälfte des 20sten Jahrhunderts Überlegungen zur Feldtheorie anstellte und durch Arbeiten von Köhler¹²⁷ zur Gestaltpsychologie.¹²⁸ Im Unterschied zu der auf Moreno zurückgehenden Soziometrie, in deren Rahmen einzelne Personen eine zentrale Rolle spielen, betrachtet die Soziale Netzwerkanalyse beliebige soziale Einheiten, wie etwa Organisationen.¹²⁹

3.1.2.2. Elemente der Analyse von sozialen Netzwerken

Die oben genannten Soziogramme lassen sich so darstellen, daß die Graphentheorie anwendbar ist.¹³⁰ Dabei setzen sich die *Linien L* und die *Knoten K* zu einem *Graphen G* zusammen. Es sollen hier nun zwischen gerichteten und ungerichteten Graphen unterschieden werden. Die gerichteten Graphen lassen sich hinsichtlich einer Berücksichtigung von Kapazitäten nochmals unterteilen. Es wird von adjazenten Knoten gesprochen, wenn

¹²¹ Weyer, J. (2000), S. 11.

¹²² Vgl. Moreno, J. L. (1967).

¹²³ Vgl. Moreno, J. L. (1967), S. 28-34.

¹²⁴ Vgl. z.B. auch Moreno, J. L. (1967), S. 99-101.

¹²⁵ Vgl. hierzu etwa Friedrichs, J. (1990), S. 256.

¹²⁶ Vgl. Wittmann, S. (1998); Lück, H. E. (1996) sowie auch Lewin, K. (1963)

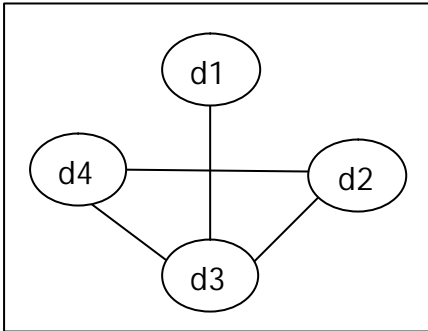
¹²⁷ Vgl. Köhler, W. (1992); Jaeger, S. (1990).

¹²⁸ Vgl. hierzu auch Jansen, D. (1999), S. 31-32.

¹²⁹ Vgl. Pappi, F. U. (1987), S. 13-15.

¹³⁰ Vgl. z.B. West, D. B. (2001); Neumann, K. (1975), S. 18-71.

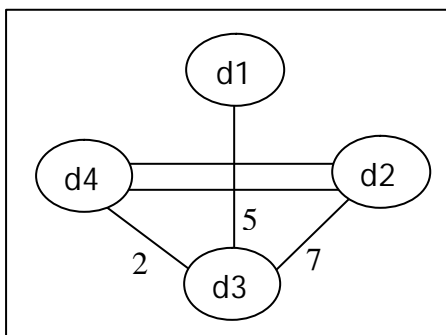
zwischen zwei Knoten eine direkte Linie besteht. Veranschaulichen lässt sich ein Graph G mittels einer sogenannten *Adjazenzmatrix* A . Der *Matrixwert* a_{ij} wird dabei auf 1 normiert, sofern die beiden *Knotenpunkte* d_i und d_j miteinander verknüpft sind. Besteht keine Verbindung zwischen den beiden Punkten d_i und d_j , so findet eine Normierung von a_{ij} auf 0 statt.



	d1	d2	d3	d4
d1	0	0	1	0
d2	0	0	1	1
d3	1	1	0	1
d4	0	1	1	0

A.-3.1.2.3.-1.: Darstellung ungerichteter Graphen

Neben den gerade vorgestellten ungerichteten sind auch gerichtete Graphen anzutreffen. Ein gerichteter Graph wird durch einen Pfeil zum Ausdruck gebracht. Abgesehen von einer Richtung kann Graphen auch eine Kapazität beigemessen werden. Der Ausdruck c_{ij} beschreibt die Kapazität zwischen den Knoten d_i und d_j .¹³¹ In Abbildung A.-3.1.2.3.-2. sind alle Graphen, denen die Kapazität 1 beigemessen wird, nicht zusätzlich gekennzeichnet. Liegen dagegen größere Kapazitäten vor, so sind in der Abbildung die entsprechenden Ziffern neben den Pfeilen eingetragen.



	d1	d2	d3	d4
d1	0	0	0	0
d2	0	0	0	1
d3	5	7	0	0
d4	0	1	2	0

A.-3.1.2.3.-2.: Darstellung gerichteter Graphen mit Kapazitäten

¹³¹ Vgl. Neumann, K. (1975), S. 67-71.

Mittels der Benennung von Kapazitäten kann beispielsweise die Intensität der Kommunikation zwischen Akteuren zum Ausdruck gebracht werden. Entsprechend lässt sich etwa verdeutlichen, wie intensiv der Kontakt zwischen den internen Unternehmensberatern sowie den Mitarbeitern anderer Ressorts eines Versicherungsunternehmens ist.

3.1.2.3. Ausgewählte Begriffe der Analyse sozialer Netzwerke

Ein **soziales Netzwerk** wird in der vorliegenden Arbeit, in Anlehnung an Weyer, **definiert** als: „Eigenständige Form der Koordination von Interaktionen, deren Kern die *vertrauensvolle Kooperation* autonomer, aber interdependenter Akteure ist, die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten und dabei auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht nehmen, weil sie auf diese Weise ihre partikularen Ziele besser realisieren können als durch nicht-koordiniertes Handeln.“¹³²

Aufgrund der Kooperation kommt es in sozialen Netzwerken zu einer Bündelung von Ressourcen. Diese Bündelung ermöglicht nicht nur Lernprozesse, sondern auch innovative Projekte, deren Durchführung für die beteiligten Kooperationspartner alleine jeweils zu riskant wäre.¹³³

Die Literatur unterscheidet zwischen verschiedenen Konzepten der sozialen Netzwerkanalyse.¹³⁴ Es kann unterschieden werden zwischen:

- punktbeschreibenden Konzepten;
- beziehungsbeschreibenden Konzepten;
- strukturbeschreibenden Konzepten.

Zur Charakterisierung der Position interner Unternehmensberater wird in der vorliegenden Arbeit insbesondere auf ein punktbeschreibendes Konzept zurückgegriffen, nämlich auf das Konzept der *Zentralität*.¹³⁵ Im Rahmen des Konzeptes der Zentralität wird ein Akteur als besonders bedeutend angesehen, wenn er an vielen Beziehungen eines Netzwerkes teilhat. Entsprechend sollten auch die internen Unternehmensberater in der Assekuranz daran interessiert sein innerhalb und außerhalb des eigenen Versicherungsunternehmens ein möglichst tragfähiges Netzwerk zu knüpfen.

¹³² Weyer, J. (2000), S. 11.

¹³³ Vgl. Semlinger, K. (1993), S. 47-53 und Semlinger, K. (1998); Wurche, S. (1994), S. 142-159; Sydow, J. (1992), S. 239-311.

¹³⁴ Vgl. z.B. Weyer, J. (2000), S. 13-25; Jansen, D. (1999), S. 90-189.

¹³⁵ Vgl. hierzu auch Abschnitt 6.1.3.1.

3.2. Betriebsorganisation und interne Unternehmensberater in der Assekuranz

Das Ressort Betriebsorganisation spielt im Zusammenhang mit den internen Unternehmensberatern in der Assekuranz eine wichtige Rolle. Bei der Entwicklung des Fortbildungszyklusses¹³⁶ zum internen Unternehmensberater (IUB), der seit dem Jahr 2000 vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) für geeignete Mitarbeiter der Assekuranz angeboten wird, wurde das Ressort Betriebsorganisation als ein wichtiger Ausgangspunkt angesehen. Hierbei spielte insbesondere der Beitrag von Schmidt und Schlüter¹³⁷ eine wichtige Rolle.¹³⁸ Bei der Entwicklung des Fortbildungszyklusses wurde die von Schmidt und Schlüter identifizierte Ausprägung 'beratende Betriebsorganisation' in den Mittelpunkt gestellt. Weil diese Typologisierung der Betriebsorganisationen von den Organisatoren der Fortbildung zum IUB als ein wichtiger Ausgangspunkt angesehen wird, soll sie hier vorgestellt und in Teilen auch kritisch hinterfragt werden. Es sei schon an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß eine Betrachtung, die sich im Kontext der internen Unternehmensberatung in der Assekuranz ausschließlich auf das Ressort Betriebsorganisation beschränkt, zu kurz greift. Bei der Vorstellung der empirisch ermittelten Daten im vierten Kapitel wird deutlich werden, daß die Teilnehmer des Qualifizierungszyklusses zum internen Unternehmensberater keinesfalls nur aus dem Ressort Betriebsorganisation entstammen.

3.2.1. Typologisierung der Betriebsorganisation

Gestützt auf ihre empirische Erhebung unterscheiden Schmidt und Schlüter¹³⁹ drei verschiedene Typen der Betriebsorganisation (BO).¹⁴⁰ Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestätigen die Befunde der beiden Wissenschaftler insoweit, als daß wiederum die erstmalig von Schmidt und Schlüter identifizierten Typen der BO angetroffen wurden. Es wurde allerdings auch deutlich, daß ein wichtiger Aspekt, nämlich Mischformen der BO, bei Schmidt und Schlüter keine ausreichende Berücksichtigung fanden. Den Mischformen der Betriebsorganisation kommt eine kaum zu unterschätzende Bedeutung zu, weil sie bei der täglichen Arbeit zu schwerwiegenden Problemen führen können.

¹³⁶ Zur Ausgestaltung des vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) angebotenen Fortbildungszyklusses, vgl. Abschnitt 6.1.4.1.1.

¹³⁷ Vgl. Schmidt, H. / Schlüter, H.-G. (1999), S. 1593-1597.

¹³⁸ Vgl. Kaspar, R. (2001).

¹³⁹ Vgl. Schmidt, H. / Schlüter, H.-G. (1999).

¹⁴⁰ Die Typologisierung des Ressorts Betriebsorganisation wird weiter unten wieder aufgegriffen, vgl. Abschnitt 6.1.4.1.2.

3.2.1.1. Die gestaltende Betriebsorganisation

Das Ressort Betriebsorganisation ist als gestaltend zu bezeichnen, sofern es in erster Linie Funktionen mit ordnendem Charakter wahrnimmt, wenn also die Unternehmenseinheit Betriebsorganisation dazu befugt ist, anderen Bereichen des Unternehmens inhaltliche Vorgaben zu machen. Zu denken ist hierbei beispielsweise an Vorgaben bei der Entwicklung eines Informationssystems. Dem Aufgabenbereich einer gestaltenden Betriebsorganisation gehören außerdem auch die Überwachung sowie die Steuerung von unternehmensinternen Projekten an. Im Rahmen der für die vorliegende Arbeit durchgeführten Gespräche wurde der Typus der gestaltenden Betriebsorganisation von drei Personen¹⁴¹ als eine Instanz bezeichnet, die vom Vorstand mitunter eingesetzt wird, um unpopuläre Aufgaben durchzusetzen. Im Kontext der als gestaltend zu bezeichnenden BO wurde noch ein weiterer Aspekt deutlich: wenn eine gestaltende Betriebsorganisation gemeinsam mit anderen Ressorts Projekte durchführt, dann hat in aller Regel ein Vertreter des Ressorts BO die Projektleitung inne.

3.2.1.2. Die beratende Betriebsorganisation

Es kann dann von einer beratenden Betriebsorganisation gesprochen werden, wenn sich in einem Versicherungsunternehmen das Ressort Betriebsorganisation auf die Erbringung von Beratungsleistungen und auf die Bereitstellung von methodischem und technischem Wissen (engl.: know-how) beschränkt. Hierzu paßt ein Befund der vorliegenden Untersuchung. Mit einer Ausnahme wurde in allen interviewten Betriebsorganisationen, die sich selbst als beratend bezeichneten, angegeben, daß man bei der Durchführung von Beratungsprojekten stets darauf achte, den Projektleiter nicht aus der beratenden Einheit, sondern aus den Reihen der Klienten zu rekrutieren. Hieran werde auch nach Außen hin deutlich, daß es sich bei den eigenen Beratungsleistungen nur um unterstützende Hilfestellungen handeln könne, die eigentliche Verantwortung für die nachhaltige Lösung der vorliegenden Probleme aber in den einzelnen Abteilungen, das heißt beim Klienten, liege. Es wurde von zwei Interviewpartnern¹⁴² die Meinung vertreten, daß immer dann, wenn den Betriebsorganisatoren 'nur' die Rolle des Anregungen gebenden Beraters zukommt, hierfür im Vergleich zu gestaltend tätigen Betriebsorganisatoren weniger Personal erforderlich sei. Tatsächlich kann in der Praxis festgestellt werden, daß die sich selbst auch als gestaltend bezeichnenden

¹⁴¹ Es handelte sich dabei um ein reines Hintergrundgespräch sowie um zwei Hintergrundgespräche im Anschluß an ein Interview mit Mitarbeitern aus einer internen Einheit in der Assekuranz.

¹⁴² Es handelte sich dabei um zwei Vorstände aus der Assekuranz.

Betriebsorganisationen über mehr Personal verfügen, als Betriebsorganisationen, die nicht gestaltend tätig sind.¹⁴³

3.2.1.3. Die vermittelnde Betriebsorganisation

Wird eine Betriebsorganisation als vermittelnd bezeichnet, so steht für sie die Gesamtunternehmenssicht im Vordergrund. Die vermittelnde Betriebsorganisation orientiert sich bei ihrer Tätigkeit an den von der Unternehmensführung vorgegebenen Strategien und Zielsetzungen. Zu ihren Aufgaben gehört es, Abweichungen von diesen Zielsetzungen möglichst frühzeitig zu identifizieren. Von Bedeutung sind hierbei insbesondere das Aufzeigen von Schwachstellen sowie das Hinweisen auf Anpassungsnotwendigkeiten, die sich beispielsweise aus einer Veränderung des Marktumfeldes ergeben können. Im Einzelnen kann es sich hierbei um Hinweise zu den im Unternehmen ablaufenden Prozessen und um Hinweise zur Aufbauorganisation handeln.

3.2.1.4. Mischformen der Betriebsorganisation

In der vorliegenden Untersuchung konnten in vier der untersuchten Versicherer bei der Betriebsorganisation Mischformen festgestellt werden. In zwei Fällen sagten die betreffenden Interviewpartner selbst, daß das eigene Ressort hinsichtlich der zu bewältigenden Anforderungen durch eine Mischform aus beratender, gestaltender und vermittelnder Tätigkeit gekennzeichnet sei. In zwei Fällen wurde von den Interviewpartnern nicht explizit gesagt, daß das Tätigkeitsfeld der unternehmenseigenen Betriebsorganisation eine Mischung aus beratenden, gestaltenden und vermittelnden Aufgaben ist. Der Befund wurde für den Interviewer im Verlauf des Gespräches deutlich, weil die betreffenden Interviewpartner immer wieder von ganz unterschiedlichen Anforderungen (beratend, gestaltend und vermittelnd) an ihre eigene Tätigkeit berichteten. Deutlich wurde im Rahmen der für die vorliegende Arbeit durchgeführten Gespräche auch ein Problem, das Schmidt und Schlüter in ihrer Untersuchung nicht explizit thematisieren. Für die Mitarbeiter einer Betriebsorganisation kann es zu schwerwiegenden Problemen führen, wenn sie im Verlauf ihrer Tätigkeit in unterschiedlichen Rollen auftreten müssen. Ist ein Betriebsorganisator einmal als gestaltender Durchsetzer unbeliebter Vorgaben der Unternehmensleitung tätig und möchte die betreffende

¹⁴³ Vgl. hierzu auch Schmidt, H. / Schlüter, H.-G. (1999), S. 1596.

Person zu einem anderen Zeitpunkt als unabhängiger Berater tätig sein, so kann der Betriebsorganisator bei den Klienten vor einem Glaubwürdigkeitsproblem stehen.

Das hier vorgestellte und über die Befunde von Schmidt und Schlüter hinausgehende Ergebnis ist möglicherweise auch ein Hinweis darauf, daß die von Schmidt und Schlüter zur Anwendung gebrachte Untersuchungsform nicht ausreichend ist, um ein möglichst vollständiges Bild der Realität zu erhalten. Die beiden Wissenschaftler beschränkten sich auf eine schriftliche Befragung. In der vorliegenden Untersuchung wurde dagegen jeweils eine mündliche Befragung durchgeführt. Weiter unten¹⁴⁴ wird noch ausführlicher auf Vor- und Nachteile unterschiedlicher Erhebungsformen eingegangen. Es sei aber schon an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Interviews dem Interviewer – unter Berücksichtigung von Nebenbemerkungen – ein Gesamtbild verschafften, welches im Rahmen einer schriftlichen Befragung kaum zu erzielen ist.

3.2.2. Möglichkeiten der organisatorischen Ansiedlung interner Beratungseinheiten

Ein Versicherungsunternehmen verfügt, so wie jede andere Unternehmung auch, über verschiedene Möglichkeiten zur organisatorischen Ansiedlung der internen Beratungseinheit. Die Betrachtung von Organisationsstrukturen knüpft hier an die Grundüberlegungen von Kosiol¹⁴⁵ an. Das auf Kosiol zurückgehende Gedankengut bildet in vielen¹⁴⁶ Organisationslehrbüchern die Grundlage.¹⁴⁷ Das Organisationssystem einer Unternehmung wird von Kosiol durch fünf Systemzusammenhänge (Teilsysteme) erklärt. Es sind dies das Verteilungs-, das Leitungs-, das Stabs-, das Arbeits- und das Kollegiensystem, wobei die ersten drei zur Stellen- und Aufgabengliederung führen.¹⁴⁸ Die beiden zuletzt genannten Teilsysteme repräsentieren das formale Kommunikationssystem. Die Ausführungen von Kosiol sind allerdings dahingehend kritisch zu bewerten, daß sie die Entscheidungsfindung im Kontext der verschiedenen Teilsysteme einer Unternehmung kaum berücksichtigen. Der Aspekt der Entscheidungsfindung im Kontext von Organisationen wird insbesondere bei Laux und Liermann¹⁴⁹ sowie Frese¹⁵⁰ vertieft.

¹⁴⁴ Vgl. Abschnitt 5.1.1.2.

¹⁴⁵ Vgl. Kosiol, E. (1976), Kosiol, E. (1972).

¹⁴⁶ Zu einer entsprechenden Auswertung sowie auch anderen Ansätzen, vgl. Theuvsen, L. (1994), S. 6-7.

¹⁴⁷ Zu einer kritischen Betrachtung der auf Kosiol zurückgehenden Überlegungen sowie auch zu einer kritischen Betrachtung der Weiterentwicklung seines Gedankengutes durch andere Autoren, vgl. insbesondere Theuvsen, L. (1994), S. 9 sowie Frese, E. (1993), S. 142 und auch Steinle, C. (1992), Sp. 2311-2312.

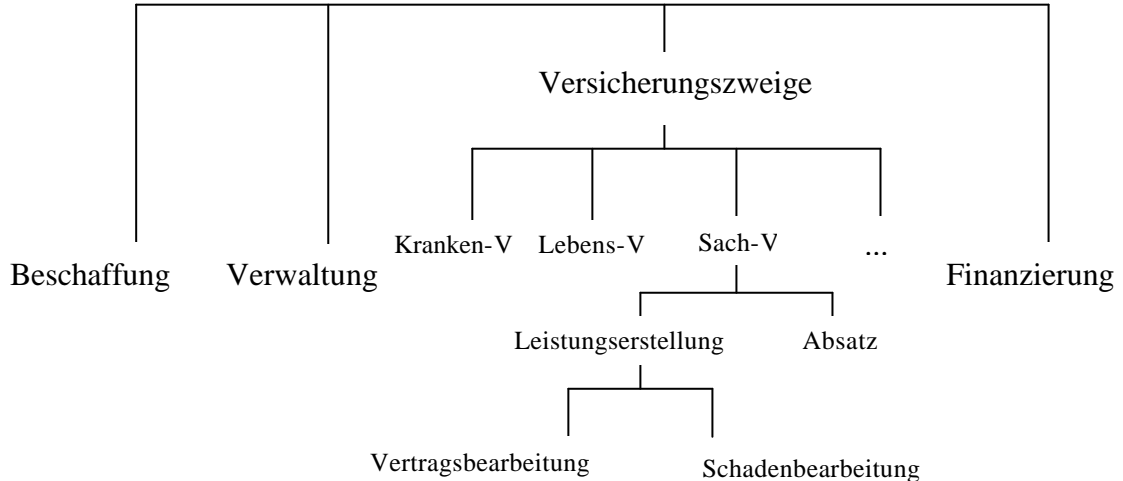
¹⁴⁸ Kosiol weist selbst nachdrücklich darauf hin, daß es sich bei seiner Einteilung um eine nur gedanklich so eindeutig mögliche Trennung handelt, vgl. Kosiol, E. (1976), S. 78.

¹⁴⁹ Vgl. Laux, H. / Liermann, F. (1990).

¹⁵⁰ Vgl. Frese, E. (1992a), und dort insbesondere S. 255-257.

3.2.2.1. Formen der Aufbauorganisation eines Versicherungsunternehmens

Wenn die organisatorische Ansiedlung der internen Beratungseinheit eines Versicherers thematisiert wird, dann ist immer auch die jeweilige Aufbauorganisation des betreffenden Versicherungsunternehmens zu berücksichtigen.¹⁵¹ Die Aufbauorganisation eines Versicherers ergibt sich aus den beiden Grundentscheidungen hinsichtlich des Spezialisierungsgrades einerseits sowie des Zentralisationsgrades andererseits. Mittels Spezialisierung erfolgt eine Gliederung der Gesamtaufgaben in verschiedene Teilaufgaben gleicher Art. Zentralisierung bzw. Dezentralisierung kann beispielsweise hinsichtlich der eingesetzten Produktionsfaktoren, Teilbetriebe, Stellen und Standorte erfolgen. Es ist dabei eine funktions-, produkt-, regio-, sowie kundengruppenbezogene, aber auch eine Matrixorganisation möglich. Entsprechend sind in der Praxis der Assekuranz verschiedene Modelle der Aufbauorganisation anzutreffen. Ein Beispiel ist die traditionelle versicherungszweigbezogene Aufbauorganisation, die nun, in Anlehnung an Farny, beispielhaft (vgl. A.-3.2.2.1.) dargestellt wird,¹⁵² um dann im nachfolgenden Abschnitt auf Formen der organisatorischen Ausgestaltung interner Beratungseinheiten einzugehen.



A.-3.2.2.1.: Versicherungszweigbezogene Aufbauorganisation¹⁵³

Es sei an dieser Stelle auch darauf hingewiesen, daß in der Assekuranz ein Gebot¹⁵⁴ zur Spartentrennung besteht.¹⁵⁵ In der Praxis führt dies zu einer Trennung der Sparten durch

¹⁵¹ Zur Aufbauorganisation eines Versicherungsunternehmens, vgl. ausführlich Frany, D. (2000), S. 455-466.

¹⁵² Anmerkungen zur hier gewählten Form einer graphischen Darstellung von Organisationsstrukturen finden sich beispielsweise bei Schmidt, vgl. Schmidt, G. (1985), S. 281-283.

¹⁵³ Verändert nach Farny, vgl. Farny, D. (2000), S. 459.

Unternehmenstrennung, denn sowohl die Lebens-, als auch die Krankenversicherung darf jeweils nicht gemeinsam in einem Unternehmen mit anderen Versicherungszweigen (z.B. Sachversicherung) betrieben werden. Farny zufolge ist die Spartenrennung durch Unternehmenstrennung der entscheidende Grund für die Bildung von Versicherungskonzernen.¹⁵⁶ Die Unterscheidung zwischen einem Konzern, der sich aus mehreren rechtlich selbstständigen Unternehmungen zusammensetzt einerseits sowie der einzelnen Versicherungsunternehmung andererseits ist auch im Zusammenhang mit den internen Unternehmensberatern von Interesse. So kann je nach Organisationsstruktur beispielsweise unterschieden werden, ob interne Beratungseinheiten beim Vorstand des Konzerns und/oder beim Vorstand eines Einzelunternehmens angesiedelt sind.

3.2.2.2. Formen der organisatorischen Ausgestaltung interner Beratungseinheiten

Die organisatorische Ansiedlung einer internen Beratungseinheit ist ausschlaggebend dafür, welche Personen den internen Beratern Weisungen erteilen können: je höher eine interne Beratungseinheit in einer Unternehmung angesiedelt ist, desto unabhängiger sind die internen Unternehmensberater bei ihrer Beratungstätigkeit. Oder anders ausgedrückt: wenn eine interne Unternehmensberatung in einem bestimmten Zweig, z.B. im Bereich der Sachversicherung, angesiedelt ist und damit auch den Weisungen des Leiters bzw. der Leiterin dieses Zweiges unterworfen ist, dann ist leicht vorstellbar, daß sich die betreffende Führungskraft durch entsprechende Vorgaben um eine Verbesserung der eigenen Position im Unternehmen bemüht. Es könnte zu einer Situation kommen, in der jene Beratungsprojekte, welche mit großer Wahrscheinlichkeit Mißstände im eigenen Verantwortungsbereich aufdecken, nicht gefördert oder sogar behindert werden, wohingegen Projekte erwünscht sind, die Probleme im Verantwortungsbereich anderer Führungskräfte, z.B. in den Bereichen Lebens- und Krankenversicherung, aufdecken können. Eine ähnliche Argumentation ließe sich auf alle Ebenen einer Unternehmung anwenden.

Je nach Autor lassen sich bis zu sieben verschiedene Grundtypen der **Organisation** interner Unternehmensberatungen unterscheiden;¹⁵⁷ finden auch die Mischformen Berücksichtigung, so ergibt sich, zumindest theoretisch, eine kaum noch überschaubare Vielfalt an

¹⁵⁴ Vgl. § 8, I a VAG

¹⁵⁵ Vgl. hierzu auch Farny, D. (2000), S. 114 sowie die dort angeführte Literatur.

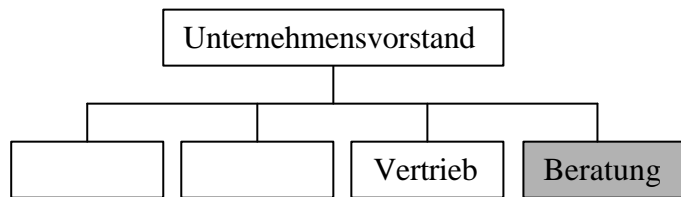
¹⁵⁶ Vgl. Farny, D. (2000), S. 236-268 sowie die dort genannte Literatur.

¹⁵⁷ Vgl. hierzu im folgenden insbesondere Theuvsen, L. (1994), S. 162-220.

Ausgestaltungsformen. Für die vorliegende Arbeit sind insbesondere zwei Organisationsformen interessant.

Konzentrationsmodell

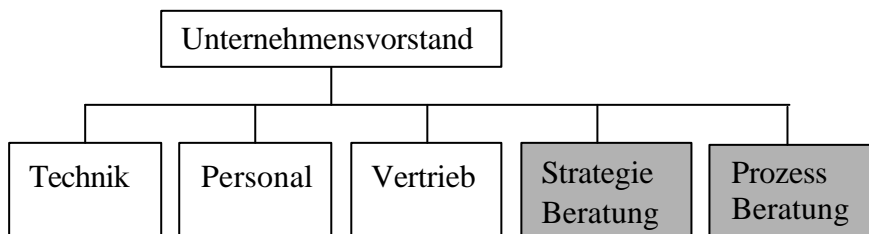
Vom Konzentrationsmodell wird gesprochen, wenn alle Beratungsaufgaben einer Unternehmung in einer einzigen Einheit zusammengefaßt sind. Zu den Merkmalen des Konzentrationsmodells gehört außerdem eine eindeutige Zuordnung der Mitarbeiter. Es ist also beispielsweise nicht möglich, daß ein Mitarbeiter der Vertriebsabteilung hin und wieder – sozusagen als unternehmensinterne Nebenbeschäftigung – Aufgaben als interner Unternehmensberater wahrnimmt. Ist eine interne Unternehmensberatung nach dem Konzentrationsmodell organisiert, so bietet diese Bündelung der Beratungsressourcen am ehesten die Möglichkeit, daß sich einzelne Berater im Sinne einer Arbeitsteilung auf bestimmte Spezialbereiche der Beratung konzentrieren.



A.-3.2.2.2.-1.:¹⁵⁸ Organisation interner Unternehmensberater gemäß Konzentrationsmodell

Dekonzentrationsmodell

Das Dekonzentrationsmodell¹⁵⁹ zeichnet sich dadurch aus, daß für verschiedene Aufgabenbereiche der internen Unternehmensberatung jeweils verschiedene organisatorische Einheiten existieren.



A.-3.2.2.2.-2.:¹⁶⁰ Organisation interner Unternehmensberater gemäß Dekonzentrationsmodell

¹⁵⁸ Verändert nach Theuvsen, L. (1994), S. 163.

¹⁵⁹ Vgl. Theuvsen, L. (1994), S. 186-188.

Im Rahmen der Strategieberatung geht es um grundsätzliche und langfristig orientierte betriebswirtschaftliche Beratungsleistungen. Im Rahmen der Prozeßberatung steht dagegen die Frage im Mittelpunkt, wie bestehende Prozesse in einer Unternehmung kurz- bis mittelfristig optimiert werden können.

3.2.3. Der Qualifizierungsprozeß zum internen Unternehmensberater

Der Qualifizierungsprozeß setzt sich aus verschiedenen Modulen zusammen, die sich in die Kernbereiche *Training* und *Wissensvermittlung*¹⁶¹ sowie *Praxisreflexion* unterteilen lassen. Während des Trainings lernen die Teilnehmer des Qualifizierungsprozesses mehr darüber, wie sie sich als interner Unternehmensberater verhalten sollten, um in unterschiedlichen Beratungskonstellationen das bestmögliche Beratungsergebnis erzielen zu können. Gegenstand der Wissensvermittlung sind die theoretischen Grundlagen der Beratung von Unternehmen. Im Rahmen der Praxisreflexion besprechen die einzelnen Teilnehmer des Qualifizierungszyklus konkrete Beratungsprojekte, an denen sie zuvor im eigenen Unternehmen jeweils selbst beteiligt gewesen waren, um so nicht nur aus den eigenen Erfahrungen, sondern auch aus den Erfahrungen der anderen Teilnehmer des Qualifizierungszyklus für künftige Beratungsprojekte lernen zu können. Ziel der Praxisreflexion ist dabei nicht zuletzt auch, die einzelnen Teilnehmer dabei zu unterstützen, in ihrem Unternehmen eine Persönlichkeit zu werden, die als Berater ernst genommen wird; es wird daher im Rahmen des Qualifizierungszyklus auch von sogenannten 'Beraterpersönlichkeiten' gesprochen. Die Lerngruppen werden als 'sich selbststeuernd' bezeichnet, weil die einzelnen Teilnehmer selbst darüber zu entscheiden haben, welche Lerninhalte sie aufgrund ihrer bisher gesammelten Erfahrungen gemeinsam vertiefen wollen.

In Abbildung A.-3.2.3. ist der Ablauf des vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) organisierten Qualifizierungszyklusses zum internen Unternehmensberater in der Assekuranz schematisch dargestellt. Es wird ersichtlich, wie viele Tage sich die Teilnehmer im Rahmen ihrer Partizipation am Qualifizierungszyklus jeweils mit den einzelnen Modulen beschäftigen. Die ineinander greifenden Zahnräder symbolisieren, daß die angebotenen Lehrmodule inhaltlich aufeinander abgestimmt sind.

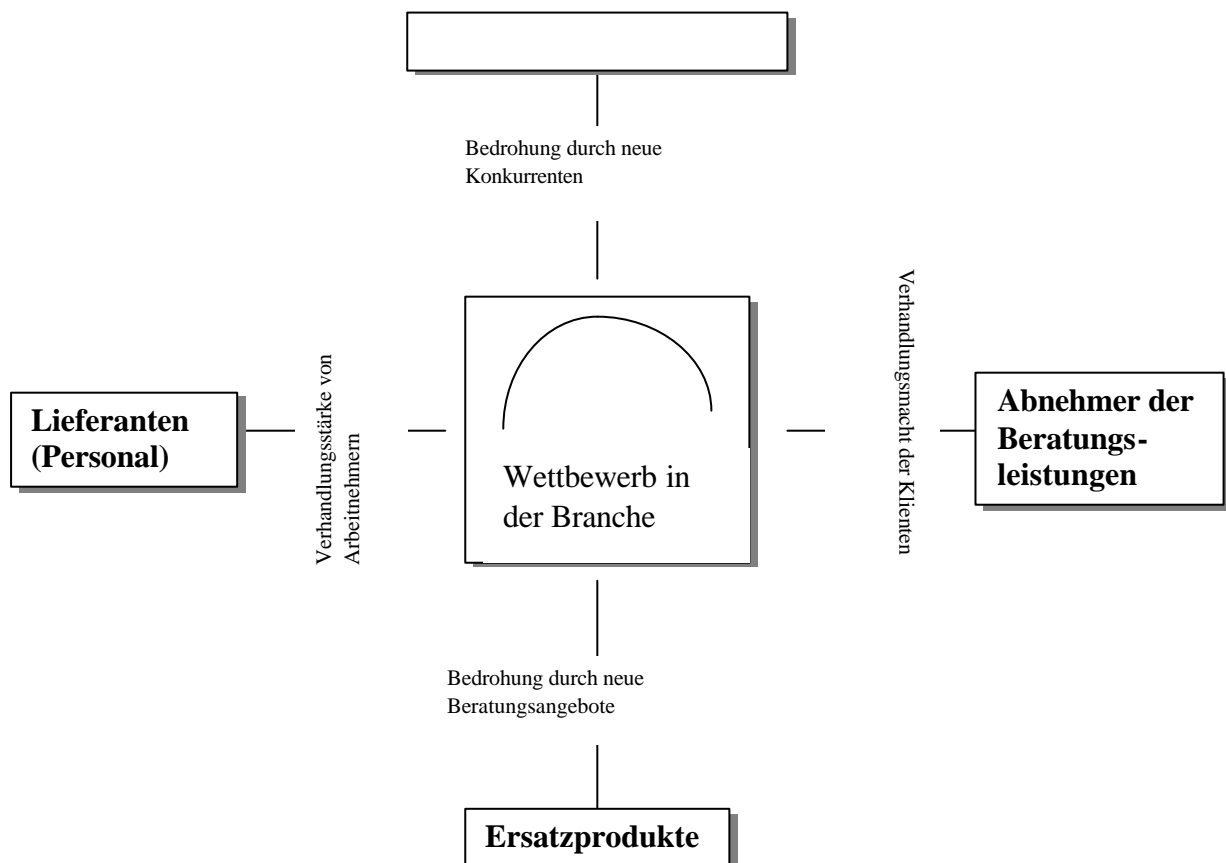
¹⁶⁰ Verändert nach Theuvsen, L. (1994), S. 187.

¹⁶¹ Im Mittelpunkt steht dabei ein systemischer Ansatz, vgl. hierzu z.B. Königswieser, R. / Exner, A. (1999), S. 15-43; König, E. / Volmer, G. (1999), S. 12-85.

3.3.1. Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter

Porter geht davon aus, daß der Wettbewerb in einem Wirtschaftszweig von fünf Wettbewerbskräften beeinflusst wird:

- (1) Verhandlungsstärke der Lieferanten;
- (2) Eintritt neuer Konkurrenten in den Markt;
- (3) Verhandlungsmacht der Abnehmer;
- (4) Entwicklung von Ersatzprodukten und -diensten;
- (5) Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern.



A.-3.3.1.: Die fünf Wettbewerbskräfte im Kontext der Beratung von Unternehmen¹⁶⁶

Kritik an der Vorgehensweise von Porter findet sich beispielsweise bei Kreikebaum.¹⁶⁷ Der wesentliche Einwand lautet, daß der von Porter vorgeschlagene gedankliche Rahmen zu

(1981) sowie grundlegend Ansoff, I. H. (1980), S. 13-35 und speziell für Versicherungsunternehmen beispielsweise Steinle, C. / Eggers, B. (1989), S. 691-712.

¹⁶⁶ Verändert nach Porter, M. E. (2000), S. 29 und unter Berücksichtigung von Dichtl, M. (1998), S. 44.

unpräzise und zu statisch sei, um zu brauchbaren Erklärungen und Prognosen zu kommen. Weitere Kritik ließe sich an der von Porter gewählten Darstellungsform äußern. Wenn Vierecke („Kästchen“) mittels Pfeilen verbunden werden, so ist stets kritisch zu hinterfragen: welchen Wirkungsmechanismus beschreiben die Pfeile im einzelnen? Porter umgeht diese Kritik, indem er mögliche Einflußgrößen aufzählt und beschreibt.¹⁶⁸

Bei Schradin findet sich eine kritische Betrachtung der Bedeutung des Ansatzes von Porter hinsichtlich eines erfolgsorientierten Managements in Versicherungsunternehmen.¹⁶⁹ Schradin kommt dabei zu dem Schluß, daß die Übertragung der Empfehlungen von Porter auf die Verhältnisse der Versicherungswirtschaft „eine inhaltliche und auch terminologische Anpassung“¹⁷⁰ erforderlich macht. In der vorliegenden Arbeit wird insofern an Schradins Überlegungen angeknüpft, als daß von ihm angesprochene Serviceführerschaftsstrategie¹⁷¹, unter die auch die Beratungsleistungen eines Versicherers zu zählen sind, hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten einer internen Beratungseinheit vertieft wird.¹⁷²

Um die fünf in Abbildung A.-3.3.1. benannten Wettbewerbskräfte im einzelnen betrachten zu können, ist es zunächst erforderlich den relevanten Markt abzugrenzen. Diese Abgrenzung¹⁷³ ist insbesondere dann nicht ganz einfach, wenn sich bestehende Branchengrenzen verschieben oder sogar ganz auflösen.¹⁷⁴ Die Übernahme der Dresdner Bank durch die Allianz Versicherung ist ein prominentes Beispiel für die Veränderung der Grenze zwischen der Banken- sowie der Versicherungsbranche. Auch die Zuordnung konkreter Akteure zu den einzelnen von Porter identifizierten Kräften des Wettbewerbes kann mitunter schwierig sein. Wer ist beispielsweise im Zusammenhang mit den internen Unternehmensberatern in der Assekuranz als Lieferant anzusehen?

Als **Lieferanten** können im hier betrachteten Kontext im Einklang mit Dichtl¹⁷⁵ die Arbeitnehmer angesehen werden. Je mehr Unternehmen auf der Suche nach Personen sind,

¹⁶⁷ Vgl. Kreikebaum, H. (1989), S. 64-66

¹⁶⁸ Für einen ersten Einblick, vgl. z.B. Porter, M. E. (2000), S. 32.

¹⁶⁹ Vgl. Schradin, H. R. (1994), S. 150-158.

¹⁷⁰ Schradin, H. R. (1994), S. 151.

¹⁷¹ Vgl. derselbe, S. 153.

¹⁷² Vgl. Abschnitt 3.3.2.

¹⁷³ Zur Frage der Branchenabgrenzung, vgl. etwa auch Coenenberg, A. G. / Baum, H.-G. (1986), S. 91-110.

¹⁷⁴ Vgl. grundlegend zum Gedanken von Allfinanz und Versicherung, Schwebler, R. (1994), S. 460-462.

¹⁷⁵ Vgl. Dichtl, M. (1998), S. 43-49.

die eine Tätigkeit als interne oder externe Unternehmensberater ausüben wollen und können, desto größer wird die *Verhandlungsstärke der Arbeitnehmer*.

Neue **Beratungsanbieter** sind beispielsweise Versicherungsunternehmen mit einer internen Unternehmensberatung, die auch externe Beratungsmandate annehmen. Je mehr Versicherer künftig nicht nur eine interne Unternehmensberatung einrichten, sondern diese auch externe Beratungsmandate übernehmen lassen, desto größer wird für jene Gesellschaften, die bereits als Unternehmensberater tätig sind, die *Bedrohung durch neue Konkurrenten*.¹⁷⁶

Abnehmer der Beratungsleistungen eines internen Unternehmensberaters sind all jene Abteilungen eines Versicherungsunternehmens, welche Beratung benötigen und diese zumindest teilweise bei den internen Beratungsanbietern nachfragen. Sofern eine interne Unternehmensberatung auch externe Beratungsaufträge übernommen darf, ist sie nicht mehr allein auf die internen Nachfrager angewiesen. Entsprechend kommt es dann auch zu einer *Abnahme der Verhandlungsmacht der internen Klienten*.

Das Beratungsangebot einer internen Unternehmensberatung stellt ein **Ersatzprodukt** für die Beratungsleistungen externer Beratungsgesellschaften dar. Aus der Perspektive externer Unternehmensberater kann damit die Einrichtung und/oder die Ausweitung einer internen Beratungseinheit eine *Bedrohung in Form neuer Beratungsangebote* darstellen.¹⁷⁷ Es liegt auf der Hand, daß in der Praxis ein enger Zusammenhang bestehen kann zwischen neuen Beratungsanbietern (Konkurrenten) einerseits sowie Ersatzprodukten andererseits.

Der **Wettbewerb innerhalb der Branche** wird, so wie in jeder anderen Branche auch, durch das Angebot von sowie die Nachfrage nach Beratungsleistungen beeinflusst. Steht nun das Management eines Versicherers vor der Frage, ob es den internen Unternehmensberatern des eigenen Unternehmens erlauben soll, die Beratungsleistungen auch extern anzubieten, so muß das bestehende Wettbewerbsumfeld in der Beratungsbranche betrachtet werden. Ist es den internen Unternehmensberatern des eigenen Versicherungsunternehmens überhaupt möglich,

¹⁷⁶ Wenn in einem Versicherungsunternehmen darüber nachgedacht wird, ob die bestehende bzw. die noch einzurichtende interne Unternehmensberatung auch externe Beratungsmandate annehmen soll, dann ist im Rahmen einer in die Zukunft gerichteten Wettbewerbsanalyse auch der Eintritt potentielle neuer Wettbewerber, die nicht aus der Assekuranz stammen, zu berücksichtigen. Zu denken ist hierbei etwa an die internen Unternehmensberatungen der Unternehmen IBM (Computer und Software) sowie Otto (Versandhandel).

¹⁷⁷ Hierbei ist allerdings zu beachten, daß sich die Beratungsleistungen interner und externer Unternehmensberater nicht gegenseitig ausschließen, sondern auch kombiniert zum Einsatz kommen können, vgl. z.B. Petzold, R. (1987), S. 529-534; Wohlgemuth, A. C. (1985), S. 81-88.

sich im Wettbewerb der Beraterbranche zu behaupten? Um eine Basis zur Beantwortung der hier aufgeworfenen Frage zu ermöglichen, werden im folgenden Abschnitt, wiederum in Anlehnung an Porter, Strategien der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen vorgestellt.¹⁷⁸

3.3.2. Strategietypen für den Einsatz interner Unternehmensberater

„Zwar mag ein Unternehmen im Vergleich zu seinen Konkurrenten unzählige Stärken und Schwächen haben, doch gibt es zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen, über die ein Unternehmen verfügen kann: niedrige Kosten oder Differenzierung.“¹⁷⁹

Die beiden Grundtypen der Wettbewerbsvorteile sind gemäß Porter für jedes Unternehmen die Grundlage zur Entscheidung über den im jeweiligen Wettbewerbsumfeld am besten geeigneten Strategietyp.¹⁸⁰ Bei den Strategietypen ist zwischen den drei folgenden zu unterscheiden:¹⁸¹

- (1) Kostenführerschaft;
- (2) Differenzierung;
- (3) Konzentration auf Schwerpunkte.

Es wird nun betrachtet, inwieweit ein bestimmter Strategietyp im Zusammenhang mit den internen Unternehmensberatern eines Versicherungsunternehmens zum Einsatz kommen kann.

3.3.2.1. Kostenführerschaft als Strategietyp für interne Unternehmensberater ?

Verfolgt das Management in einem Unternehmen den Strategietyp Kostenführerschaft, so wird das Ziel verfolgt, *der* kostengünstigste Anbieter zu werden. „Ein Kostenführer muß alle Quellen für Kostenvorteile aufspüren und nutzen.“¹⁸²

Es besteht die Möglichkeit, daß die internen Unternehmensberater bei ihren externen Beratungsmandaten als kostengünstige Anbieter auftreten können, indem bestimmte Kosten nicht den internen Beratern, sondern dem Gesamtunternehmen zugerechnet werden. So

¹⁷⁸ Zu einer anderen als der hier vorgestellten Darstellung von Strategien zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, vgl. Müller-Stewens, G. / Lechner, C. (2001).

¹⁷⁹ Porter, M. E. (2000), S. 37.

¹⁸⁰ Vgl. hierzu auch Porter, M. E. (2000), S. 38, wo das Feld der drei potentiellen Wettbewerbsstrategien in einer Graphik zusammengefaßt ist.

¹⁸¹ Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 37-56.

¹⁸² Derselbe, S. 39.

könnten beispielsweise die in den Sekretariaten der internen Unternehmensberatung anfallenden Kosten vom Gesamtunternehmen getragen werden. Wenn die Kosten, die aufgrund der Tätigkeit der internen Unternehmensberater anfallen, den internen Beratern nicht vollständig zugerechnet werden, dann ist dies nichts anderes als eine Subventionierung der internen Berater durch das Gesamtunternehmen. Eine derartige Subventionierung ist mit dem Nachteil verbunden, daß es zu einer die Kosten betreffenden Intransparenz kommen kann, in deren Folge eine Entscheidung darüber, welche Aktivitäten sich für eine Unternehmung tatsächlich lohnen und welche nicht, erschwert wird. Ein Vorteil der Subventionierung von Beratungsleistungen, die für externe Abnehmer erbracht werden, ist beispielsweise dann gegeben, wenn ein preiswertes Beratungsangebot zu einer Erhöhung der Beratungsnachfrage führt und die erbrachten Beratungsleistungen zugleich auch den Absatz anderer vom Versicherungsunternehmen erbrachter Leistungen, wie z.B. Versicherungsschutz, befördert.¹⁸³

3.3.2.2. Differenzierung als Strategietyp für interne Unternehmensberater ?

Verfolgt ein Unternehmen den Strategietyp der Differenzierung, so ist es bemüht, möglichst in Bereichen, die auch von den Kunden als wichtig erachtet werden, einmalig zu sein. Sollte es einem Versicherungsunternehmen gelingen, in einem bestimmten Bereich einmalig zu sein bzw. von den Kunden in einem bestimmten Bereich für einmalig gehalten zu werden, dann ist es ihm möglich, höhere Preise für seine Produkte zu verlangen. Sofern der Vorstand eines Versicherungsunternehmens den internen Unternehmensberatern die Bearbeitung externer Beratungsmandate gestattet, sollte diese Erlaubnis immer auch mit einer exakten Vorgabe darüber verbunden sein. Mit anderen Worten: die Unternehmensleitung eines Versicherers hat darüber zu entscheiden, in welchem Bereich eine Position der Einmaligkeit angestrebt werden soll.¹⁸⁴

3.3.2.3. Konzentration auf Schwerpunkte: Strategietyp interner Berater ?

Die Konzentration auf Schwerpunkte bietet eine Möglichkeit zur Realisation von Spezialisierungsvorteilen. Für einen Versicherer bietet es sich an, immer dann, wenn die internen Unternehmensberater externe Beratungsmandate bearbeiten, die Schwerpunkte der Tätigkeit so festzulegen, daß die Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens optimal genutzt werden können: ein Beispiel für eine spezifische Kernkompetenz eines

¹⁸³ Zur Preisgestaltung des Beratungsangebotes eines Versicherungsunternehmens, vgl. Abschnitt 2.3.4.

¹⁸⁴ Zur Betrachtung der Aufgaben der Unternehmensleitung im Zusammenhang mit der internen Unternehmensberatung eines Versicherungsunternehmens, vgl. Abschnitt 6.2.

Versicherungsunternehmens ist der Umgang mit unterschiedlichen Risiken. Im nachfolgenden Abschnitt wird erörtert, inwiefern ein kombiniertes Angebot aus Unternehmensberatung einerseits und Risikoberatung andererseits durch ein Versicherungsunternehmen zu einem spezifischen Beratungsangebot zusammengeführt werden könnte.

Porter weist darauf hin, daß Unternehmen, die sich nicht für einen Strategietyp entscheiden können, sondern versucht sind, alles gleichzeitig zu erreichen, leicht „zwischen den Stühlen“ zu sitzen kommen, was mit Nachteilen im Wettbewerb verbunden sein kann.¹⁸⁵

3.3.3. Interne Unternehmensberater als Teil einer Serviceführerschaftsstrategie?

Hinsichtlich einer möglichen Serviceführerschaftsstrategie¹⁸⁶ ist zu berücksichtigen, daß Service- und Beratungsleistungen¹⁸⁷ in aller Regel personalintensiv und damit einhergehend auch kostenintensiv sind. Schradin meint hierzu: für einen Versicherer sei es wichtig, daß „es potentielle Kunden gibt, die auf einen entsprechenden Service Wert legen und bereit sind, die damit verbundenen Prämien zu entrichten.“¹⁸⁸ Die Aussage von Schradin ist grundsätzlich zutreffend, greift allerdings insofern zu kurz, als daß hinsichtlich des Service- und Beratungsangebotes eines Versicherers noch weitere Faktoren zu berücksichtigen sind. Geeignete Service- und Beratungsleistungen verursachen nicht nur Kosten, sondern können für das betreffende Versicherungsunternehmen auch zu einer Kostenreduktion beitragen. Zu denken ist etwa daran, daß Service und Beratung teilweise zu einer Senkung von Schadenhöhe und/oder Schadenhäufigkeit beitragen.¹⁸⁹ Im Idealfall können Service- und Beratungsleistungen somit nicht nur einen Beitrag zur Serviceführerschaft, sondern auch einen Beitrag zur Kostenführerschaft eines Versicherungsunternehmens leisten.

Nach Lauda¹⁹⁰ können Serviceführerschaft und Kostenführerschaft in eine „outpacing Strategie“ einmünden. Der englische Begriff „outpace“ bedeutet soviel wie „ausstechen“ und „überholen“. Von einer so genannten outpacing Strategie kann dann gesprochen werden, wenn Serviceführerschaft um *kostengünstige Standardangebote* ergänzt wird bzw. wenn Kostenführerschaft abgerundet wird durch die Bereitstellung *differenzierter Neuprodukte*.¹⁹¹

Anhand einer auf Schradin zurückgehenden Weiterentwicklung des Wettbewerbsmodells von Porter läßt sich beschreiben, inwiefern die internen Unternehmensberater eines Versicherers

¹⁸⁵ Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 44.

¹⁸⁶ Vgl. Schradin, H. R. (1994), S. 153-155.

¹⁸⁷ Zu einer möglichen Systematisierung der Beratungsleistungen eines Versicherers, vgl. Abschnitt 2.3.

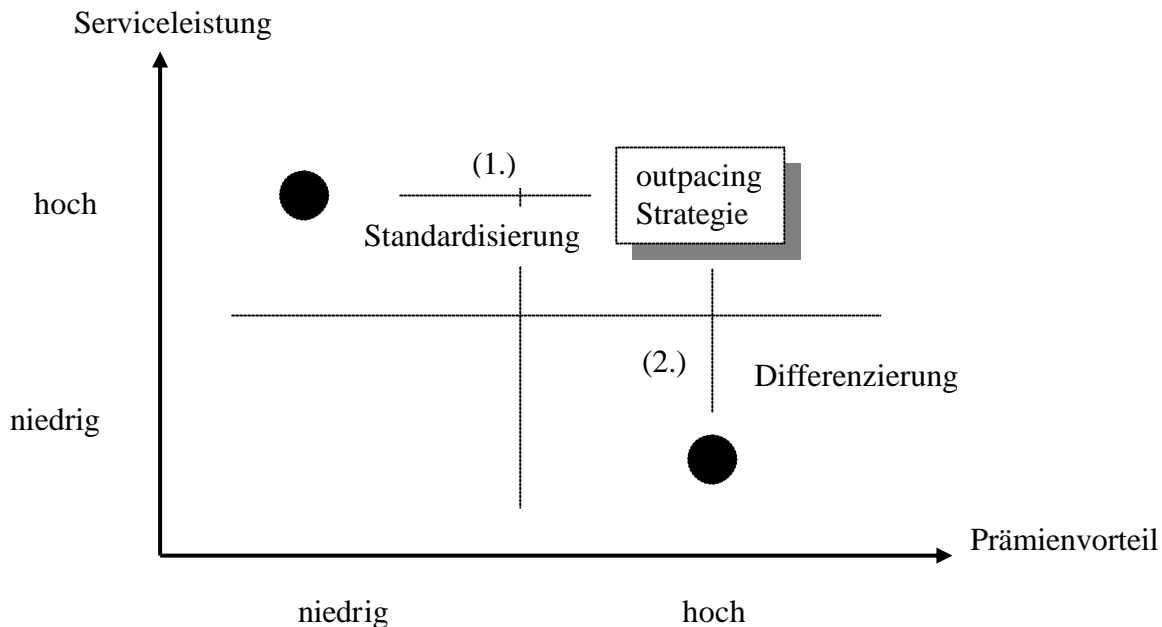
¹⁸⁸ Schradin, H. R. (1994), S. 153.

¹⁸⁹ Vgl. Abschnitt 2.3.4.

¹⁹⁰ Vgl. Lauda, K. (1989), S. 220-226.

¹⁹¹ Vgl. hierzu auch Schradin, H. R. (1994), S. 158.

einen Beitrag zur Realisation einer outpacing Strategie leisten können. Die von Schradin vorgenommene Weiterentwicklung besteht in einer Dynamisierung des Wettbewerbsmodells von Porter.¹⁹²



A.-3.3.3.: Schradin'sche Dynamisierung des Wettbewerbsmodells von Porter¹⁹³

Die internen Unternehmensberater eines Versicherers können auf zwei unterschiedlichen Ebenen einen Beitrag zur Realisation der outpacing Strategie leisten. Zum einen können die internen Berater andere Abteilungen bei Standardisierungsbemühungen (1.) unterstützen. Zum anderen können die internen Berater mittels ihrer eigenen Beratungsangebote einen Beitrag zur Differenzierung (2.) der Service- und Beratungsangebote eines Versicherers leisten.

Zu (1.): Eine Möglichkeit zur Anwendung von standardisierten Leistungen bietet das Internet. Inwieweit sich das Internet auch für eine Bereitstellung von Service- und Beratungsleistungen eignet, kann anhand der im zweiten Kapitel aufgestellten Kriterien erörtert werden.¹⁹⁴

Zu (2.): Ein Versicherer kann sein Beratungsangebot differenzieren, indem den internen Unternehmensberatern erlaubt wird, auch spezielle externe Beratungsmandate zu übernehmen. Zu denken wäre hierbei beispielsweise an ein erweitertes Beratungsangebot für die Industrie- und Gewerbekunden eines Versicherers.

¹⁹² Vgl. hierzu insbesondere auch Schradin, H. R. (1994), S. 156-158.

¹⁹³ Geringfügig ergänzt und verändert nach einer Vorlage von Schradin, vgl. Schradin, H. R. (1994), S. 158.

¹⁹⁴ Vgl. z.B. T-2.1.4.2.

4. Interne Unternehmensberater als Handlungsoption

Das vorliegende Kapitel betrachtet Handlungsoptionen im Kontext der internen Unternehmensberatung. Neben der Entscheidung zwischen Selbsterstellung und Fremdbezug von Beratungsleistungen wird auch das Thema Unternehmenskultur im Kontext der internen Unternehmensberater näher beleuchtet.

4.1. Selbsterstellung oder Fremdbezug von Unternehmensberatungsleistungen?

Die Voraussetzung dafür, daß in einem Unternehmen eine Entscheidung zwischen der Selbsterstellung (engl.: make) und dem Fremdbezug (engl.: buy) von Beratungsleistungen getroffen werden kann, ist das Vorhandensein einer internen Beratungseinheit. Existiert keine interne Beratungseinheit, so muß bei Beratungsbedarf in jedem Fall auf externe Berater zurückgegriffen werden. Hinsichtlich der sogenannten Make-or-Buy-Entscheidung sind somit zwei Zeithorizonte zu unterscheiden. Ein Unternehmen hat eine langfristige Entscheidung darüber zu treffen, ob es eine interne Unternehmensberatung überhaupt einrichtet oder nicht. Sofern eine interne Beratungseinheit eingerichtet ist, kann von Fall zu Fall, d.h. eher kurzfristig, darüber entschieden werden, ob bei Beratungsbedarf interne Unternehmensberater hinzugezogen werden oder nicht. Die langfristige Make-or-Buy-Entscheidung ist nichts anderes als eine Entscheidung über die Integration der Beratungseinheit in das eigene Unternehmen. Insbesondere Williamson¹⁹⁵ beschäftigt sich ausführlich mit den verschiedenen Möglichkeiten der Integration und vertritt dabei die Auffassung, daß es in erster Linie die Transaktionskosten¹⁹⁶ bzw. die Möglichkeiten zur Einsparung von Transaktionskosten sind, die für oder gegen die Integration von Organisationseinheiten in ein Unternehmen sprechen.¹⁹⁷

Mit einzelnen Aspekten der Make-or-Buy-Frage im Kontext der Unternehmensberatung befaßten sich insbesondere Allanson, Oefinger und Perlitz.¹⁹⁸ Neben dem Fehlen einer systematischen Gesamtbetrachtung verschiedener ökonomischer Konzepte findet sich bislang auch keine Betrachtung potentieller Besonderheiten in der Assekuranz. Es werden nun nachfolgend verschiedene ökonomische Konzepte vorgestellt, die sich von einem Versicherer bei der Entscheidung zwischen Selbsterstellung und Fremdbezug heranziehen lassen.

¹⁹⁵ Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 117-148.

¹⁹⁶ Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.3.4.

¹⁹⁷ Williamson, O. E. (1990), S. 117.

¹⁹⁸ Vgl. Oefinger, T. (1986); Allanson, S. P. (1985); Perlitz, W. (1975).

Die nachfolgenden Überlegungen dienen aber keinesfalls nur dem Ziel, eine Entscheidung zwischen der Selbsterstellung und dem Fremdbezug von Beratungsleistungen zu erleichtern (engl.: *make-or-buy*). Sie können vielmehr auch bei der Entscheidung über eine gleichzeitige Hinzuziehung von internen und externen Unternehmensberatern (engl.: *make-and-buy*) Berücksichtigung finden.

4.1.1. Transaktionskosten und Verträge als Argumente bei der Make-or-Buy-Frage

„Eine Transaktion findet statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird.“¹⁹⁹ Im Jahr 1937 publiziert Coase²⁰⁰ seine Veröffentlichung ‘The Nature of the Firm’, in der er als erster die Transaktionskosten explizit beschreibt. Er geht dabei der Frage nach, weshalb Unternehmungen bestimmte Leistungen über den Markt beziehen und andere Leistungen im Unternehmen selbst erbringen. Seine Antwort lautet: Die Kosten der Marktnutzung können vermieden werden, wenn der Marktmechanismus durch Anweisungen und Vorgaben innerhalb der Unternehmung ersetzt wird. Diese Kosten, die bei der Nutzung des Marktmechanismus anfallen, werden als Transaktionskosten bezeichnet. Arrow charakterisiert Transaktionskosten als „Betriebskosten des Wirtschaftssystems“²⁰¹.

Williamson führt sehr anschaulich aus, daß – bei abstrakter Betrachtung – Transaktionskosten in der Ökonomie mit dem Phänomen der Reibung in der Physik zu vergleichen sind.²⁰² Bei Maschinen wird darauf geachtet, daß die Zahnräder reibungslos ineinander greifen, um unnötige Reibungsverluste zu vermeiden. In der Ökonomie wird, ganz analog dazu, der Frage nachgegangen, ob die Transaktionspartner miteinander harmonisieren, um unnötige Transaktionskosten zu vermeiden. So kann beispielsweise das (häufige) Auftreten von Mißverständnissen und Kontroversen zu Verzögerungen und anderen Fehlfunktionen führen.

Was bedeutet dies für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberatern und ihren Klienten? Zieht ein Versicherer (oder auch jedes andere Unternehmen) Unternehmensberater hinzu, so sollte die Vermeidung der gerade genannten Fehlfunktionen sichergestellt werden. Dies ist umso eher dann möglich, wenn es ohne allzu großen Aufwand gelingt, Verträge

¹⁹⁹ Williamson, O. E. (1990), S. 1.

²⁰⁰ Vgl. Coase, R. (1937), S. 386-405.

²⁰¹ Arrow, K. J. (1969), S. 48.

²⁰² Vgl. Williamson, O. E. (1990), S. 1.

auszuhandeln und durchzusetzen, in denen die Leistungserstellung eines Beraters möglichst exakt spezifiziert wird.²⁰³

Ein vollständiger Vertrag, also ein Vertrag, der alle Eventualitäten abdeckt, macht opportunistisches Verhalten unmöglich. Williamson definiert Opportunismus wie folgt: „Unter Opportunismus verstehe ich die Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List.“²⁰⁴ Verschiedene Ursachen führen dazu, daß in der Realität eher unvollständige als vollständige Verträge anzutreffen sind. Zu diesen Ursachen gehören:

Asymmetrische Informationen. Sie liegen dann vor, wenn die Vertragsparteien nicht über den gleichen Informationsstand verfügen.

Begrenzte Rationalität (engl.: Bounded Rationality). Der Begriff bringt zum Ausdruck, daß ein Mensch nur über eine begrenzte Kapazität verfügt, Informationen zu verarbeiten und Ziele auf rationale Weise zu verfolgen; er ist also nicht dazu in der Lage, vorab alle Eventualitäten zu berücksichtigen.

Meßprobleme. Sie treten auf, weil die in einem Vertrag niedergeschriebenen Aspekte vielfach kompliziert sind. Aus diesem Grund ist oft nicht nur die Spezifizierung, sondern auch die anschließende Messung²⁰⁵ von vertraglich vereinbarten Leistungen schwierig.

Ein Unternehmen, das die Leistungen von Unternehmensberatern nutzen möchte, steht damit vor der Frage, welche Kosten größer sind: die Kosten der Marktnutzung, wenn auf externe Unternehmensberater zurückgegriffen wird, oder aber die Kosten, die anfallen, wenn auf interne Unternehmensberater zurückgegriffen wird. Es dürfte in der Praxis nicht immer ganz einfach sein, die jeweils anfallen Kosten exakt zu erfassen. Möglicherweise lässt sich die `Historie der Verträge mit externen Beratern´ als ein Kriterium heranziehen. Ein Indikator für hohe Transaktionskosten ist es, wenn sich die Vertragsverhandlungen mit externen Beratern für einen Klienten regelmäßig schwierig gestalten und einen großen Personalaufwand erfordern. Auch häufig auftretende Uneinigkeiten über die Erfüllung der Verträge sind ein Indiz für hohe Transaktionskosten.

²⁰³ Vgl. Besanko, D. / Dranove, D. / Shanley, M. (1996), S. 93.

²⁰⁴ Williamson, O.E. (1990), S. 54.

²⁰⁵ Zum besonderen Problem der Qualitätsmessung bei Dienstleistungen, vgl. Haller, S. (1995).

Hypothese 4.1.1. (Transaktionskosten-Hypothese)

„Die Transaktionskosten bei der Zusammenarbeit mit externen Unternehmensberatern sind ein Argument für die Einrichtung einer internen Unternehmensberatung.“

4.1.2. Skaleneffekte als Argument bei der Make-or-Buy-Frage

Skaleneffekte beschreiben eine Situation, in der mit zunehmender Produktionsmenge die Kosten pro Einheit abnehmen. Mit anderen Worten: die Durchschnittskosten (engl.: average cost) AC nehmen bei zunehmender Produktionsmenge ab. Deshalb müssen auch die Grenzkosten (engl.: marginal cost) MC beim Vorliegen von Skaleneffekten kleiner als AC sein; beim Vorliegen von Skaleneffekten gilt somit: $AC > MC$. Bei den Skaleneffekten ist zu unterscheiden zwischen einerseits Economies of Scope und andererseits Economies of Scale.²⁰⁶

Economies of Scope liegen vor, wenn ein Unternehmen Kostenersparnisse erzielen kann, indem es eine größere *Vielfalt von Sachgütern* und/oder *Dienstleistungen* anbietet.

Economies of Scale liegen vor, wenn ein Unternehmen dadurch Kostenersparnisse erzielen kann, daß es von *ein und demselben Sachgut* und/oder *ein und derselben Dienstleistung* eine *große Menge* anbietet.

Zur Erläuterung der Skaleneffekte im hier betrachteten Kontext wird nun unterstellt, daß ein Versicherungsunternehmen zwei Beratungsgüter produziert: zum einen Beratungsleistungen für interne Kunden (z.B. für die Vertriebsabteilung), zum anderen Beratungsleistungen für externe Kunden (z.B. für ein versichertes Chemieunternehmen). Es wird hier davon ausgegangen, daß es sich bei den internen Beratungsleistungen um Vorschläge zur *Prozeßoptimierung*²⁰⁷ (PO) handelt und bei den extern erbrachten Beratungsleistungen um Vorschläge zur *Risikominderung*²⁰⁸ (RV). Für beide Beratungsprodukte entstehen Gesamtkosten (engl.: total cost) TC in Höhe von $TC(Q_{PO}, Q_{RV})$. Dabei beschreibt Q_X für $X = PO, RV$ die Menge (engl.: quantity) Q des Gutes X . Economies of Scope liegen dann vor, wenn gilt:

$$TC(Q_{PO}, Q_{RV}) < TC(Q_{PO}, 0) + TC(0, Q_{RV}) \quad (4.1.2.-A.)$$

²⁰⁶ Zu einer Betrachtung von Betriebsgröße sowie Größenvorteilen bei Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen, vgl. Kaluza, B. (1990), S. 251-273 sowie Kürble, G. / Schwake, E. (1984), S. 113-131.

²⁰⁷ Vgl. Wohlgemuth, A. C. (1991), S. 132.

²⁰⁸ Vgl. in diesem Zusammenhang insbesondere auch Müller-Reichart, M. (1994).

Sofern ein Versicherungsunternehmen über die Voraussetzungen verfügt, sowohl PO als auch RV herzustellen, davon aber keinen Gebrauch macht, läßt sich auch schreiben

$$TC(0,0)=0 \quad (4.1.2.-B.)$$

Und somit läßt sich 4.1.2.-A umformen zu:

$$TC(Q_{PO}, Q_{RV}) - TC(0, Q_{PO}) < TC(Q_{RV}, 0) - TC(0, 0) \quad (4.1.2.-C.)$$

Erläuterung der Umformung:

Es wird auf beiden Seiten der Ungleichung jeweils $TC(Q_{PO}, 0)$ und $TC(0, 0)$ subtrahiert,

$$TC(Q_{PO}, Q_{RV}) - TC(0, 0) - TC(Q_{PO}, 0) < TC(Q_{PO}, 0) + TC(0, Q_{RV}) - TC(0, 0) - TC(Q_{PO}, 0)$$

woraus die in 4.1.2.-C. genannte Ungleichung hervorgeht. Es wäre also vorstellbar, dass ein Versicherungsunternehmen Skaleneffekte erzielen kann, indem es eine interne Beratungseinheit aufbaut, die nicht nur interne Beratungsprojekte bearbeitet, sondern auch extern – im Rahmen der Versichertenberatung²⁰⁹ – tätig wird.

Hypothese 4.1.2. (Skaleneffekt-Hypothese)

„Für Versicherungsunternehmen bietet die Einrichtung einer internen Unternehmensberatung die Möglichkeit, Skaleneffekte im Bereich der Beratung zu realisieren.“

4.1.3. Lernkurve als Argument bei der Make-or-Buy-Frage

Das Konzept der Lernkurve wurde Ende der 60er Jahre von der US-amerikanischen Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) vorgestellt.²¹⁰ Die von der BCG durchgeführte empirische Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, daß im Zuge des Produktionsprozesses Erfahrungen gesammelt werden und Lernprozesse²¹¹ ablaufen, was mit zunehmender Produktionsmenge zu Kostenvorteilen führt.²¹²

²⁰⁹ Zum Begriff der Versichertenberatung, vgl. Abschnitt 2.1.1.1.

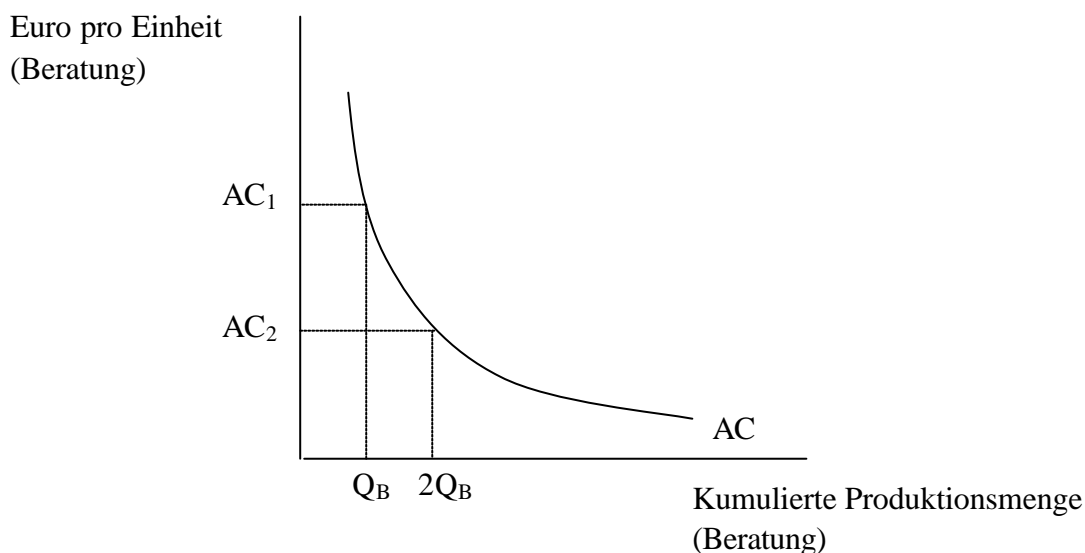
²¹⁰ Vgl. Henderson, B. D. (1971).

²¹¹ Zu einer Betrachtung der Erfahrungskurve im Kontext der Assekuranz, vgl. Kaluza, B. / Kürble, G. (1986), S. 193-232.

²¹² Zu einem Anwendungsbeispiel, vgl. Lieberman, M. B. (1984), S. 213-228.

Liegen **Lernprozesse** vor, so fallen die Durchschnittskosten (engl.: average cost) AC mit dem Anwachsen der kumulierten Produktionsmenge.²¹³ In Abbildung A.-4.1.3. wird beispielhaft die von einem Versicherungsunternehmen über die Zeit insgesamt erbrachte Menge an Beratung betrachtet. Steigt die kumulierte Produktionsmenge an Beratung B von Q_B auf $2Q_B$, so fallen gleichzeitig die Durchschnittskosten AC, nämlich von AC_1 auf AC_2 .

Unter der Voraussetzung, daß auf der Abszisse die kumulierte Produktionsmenge und auf der Ordinate die Anzahl der Euro pro Einheit abgetragen sind, handelt es sich bei dem in Abbildung A.-4.1.3. gezeigten Verlauf der Kurve AC um die typische Form einer Lernkurve. Zur Bestimmung der produzierten Menge an Beratung läßt sich die von den Beratern aufgewendete Zeit heranziehen, die beispielsweise in sogenannten Personentagen²¹⁴ bemessen werden kann.



A.-4.1.3.: Die Lernkurve

Wenn eine Person einen vollen Arbeitstag, d.h. einen Personentag, beratend tätig ist, dann wird dies hier als eine 'Einheit an Beratung' definiert. Entscheidend beim Konzept der Lernkurve ist, daß die kumulierte Produktionsmenge und nicht etwa die Produktionsmenge einer bestimmten Periode betrachtet wird. Dieser Unterscheidung kommt Bedeutung zu, wenn zwischen Lerneffekten und Skaleneffekten differenziert werden soll. In beiden Fällen sinken die Kosten je produzierter Einheit, allerdings aufgrund unterschiedlicher Ursachen. Bei den Economies of Scale sind sie auf die *große* Produktionsmenge je Zeiteinheit und bei der

²¹³ Zur Lernfähigkeit von Unternehmen, vgl. z.B. Greschner, J. (1996).

²¹⁴ Früher wurde an dieser Stelle teilweise auch von sogenannten 'Manntagen' gesprochen.

Lernkurve auf die *kumulierte* Produktionsmenge zurückzuführen. Die Strategieexperten Besanko et al. meinen in diesem Zusammenhang: "Managers who do not correctly distinguish between economies of scale and learning may draw incorrect inferences about the benefits of size in a market."²¹⁵

Die internen Unternehmensberater können in mehrfacher Hinsicht die innerhalb einer Unternehmung ablaufenden Lernprozesse unterstützen.²¹⁶ Im Zusammenhang mit der Hinzuziehung von externen Unternehmensberatern kann beispielsweise davon ausgegangen werden, daß sich ein in Beratungsangelegenheiten erfahrener interner Unternehmensberater eher dazu in der Lage sieht, einen externen Berater mit kritischen Fragen zu konfrontieren, als ein Mitarbeiter des Klienten, der zum ersten Mal mit externen Beratern konfrontiert ist und über keinerlei Erfahrung mit Beratungsleistungen verfügt. Mit anderen Worten: wenn die internen Unternehmensberater eines Versicherungsunternehmens immer wieder mit externen Unternehmensberatern zusammenarbeiten, dann erlernen sie die Zusammenarbeit mit ihnen.

Es ist davon auszugehen, daß die internen Unternehmensberater, die im Zeitverlauf in vielfältige Beratungsprojekte in der eigenen Klientenunternehmung involviert sind, einen vergleichsweise guten Überblick über die unterschiedlichen Projekte haben und damit dafür sorgen können, daß die verschiedene Abteilungen des eigenen Unternehmens zusammen gebracht werden, um voneinander zu lernen. Dies bietet sich insbesondere dann an, wenn im Laufe der Zeit in verschiedenen Abteilungen des Versicherungsunternehmens ähnliche Projekte durchgeführt werden müssen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: es ist bei der Begünstigung von Lernprozessen durch interne Unternehmensberater zum einen an ihre Rolle beim Erhalt von Beratungsleistungen durch externe Berater zu denken, also an die Erfahrungen, die interne Unternehmensberater aufgrund ihrer wiederholten Zusammenarbeit mit externen Unternehmensberatern sammeln können. Zum anderen ist zu denken an eine Unterstützung des im betreffenden (Versicherungs-)Unternehmen ablaufenden Wissensaustausches und der daraus resultierenden Lernprozesse.

Hypothese 4.1.3. (Lernprozeß-Hypothese)

„Eine interne Unternehmensberatung begünstigt Lernprozesse.“

²¹⁵ Besanko, D. / Dranove, D. / Shanley, M. (1996), S. 199.

²¹⁶ Zu einer vertiefenden Betrachtung der Unterstützung von unternehmensinternen Lernprozessen durch interne Unternehmensberater, vgl. Abschnitt 6.1.3.

4.1.4. Holdup als Argument bei der Make-or-Buy-Frage

Wann spricht man von Holdup?²¹⁷ Grundvoraussetzung für das Entstehen einer Situation, in der es zu Holdup, was in direkter Übersetzung soviel wie Überfall bzw. Behinderung bedeutet, kommen kann, ist das Vorliegen von sogenannten beziehungsspezifischen Investitionen (engl.: relationship specific assets) bei einer Vertragspartei, also das Vorliegen von Vermögenswerten, die ganz spezifisch für eine bestimmte Geschäftsverbindung aufgebaut wurden.²¹⁸ Relationship Specific Assets entstehen demnach, wenn Investitionen nur in einer ganz bestimmten Geschäftskonstellation genutzt werden können – sobald die Geschäftsbeziehung nicht mehr besteht, sind die zuvor getätigten Investitionen wertlos. Daraus folgt unmittelbar, daß eine Unternehmung, die sogenannte Relationship Specific Assets aufgebaut hat, von ihren Geschäftspartnern erpreßbar ist. Schließlich muß das Management stets abwägen, ob ein höherer Einkaufspreis für bestimmte Leistungen, oder aber – in letzter Konsequenz – ein Abbruch der Geschäftsbeziehung, der zu einer Entwertung der zuvor aufgebauten Relationship Specific Assets führt, vorteilhafter ist.

Ein Beispiel: ein Berater B hilft einem Versicherer bei Programmierung und Installation einer speziellen Software, die in dieser Form in keinem anderen Unternehmen verwendet wird und die in dieser Form auch nur von ganz wenigen Programmierern beherrscht wird. Sobald mit der betreffenden Software Probleme auftreten oder eine Weiterentwicklung erforderlich ist, bleibt dem Versicherer nichts anderes übrig, als sich wieder an den Berater B zu wenden. In gewisser Weise ist der Versicherer damit von Berater B abhängig. Dies ist umso mehr der Fall, je weniger die durchgeführte Programmertätigkeit dokumentiert und damit auch für Dritte nachvollziehbar ist. Das hier geschilderte Beispiel ist den Verhältnissen in der Praxis angelehnt: Akteure, die sich selbst als externe Unternehmensberater bezeichnen, übernehmen immer wieder operative Aufgaben beim Klienten.²¹⁹ Es ist dabei allerdings die grundsätzliche Frage zu stellen, ob in diesem Zusammenhang nicht mehr von Beratung gesprochen werden sollte, sondern vielmehr von der zeitweiligen Einstellung eines zusätzlichen Mitarbeiters. Es sei an dieser Stelle auch ausdrücklich darauf hingewiesen, daß die Möglichkeit zur Entstehung von Holdup nicht an eine bestimmte Ausprägung von Unternehmensberatern

²¹⁷ Zum Aspekt des Holdup im Kontext der Unternehmensberatung, vgl. auch Schade, C. (1996), S. 141-143 und S. 160-164. Zu grundlegenden Überlegungen zum Thema Holdup, die für das Feld der Beratung von Interesse sind, vgl. Milgrom, P. / Roberts, J. (1992), S. 140-147 und S. 300-301; Hashimoto, M. / Yo, B. T. (1980), S. 539-541.

²¹⁸ Zur erstmaligen Verwendung des Begriffes 'Holdup', vgl. Goldberg, V. (1976).

²¹⁹ Prominentes Beispiel ist hierbei die Beratungsgesellschaft Accenture (ehemals Anderson Consulting), deren Mitarbeiter vielfältige Aufgaben bei der Installation von Software übernehmen, vgl. hierzu <http://www.accenture.de>.

gebunden ist. Bei dem gerade genannten Berater B kann es sich nicht nur um einen externen Unternehmensberater handeln, sondern grundsätzlich auch um einen internen Berater, der als einziger über bestimmte Kenntnisse verfügt.

Eine Möglichkeit zur Vermeidung von Abhängigkeiten besteht darin, sich nicht nur von den Beratern einer einzigen Beratungsgesellschaft beraten zu lassen, sondern stets Berater verschiedener `Herkunft' hinzuzuziehen. Dies können entweder Berater aus zwei verschiedenen externen Beratungsgesellschaften oder aber Berater aus einer internen Beratungseinheit sowie Berater aus einer externen Beratungsgesellschaft sein.

Hypothese 4.1.4. (Holdup-Hypothese)

„Die Hinzuziehung mehrerer Beratungsunternehmen vermeidet Holdup.“

4.1.5. Marktdisziplin als Argument bei der Make-or-Buy-Frage

Ist ein Unternehmen (bzw. eine Unternehmensabteilung) dem freien Marktwettbewerb ausgesetzt, so erfolgt typischerweise eine *Disziplinierung über den Markt*. Es wird in aller Regel davon ausgegangen, daß Marktdisziplin wirkungsvoller ist als eine *Disziplinierung durch unternehmensinterne Instrumente*, also etwa mittels Lob und Tadel oder einer vom Erfolg abhängigen Entlohnung.²²⁰ Begründet wird dieser Unterschied damit, daß eine Einheit, die ausschließlich für den externen Markt produziert (z.B. eine externe Unternehmensberatung), sich dort entweder mittels guter Produkte behaupten muß, oder aber langfristig keinen Bestand hat. Einer Einheit, die für den internen Bedarf einer Unternehmung produziert (z.B. eine interne Unternehmensberatung), steht dagegen noch eine weitere Möglichkeit zur Absicherung des eigenen Überlebens offen: Quersubventionierung. Eine Quersubventionierung liegt vor, wenn eine defizitäre Abteilung eines Unternehmens ihre Existenz dank Transfers aus anderen Abteilungen sichern kann. Somit steht eine ausschließlich für den externen Markt produzierende Einheit unter einem stärkeren Druck als eine Einheit, die (nur) für unternehmensinterne Abnehmer produziert.

Der Ausgangspunkt einer Quersubventionierung kann eine direkte Weisung des Vorstandes sein. Sie kann auch mehr oder weniger indirekt erfolgen. Eine Quersubventionierung kann beispielsweise so ausgestaltet sein, daß alle Abteilungen eines Unternehmens beim Vorliegen von Problemen immer erst auf die internen Unternehmensberater zurückgreifen müssen und

²²⁰ Vgl. Besanko, D. / Dranove, D. / Shanley, M. (1996), S. 84-89 sowie die dort genannte Literatur.

damit das Überleben der internen Unternehmensberatung sichern. Denkbar ist auch, daß eine Einheit zwar externe Berater hinzuziehen darf – aber stets vor der Unterzeichnung des Vertrages mit den internen Unternehmensberatern Rücksprache halten muß: bietet die interne Beratungseinheit ein mindestens gleichwertiges²²¹ Angebot, so sind die internen Berater mit dem Projekt zu betrauen; ganz so, wie es Eccles beim Umgang mit externen Anbietern – für den Fall, daß eine Leistung auch intern erstellt werden kann – vorschlägt: „Giving inside suppliers a `last look` chance to meet outside quotes.“²²²

Interessant ist vor diesem Hintergrund die organisatorische Ausgestaltung einer internen Unternehmensberatung:²²³ Frese erläutert, daß sich für all jene Unternehmenseinheiten, welche ihre Leistungen nicht nur für unternehmensinterne, sondern auch für externe Abnehmer erbringen, das Profitcenter-Konzept als Organisationsform anbietet.²²⁴ Einer seiner Schüler, Theuvsen, greift die allgemeinen Überlegungen zum Profitcenter-Ansatz auf und zeigt, daß sich der Profitcenter-Gedanke auch auf den speziellen Fall interner Unternehmensberatungen anwenden läßt.²²⁵

Hypothese 4.1.5. (Profitcenter-Hypothese)

„Es ist es vorteilhaft, eine interne Unternehmensberatung als eigenständiges Profitcenter zu betreiben.“

Eine interne Beratungseinheit ließe sich auch als rechtlich eigenständige Unternehmung betreiben. Dies könnte für ein Unternehmen der Assekuranz dann von Interesse sein, wenn die internen Unternehmensberater eines Versicherers auch externe Beratungsmandate übernehmen sollen, die nicht dem Versicherungsgeschäft zuzuordnen sind. Schließlich verbietet das Versicherungsaufsichtsgesetz den Versicherern das Betreiben von versicherungsfremdem Geschäft.²²⁶

²²¹ Die Bestimmung der Gleichwertigkeit kann sich allerdings in der Praxis schwierig gestalten, weil die Qualität der Beratungsleistungen – insbesondere vorab – kaum bestimmt werden kann.

²²² Eccles, R. G. (1983), S. 152.

²²³ Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.2.2.2.

²²⁴ Zur Bedeutung und den Einsatzmöglichkeiten des Profit-Center-Konzeptes, vgl. insbesondere Frese, E. (1992b), S. 373-375 und Frese, E. (1987), S. 282-285. Zu einer ausführlichen Besprechung der Profitcenter-Steuerung, vgl. Henke, H. / Jakubczik, G. D. / Skubch, N. (1995), S. 178-183; Kah, A. (1994).

²²⁵ Vgl. hierzu insbesondere Theuvsen, L. (1994), S. 167-168.

²²⁶ Zum Verbot versicherungsfremden Geschäftes, vgl. Versicherungsaufsichtsgesetz § 7, Absatz 3.

4.2. Unternehmenskultur des Klienten und Unternehmensberater

Der Aspekt der Unternehmenskultur im Zusammenhang mit der Unternehmensberatung soll nun vergleichsweise ausführlich behandelt werden. Die hier nachfolgende Betrachtung dient im fünften Kapitel als Grundlage für weitergehende Überlegungen zur Einbindung der internen Unternehmensberater in die Kultur der Klientenunternehmung. Für eine eingehende Betrachtung der Unternehmenskultur in der vorliegenden Untersuchung sprechen insbesondere zwei Argumente. Erstens: im Rahmen der durchgeführten Gespräche wurde von den Gesprächspartnern wiederholt auf die besondere Bedeutung der Unternehmenskultur im Zusammenhang mit der Beratung von Unternehmen hingewiesen. Zweitens: in der Literatur²²⁷ finden sich vielfältige Hinweise auf die besondere Bedeutung von Unternehmenskulturen.

Die zuletzt genannten Aussagen sind allerdings oft mit einem entscheidenden Mangel verbunden. Sie beruhen auf (durchaus plausiblen) Überlegungen der Autoren und nicht auf zuvor (selbst) ermittelten empirischen Ergebnissen. Eine wichtige Ausnahme bildet hierbei Hofstede²²⁸, der seine vielfältigen Aussagen zur Unternehmenskultur auf umfangreiche empirische Erhebungen stützt. Hofstede wiederum befaßt sich *nicht* mit dem Themenfeld Unternehmenskultur und Unternehmensberatung. Es soll nun nachfolgend im vorliegenden dritten Kapitel sowie darauf aufbauend im vierten und fünften Kapitel ein Beitrag geleistet werden zur Schließung der aufgezeigten Lücke.

4.2.1. Konstituenten einer Kultur

Eine grundsätzliche Annäherung an den Begriff der Kultur ermöglicht die Betrachtung der Konstituenten von Kultur. Letztere werden von Werner²²⁹, aufbauend auf Arbeiten von Posner²³⁰, vorgestellt. Kultur wird dabei als ein Komplex ineinandergreifender Systeme verstanden. Bei den Systemen handelt es sich um Konstrukte, mit deren Hilfe sich der Zustand einer Kultur zu beliebigen Zeitpunkten beschreiben läßt. Als Kultur konstituierend werden im einzelnen die Systeme der:

- Artefakte
- Mentefakte

²²⁷ Vgl. z.B. Bolten, J. (1999), S. 195-198 zu einer Literaturübersicht sowie auch Lewis, R. D. (2000), S. 65-93; Küsters, E. A. (1998), S.XII-XIV, S. 72-80 und S. 145-181; Mauritz, H. (1996), S. 213-220 und S. 258-269.

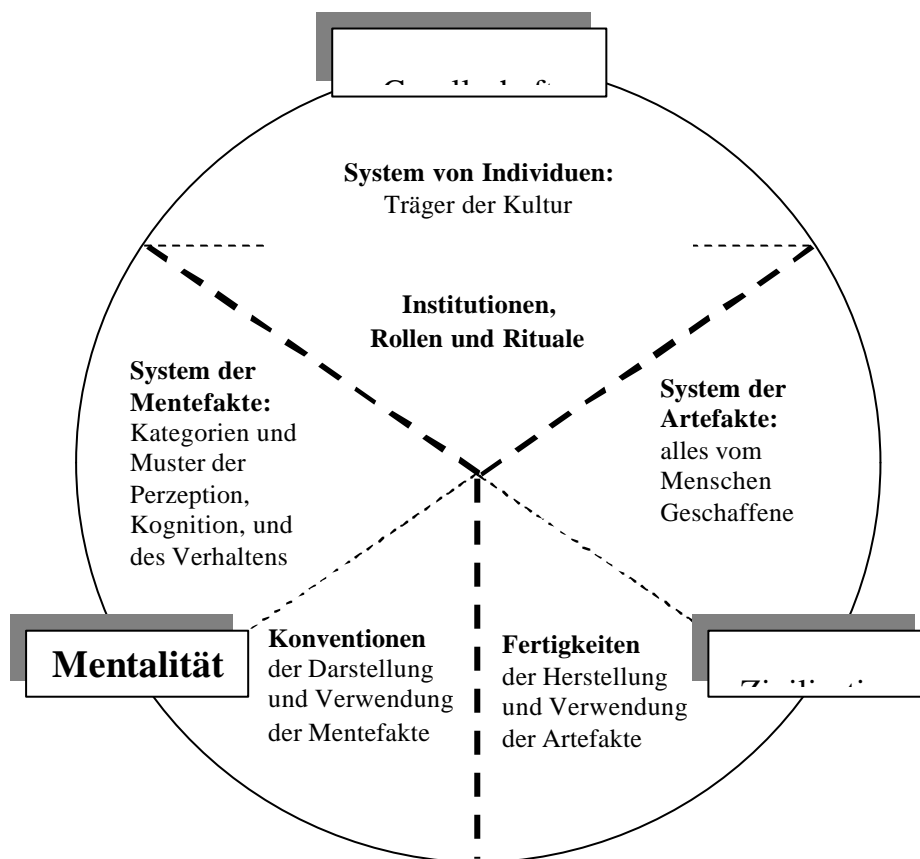
²²⁸ Vgl. insbesondere Hofstede, G. (1980) und Hofstede, G. / Neuijen, B. / Ohayv, D. D. / Sanders, G. (1990)

²²⁹ Vgl. Werner, U. (1999).

²³⁰ Vgl. Posner, R. (1989), S. 240-295; Posner, R. (1991), S. 37-74.

- Individuen

betrachtet. Als Artefakt wird alles vom Menschen Geschaffene bezeichnet; als Mentefakte jene Muster und Kategorien, die Gefühl, Wahrnehmung, Denken sowie Verhalten leiten und als Individuen die Träger der jeweiligen Kultur. Die gerade genannten Konstrukte reichen allerdings nicht aus, um den Zustand einer Kultur auch tatsächlich beschreiben zu können. Dies ist erst dann möglich, wenn auch die Tätigkeiten und Prozesse, die den Zustand einer Kultur manifestieren, Berücksichtigung finden. Es sind dies:



A.- 4.2.1.: Konstituenten von Kultur²³¹

Die drei genannten Subsysteme einer Kultur beeinflussen sich jeweils gegenseitig.²³² So können beispielsweise Konventionen auch die Ausprägung der sozialen Institutionen beeinflussen und damit letztlich auch die vielfältigen Funktionen der Artefakte. Artefakte dienen ihrerseits wiederum als Bezugspunkt oder ‚Anker‘, „an denen sich Kultur manifestiert

²³¹ Vgl. Werner, U. (1999), S. 11.

²³² Eine ausführliche Darstellung der hier angedeuteten wechselseitigen Beeinflussungen findet sich bei Werner, U. (1999), vgl. insbesondere S. 12-29.

und über die sie tradiert, also weitergegeben wird, was ohne die Gesellschaft als kollektivem Träger der Kultur nicht geschehen könnte.²³³

Aus den in Abbildung A.-4.2.1. vorgestellten Konstituenten von Kultur findet in den hier nachfolgenden Betrachtungen insbesondere die Mentalität Berücksichtigung. Die Mentalität bildet die Grundlage für den Ausdruck in sozialen Beziehungen. Letztere können sich auf ganz unterschiedliche Art und Weise manifestieren. Es ist dabei beispielsweise an die ausgesprochene oder unausgesprochene Kleiderordnung innerhalb eines Versicherungsunternehmens zu denken. Zu denken ist aber auch an die Ausgestaltung von Geschäftsberichten sowie die architektonische Gestaltung der Gebäude, in denen ein bestimmter Versicherer angesiedelt ist. Grundsätzlich ist hierbei zu berücksichtigen, daß nicht von einer reinen Ursache-Wirkung-Beziehung ausgegangen werden kann, etwa dergestalt, daß eine bestimmte Mentalität wohldefinierte Wirkungen zeitigt. Vielmehr ist es so, daß die Wirkungen (Manifestationen) einer bestimmten Mentalität (z.B. eine sehr transparente Architektur des Versicherungsgebäudes) auch Rückwirkungen auf ihre Ursachen (die Mentalität von Mitarbeitern und Führungskräften) haben können.

Kultur ist ein oft verwendeter Begriff, dem je nach Verwendung ganz unterschiedliche Kulturkonzepte zugrunde liegen. Bereits im Jahr 1952 trugen Kroeber und Kluckhohn über 160 unterschiedliche Definitionen des Kulturbegriffes zusammen,²³⁴ die knapp 50 Jahre später um zahlreiche weitere Ansätze erweitert werden konnten.²³⁵ In der vorliegenden Arbeit wird, Hofstede folgend, **Kultur** wie folgt definiert:

"Culture is the collective mental preprogramming that distinguishes the members of one group or category of people from another."²³⁶

Der hier verwendete Begriff der **Unternehmenskultur** orientiert sich an der Definition von Hampden-Turner:

„The culture of an organization defines appropriate behavior, bonds and motivates individuals, and asserts solutions where there is ambiguity. Culture governs the way a company processes information [...].“²³⁷

²³³ Werner, U. (1999), S. 11

²³⁴ Vgl. Kroeber, A. L. / Kluckhohn, C. (1952).

²³⁵ Vgl. Werner, U. (1999), S. 10.

²³⁶ Hofstede, G. (1995), S. 423-424.

4.2.2. Sechs Dimensionen zur Klassifizierung von Unternehmenskulturen

Es könnte an dieser Stelle eingewandt werden, so wie dies auch drei für die vorliegende Arbeit interviewte Personen²³⁸ taten, daß sich kulturelle Aspekte nicht sinnvoll erfassen und klassifizieren lassen und somit in der täglichen Arbeit auch kaum Berücksichtigung finden können. Der Einwand ist insofern ernst zu nehmen, als daß es mitunter schwierig sein kann, eine bestimmte (Unternehmens-)Kultur zu erfassen und zu beschreiben, insbesondere dann, wenn es sich dabei um die eigene Kultur handelt. Letzteres wird von Hall anschaulich auf den Punkt gebracht:

„Culture hides much more than it reveals, and strangely enough what it hides, it hides most effectively from its own participants.“²³⁹

In die gleiche Richtung weist eine Aussage von Trompenaars:

„A fish only discovers its need for water when it is no longer in it. Our own culture is like water to a fish.“²⁴⁰

Obgleich beide Zitate auf Landeskulturen bezogen sind, spricht nichts dagegen, die Aussagen auch auf Unternehmenskulturen zu übertragen.²⁴¹ Für ein Versicherungsunternehmen empfiehlt es sich somit, stets außenstehende Experten zu beauftragen, wenn die Unternehmenskultur zu untersuchen ist. Von Vorteil kann eine derartige Untersuchung beispielsweise immer dann sein, wenn abgeklärt werden soll, welcher Unternehmensberater für ein bestimmtes Beratungsprojekt kulturell am ehesten paßt.

Der oben angesprochene Einwand, daß es kaum möglich sei, Unternehmenskulturen sinnvoll zu erfassen und zu beschreiben, läßt sich insofern entkräften, als daß von Hofstede ein Instrumentarium zur Klassifizierung von Unternehmenskulturen erarbeitet und auch bereits mehrfach angewandt wurde. Hofstede et al.²⁴² identifizieren sechs verschiedene Dimensionen

²³⁷ Hampden-Turner, C. (1992), S. 1.

²³⁸ Es handelte sich dabei um einen Vorstand, um einen Mitarbeiter einer internen Beratungseinheit und um eine Person, mit der nur ein Hintergrundgespräch durchgeführt worden war.

²³⁹ Hall, E.T. (1959), S. 53.

²⁴⁰ Trompenaars, A. (1994), S. 22.

²⁴¹ Zur Unterscheidung von Landes- und Unternehmenskulturen, vgl. Hofstede, G./ Neuijen, B./ Ohayv, D. D./ Sanders, G. (1990), S. 289. Es sei an dieser Stelle auch darauf hingewiesen, daß gerade für ein Versicherungsunternehmen eine Unterscheidung nach Landeskulturen zu kurz greifen kann; mitunter können auch regionale sowie soziale Subkulturen von Bedeutung sein. Beispielhaft sind in diesem Zusammenhang die von der R + V Versicherung durchgeführten Studien zum unterschiedlichen Gewicht verschiedener Ängste, die durch Versicherungsprodukte ausgeglichen werden können, vgl. R + V-Versicherung (1998).

²⁴² Vgl. Hofstede, G./ Neuijen, B./ Ohayv, D. D./ Sanders, G. (1990), S. 302-310.

zur Klassifizierung von Unternehmenskulturen. Es werden dabei für jede Dimension zwei entgegengesetzte Werte genannt, wobei die individuelle Ausprägung der Unternehmenskultur einer einzelnen Unternehmung jeweils innerhalb dieses abgesteckten Bereiches liegt. Im Einzelnen werden mit den sechs Dimensionen (D) folgende Aspekte erfaßt:²⁴³

D1 : *Arbeitsweise* im Unternehmen:²⁴⁴ Ergebnisorientierung (0) – Prozessorientierung (1);

D2 : *Unternehmensausrichtung*:²⁴⁵ Mitarbeiterorientierung (0) – Aufgabenorientierung (1);

D3 : *Mitarbeiteridentifikation* mit:²⁴⁶ Art der Arbeit (0) – Unternehmen (1);

D4 : *Kommunikationsklima*:²⁴⁷ eher offen (0)– eher verschlossen (1);

D5 : *Führungsstil*:²⁴⁸ lockere Überwachung (0) – strenge Überwachung (1);

D6 : *Kundenorientierung*²⁴⁹ ausgerichtet an: Markterfordernissen (0) – Regelwerk (1).

Bei einer Anwendung²⁵⁰ in der Praxis wird so vorgegangen, daß in der betrachteten Unternehmung zunächst die sechs verschiedenen Dimensionen einzeln erfaßt werden. Dies erfolgt mittels mehrstufiger Interviews, deren Ergebnisse nicht einfach hingenommen, sondern mit den interviewten Personen nochmals besprochen werden. Als Ergebnis der Interviews wird für jede Dimension D eine Ausprägung festgestellt.

In der vorliegenden Arbeit wird der von Hofstede vorgeschlagene Ansatz zusätzlich auch an einem Punkt weiterentwickelt. Die verbalen Beschreibungen der sechs Dimensionen werden durch Zahlenwerte ergänzt. Es wird dabei eine Skala von 0 bis 1 verwendet. Am Beispiel der Dimension **D1** (*Arbeitsweise* im Unternehmen) bedeutet dies: die *Ziffer 0* kennzeichnet vollständige Ergebnisorientierung und die *Ziffer 1* vollständige Prozessorientierung. Alle Zahlenwerte W , für die gilt: $0 < W < 1$, charakterisieren die entsprechenden Zwischenstufen der Arbeitsweise.

Verschiedene Argumente sprechen dafür, daß der auf Hofstede zurückgehende Rahmen momentan das geeignetste Instrument zur Erfassung von Unternehmenskulturen ist. Die

²⁴³ Vgl. Hofstede, G./ Neuijen, B./ Ohayv, D. D./ Sanders, G. (1990), S. 302-304, wo auch Hinweise auf die in den sechs direkt nachfolgenden Fußnoten genannte Literatur gegeben werden.

²⁴⁴ Vgl. Peters, T. J. / Waterman, R. H. (1984); Burns, T. / Stalker, G. M. (1961).

²⁴⁵ Vgl. Blake, R. R. / Mouton, J. S. (1964).

²⁴⁶ Vgl. Merton, R. K. (1968).

²⁴⁷ Vgl. Poole, M. S. (1985), S. 79-108.

²⁴⁸ Vgl. Hofstede, G. (1967).

²⁴⁹ Vgl. hierzu Peters, T. J. / Waterman, R. H. (1984).

²⁵⁰ Zu konkreten Anwendungsbeispielen, vgl. Hofstede, G./ Neuijen, B./ Ohayv, D. D./ Sanders, G. (1990).

Aussagen von Hofstede stützen sich auf umfangreiche empirische Studien. Es waren dies eine *unternehmensübergreifende* (engl.: cross-organizational-study) Untersuchung (1967 bis 1974)²⁵¹ von insgesamt 116 000 Mitarbeitern des Unternehmens IBM sowie eine *länderübergreifende* (engl.: cross-national-study) Betrachtung (1985 bis 1986) von insgesamt 20 dänischen und niederländischen Unternehmen²⁵². Zu nennen ist aber nicht nur die breite empirische Fundierung durch Hofstede selbst, sondern insbesondere auch, daß sich eine ganze Reihe weiterer Wissenschaftler²⁵³ kritisch mit seinen Arbeiten auseinandersetzte und Hofstede seinerseits Kritik und Anregungen bei der Weiterentwicklung seines Ansatzes berücksichtigte.²⁵⁴

Einen ersten Überblick darüber, wie verschiedene Beratungsunternehmen jeweils die spezifischen Kulturen ihrer Klienten berücksichtigen, findet sich bei Hampden-Turner. Er präsentiert außerdem eine recht umfangreiche und gut recherchierte Liste, die aufzeigt, auf welche Ansprechpartner und Berater weltweit in Sachen Unternehmenskultur zurückgegriffen werden kann.²⁵⁵

Ein Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, Aussagen über die Bedeutung der Unternehmenskultur im Kontext der Erbringung von Beratungsleistungen zu treffen. Zur Illustration der Unternehmenskulturen verschiedener Versicherungsunternehmen wird im Folgenden auf eine graphische Darstellungsform zurückgegriffen.²⁵⁶ Diese Form der Darstellung soll hier nun an einem Beispiel erläutert werden.

Für alle sechs in Abbildung A.-4.2.2. eingezeichneten Achsen (D1 bis D6) ist festgelegt: im Zentrum befindet sich der Nullpunkt und am äußeren Rand der Wert 1. Entsprechend kann auch das karierte Feld, das – hier fiktiv – die spezifischen Ausprägungen einer bestimmten Unternehmenskultur illustriert, interpretiert werden. Wenn, wie in Abbildung A.-4.2.2. dargestellt, die Dimension D6 (Kundenorientierung) einen Wert von 0,05 annimmt, dann bedeutet dies, daß sich das betreffende Unternehmen an den Markterfordernissen ausrichtet. Wenn die Dimension D5 einen Wert von 1 annimmt, dann weist dies auf strenge Überwachung hin. Werden die einzelnen Punkte, wie dies in Abbildung A.-4.2.2. der Fall ist,

²⁵¹ Die Auswertung der Daten erfolgte in den Jahren 1973 bis 1979, vgl. Hofstede, G. (1980).

²⁵² Vgl. Hofstede, G. / Bond, M. H. (1988), S. 4-21.

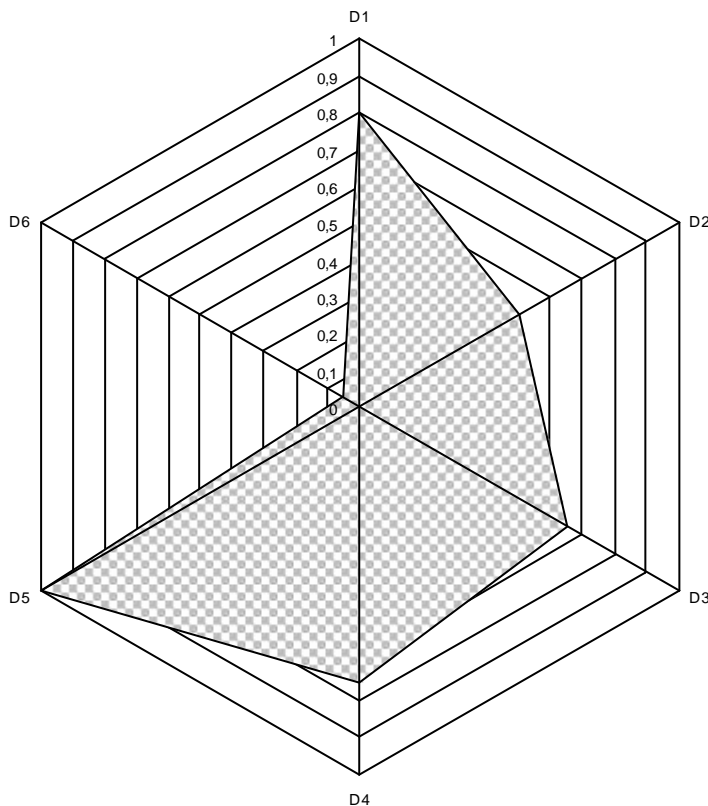
²⁵³ Vgl. z.B. Lewis, R. D. (2000); Dawson, R. (1999); Adler, N. J. (1991), S. 262-290.

²⁵⁴ Vgl. Hofstede (1991), S. 247-258 sowie Hofstede, G. / Bond, M.H. (1984), S. 417-433.

²⁵⁵ Vgl. Hampden-Turner, C. (1992), S. 208-236. Eine Liste mit weltweiten Ansprechpartnern zu Fragen der Unternehmenskultur findet sich auf den Seiten 237-243.

²⁵⁶ Zu einer möglichen Anwendung dieser hier vorgeschlagenen Form der Darstellung, vgl. Abschnitt 6.2.6.1.2.

durch Linien miteinander verbunden, so ergibt jeweils ein spezifisches Muster.



A.-4.2.2.: Beispielhafte Darstellung der Dimensionen einer Unternehmenskultur

Gegen die vorgeschlagene Vorgehensweise zur Beschreibung und Erkennung von Mustern einer Unternehmenskultur ließe sich einwenden, daß es sich um einen Ansatz handelt, der „offensichtlich sehr pragmatisch-heuristisch orientiert“²⁵⁷ ist. Dennoch sollte das Verfahren der Mustererkennung nicht zu gering geachtet werden. Es paßt, vereinfacht ausgedrückt, in den Kontext der biologischen Evolution. Lebewesen nutzen die Mustererkennung als ein Mittel der Informationsverarbeitung im Nervensystem. Auch im Umfeld des bereits weiter oben²⁵⁸ angesprochenen Forschungsfeldes der Künstlichen Intelligenz (KI) spielt Erkennung von Mustern schon seit geraumer Zeit eine wichtige Rolle.²⁵⁹ Inwieweit Mustererkennung als Verfahren der empirischen Zielforschung im Kontext unternehmerischer Zielsysteme zum Einsatz kommen diskutiert Werner²⁶⁰ ausführlich.

²⁵⁷ Vgl. Werner, U. (1991), S. 133.

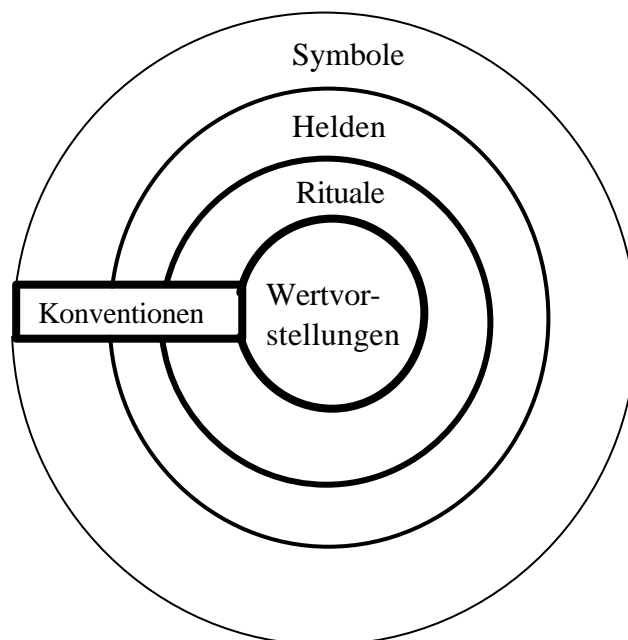
²⁵⁸ Vgl. Abschnitt 2.1.4.3.

²⁵⁹ Vgl. z.B. Peipmann, R. (1976), S. 22-25.

²⁶⁰ Vgl. Werner, U. (1991), S. 133-137.

4.2.3. Symbole, Helden, Rituale und Wertvorstellungen

Aus den Ergebnissen seiner umfangreichen empirischen Studien leitet Hofstede verschiedene Merkmale zur Beschreibung einer Unternehmenskultur ab. Bei diesen Merkmalen handelt es sich um Symbole, Helden, Rituale und Wertvorstellungen. Hofstede kommt aufgrund seiner Untersuchungen zu dem Ergebnis, daß sich die genannten Merkmale hinsichtlich ihrer Verankerung in der Unternehmung unterscheiden. Symbole sind am oberflächlichsten, das heißt, sie lassen sich am ehesten verändern, und während Wertvorstellungen am tiefsten in einem Unternehmen verankert sind.²⁶¹ Die unterschiedlich tiefe Verankerung wird in Abbildung A.-3.4.3. mittels der verschiedenen Schichten (in Form der Kreise) zum Ausdruck gebracht.



A.-4.2.3.: Manifestationen einer Unternehmenskultur²⁶²

Symbole sind z.B. Gesten, Bilder, Objekte und Worte, denen innerhalb einer Kultur eine bestimmte Bedeutung zukommt.

Bei den **Helden** handelt es sich um Personen, denen Eigenschaften zugeschrieben werden, welche in der jeweiligen Kultur hoch angesehen werden. Die Helden nehmen damit eine Vorbildfunktion²⁶³ ein – und zwar unabhängig davon, ob es sich um reale oder imaginäre bzw. lebende oder bereits tote Persönlichkeiten handelt.

²⁶¹ Vgl. Hofstede, G./ Neuijen, B./ Ohayv, D. D./ Sanders, G. (1990), S. 291-292.

²⁶² Leicht verändert nach Hofstede, G./ Neuijen, B./ Ohayv, D. D./ Sanders, G. (1990), S. 291.

²⁶³ Vgl. Wilkins, A. L. 1984.

Rituale sind jene (gemeinsam vorgenommenen) Aktivitäten, die strenggenommen – was die spezifische Form der Ausübung anbetrifft – eigentlich überflüssig sind, die aber aufgrund des Umstandes, daß ihnen im Rahmen einer Kultur eine soziale Bedeutung zukommt, dennoch, sozusagen um ihrer selbst willen, durchgeführt werden.²⁶⁴

Wertvorstellungen²⁶⁵ repräsentieren den Kern einer Kultur.²⁶⁶ Wertvorstellungen werden hier im Sinne von allgemeinen und nicht auf spezielle Fälle begrenzten Vorstellungen z.B. über gut und böse, schön und häßlich, normal und abnormal, rational und irrational verstanden.²⁶⁷ Wertvorstellungen²⁶⁸ sind unbewußt, zumeist nicht verhandelbar und als solche nicht beobachtbar, lassen sich aber anhand unterschiedlicher Ausprägungen individuellen Verhaltens bestimmen.

Rituale, Helden und Symbole lassen sich als Gruppe den Wertvorstellungen gegenüberstellen, denn die drei erstgenannten sind im Gegensatz zu letzteren direkt beobachtbar. Rituale, Helden und Symbole lassen sich zusammenfassend auch als Konventionen²⁶⁹ bezeichnen.²⁷⁰ Wertvorstellungen und Konventionen sind aufgrund der spezifischen Geschichte eines jeden Unternehmens in verschiedenen Unternehmen in aller Regel jeweils unterschiedlich ausgeprägt.

Die Unterscheidung in Rituale, Helden, Symbole und Wertvorstellungen ließe sich als gedanklicher Rahmen heranziehen, wenn in einem Versicherungsunternehmen über den Stellenwert nachgedacht wird, den Unternehmensberater in der Unternehmenskultur einer Klientenunternehmung einnehmen können. Konkrete Schlußfolgerungen könnten dabei so

²⁶⁴ Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, daß Rituale ein wesentlicher Bestandteil des sozialen Miteinanders sein können.

²⁶⁵ Hofstede spricht in seinen englischsprachigen Arbeiten von *values*, die sich aus dem Kontext heraus sowohl mit *Werten*, als auch mit *Wertvorstellungen* in das Deutsche übersetzen lassen. Es wird hier letzterer Begriff gewählt, weil er besser zum Ausdruck bringt, daß es sich nicht um etwas von Außen vorgegebenes, sondern um eine gemeinsam getragene Überzeugung handelt.

²⁶⁶ Es wird hierbei die obige Definition zugrunde gelegt, die bei der Abgrenzung von Kultur die Mentalität in den Mittelpunkt stellt.

²⁶⁷ Die vorgenommene Aufzählung benennt Beispiele und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

²⁶⁸ Wertvorstellungen setzen sich aus verschiedenen Komponenten zusammen: etwa kognitive, affektive und konative Komponenten.

²⁶⁹ Hofstede verwendet sowohl den Begriff der *practices* (Praktiken), als auch den der *conventions* (Konventionen), als Oberbegriff für Symbole, Helden und Rituale, vgl. hierzu insbesondere Hofstede, G./ Neuijen, B./ Ohayv, D. D./ Sanders, G. (1990), S. 311.

²⁷⁰ Die Unterscheidung zwischen der Gruppe der Konventionen einerseits und Wertvorstellungen andererseits wird durch die von Hofstede ermittelten empirischen Daten gestützt, vgl. Hofstede, G./ Neuijen, B./ Ohayv, D. D./ Sanders, G. (1990), S. 296 sowie Hofstede, G. (1980), S. 72.

aussehen, daß die internen Unternehmensberater im Rahmen ihrer Tätigkeit ganz bewußt auf bestimmte Symbole oder Rituale verzichten. Zu erörtern ist auch, inwieweit es wünschenswert und möglich ist, die internen Unternehmensberater eines Versicherers in die Rolle anerkannter Helden, deren Wort beim Klienten etwas zählt, hineinwachsen zu lassen.

Hypothese 4.2.3. (Unternehmenskultur-Hypothese)

„Die spezifische Ausprägung der Unternehmenskultur einer Klientenunternehmung läßt sich bei der Entscheidung zwischen internen und externen Unternehmensberatern als ein Entscheidungskriterium heranziehen.“

Abschließend sei nochmals Hofstede zitiert: „Insurers have to do with culture, whether they like it or not.“²⁷¹

²⁷¹ Hofstede, G. (1995), S. 424.

5. Ergebnisse der empirischen Erhebung

5.1. Zielsetzung und Vorgehensweise bei der Datenerhebung und -auswertung

Mit der im Rahmen der vorliegenden Arbeit vorgenommenen Erhebung und Auswertung von Daten werden zwei Hauptzielsetzungen verfolgt. Die ermittelten Daten werden einerseits herangezogen, um Aussagen zu den weiter oben abgeleiteten Hypothesen²⁷² zu treffen. Die ermittelten Daten bilden andererseits eine Grundlage, um potentielle Einsatzmöglichkeiten interner Unternehmensberater in der Assekuranz aufzeigen zu können.²⁷³ Kern der empirischen Erhebung waren Gespräche mit 64 Personen. Hinzu kam, soweit dies möglich war, eine Auswertung weiterer Datenquellen.²⁷⁴ Bei den Gesprächspartnern handelte es sich um Mitarbeiter und Führungskräfte aus unterschiedlichen Versicherungsunternehmen, Unternehmensberatungsgesellschaften, Makler aus dem Versicherungsbereich sowie um Unternehmungen aus anderen Branchen. Gespräche mit Personen aus anderen Branchen (z.B. Telekommunikation) wurden dann geführt, wenn in der betreffenden Unternehmung eine interne Unternehmensberatung existierte. Ziel dabei war es, auch Einblicke zu gewinnen, die über die internen Unternehmensberater in der Assekuranz hinausgehen. Alle befragten Personen verfügten jeweils über Erfahrungen in der Assekuranz und/oder über Erfahrungen mit Unternehmensberatung.²⁷⁵

5.1.1. Methodische Grundlagen der Untersuchung

5.1.1.1. Unterscheidung zwischen Interview und Hintergrundgespräch

Vor Beginn einer empirischen Untersuchung ist zu klären, ob hinsichtlich des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes auch tatsächlich die richtige Methode zur Erhebung der Daten eingesetzt wird. Bei der Gewinnung empirischer Daten zu den internen Unternehmensberatern in der Assekuranz wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zweigleisig vorgegangen. Es wurde unterschieden zwischen Interviews sowie Hintergrundgesprächen. Ziel der Interviews war es anhand eines standardisierten Fragebogens in zufällig ausgewählten Versicherungsunternehmen Informationen zu erhalten. Die zufällige Auswahl und der Einsatz des jeweils gleichen Fragebogens ermöglicht am ehesten eine Verallgemeinerung der ermittelten Ergebnisse. Die Hintergrundgespräche dienen dazu zusätzliche Informationen zu ermitteln, die im Rahmen der standardisierten Interviews nicht

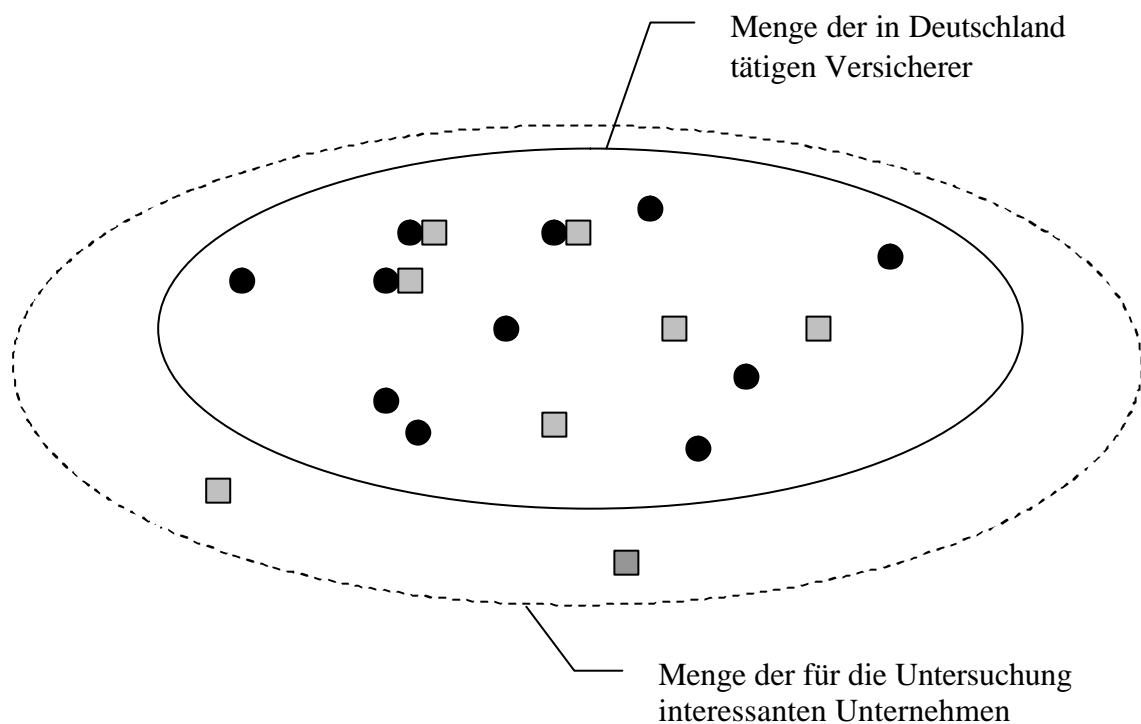
²⁷² Vgl. hierzu Kapitel 4.

²⁷³ Vgl. hierzu Kapitel 6.

²⁷⁴ Vgl. hierzu beispielsweise T.-5.2.1.

²⁷⁵ Eine Auflistung der Gesprächspartner findet sich im Anhang.

erfasst werden. Um eine möglichst große Offenheit für neue Anregungen und Ideen zu gewährleisten wurde im Rahmen der Hintergrundgespräche auf den standardisierten Fragebogen verzichtet. Eine Aufschlüsselung der insgesamt 64 für die vorliegende Arbeit durchgeführten Unterredungen in Interviews und Hintergrundgespräche findet sich weiter unten.²⁷⁶ Anhand der nachfolgenden Abbildung A.-5.1.1.1. läßt sich die gewählte Vorgehensweise verdeutlichen.



A.-5.1.1.1.: Interviews und Hintergrundgespräche

Interviews (zufällige Auswahl des Versicherungsunternehmens und Verwendung eines standardisierten Fragebogens) sind gekennzeichnet durch einen Kreis: ●

Hintergrundgespräche sind durch ein Rechteck gekennzeichnet: □

Sofern direkt im Anschluß an ein Interview gleich noch ein Hintergrundgespräch stattfindet, so ist dies durch eine **Kombination** aus Rechteck und Kreis verdeutlicht: ●□

²⁷⁶ Vgl. Abschnitt 5.1.4.1.

Um die auf unterschiedliche Art und Weise ermittelten Daten nicht möglichen Fehlinterpretationen auszusetzen, werden die jeweiligen Resultate getrennt voneinander präsentiert. Tabelle T.-5.1.1.1. faßt zusammen, in welchen der nachfolgenden Abschnitte jeweils auf die Ergebnisse aus Interviews bzw. aus Hintergrundgesprächen zurückgegriffen wird.

T.-5.1.1.1.: Interviews und Hintergrundgespräche

Abschnitt:	Daten entstammen aus:
5.1.4.	Interviews
5.2.1.	Hintergrundgesprächen
5.2.2.	Hintergrundgesprächen
5.2.3.	Interviews
5.2.4.	Interviews und Hintergrundgesprächen
5.2.5.	Hintergrundgesprächen
5.3.1.	Interviews
5.3.2.	Interviews
5.3.3.	Interviews

5.1.1.2. Aufbau der Meß- und Erhebungsinstrumente

Sowohl beim Interview als auch beim Hintergrundgespräch wurde die befragte Person zunächst jeweils darum gebeten, allgemeine Informationen zur eigenen Person zu geben. Es waren dies insbesondere Fragen nach dem Erfahrungshintergrund, der hierarchischen Position sowie dem gegenwärtig bearbeiteten Aufgabenfeld.²⁷⁷ Bei den sich daran anschließenden Fragen unterschieden sich Interview und Hintergrundgespräch deutlich voneinander. Im Rahmen der Interviews wurden allen Interviewpartnern jeweils identische Fragen gestellt, um so eine Vergleichbarkeit der Antworten zu gewährleisten. Die Interviews werden im Anschluß an die hier nun zunächst folgende Erörterung der Hintergrundgespräche näher betrachtet.

²⁷⁷ Zum Stellenwert der einleitenden Fragen im Rahmen eines Interviews, vgl. Schnell, R. / Hill, P. B. / Esser, E. (1993), S. 353.

Während der Hintergrundgespräche wurden die vom Interviewer gestellten Fragen auf den jeweiligen Einzelfall abgestimmt. Für die unterschiedlichen Fragen im Rahmen der Hintergrundgespräche lassen sich insbesondere drei Gründe anführen.

Erstens: die Gesprächspartner kamen mitunter aus ganz unterschiedlichen Bereichen. So kann der interne Unternehmensberater eines Telekommunikationsunternehmens zwar über Probleme und Erfolge interner Unternehmensberater Auskünfte erteilen, nicht aber über die Spezifika der internen Berater eines Versicherungsunternehmens.

Zweitens: sofern sich das Hintergrundgespräch aus einem zuvor durchgeführten Interview heraus entwickelte, waren es regelmäßig ganz unterschiedliche Aspekte, die vom betreffenden Interviewpartner im Anschluß an das Interview angesprochen wurden.

Drittens: es kam vor, daß der Interviewer während eines Gespräches mit neuen Informationen und Sichtweisen konfrontiert wurde. In nachfolgenden Gesprächen wurden dann die neuen Informationen – zumeist in eine Frage verpackt – auch anderen Personen vorgestellt, um auf diese Art und Weise ein Gefühl dafür zu gewinnen, ob es sich bei den neuen Einsichten eher um eine Einzelmeinung oder aber um eine häufiger anzutreffende Sichtweise handelt.

Zurück zur Betrachtung der Interviews. In der vorliegenden Untersuchung wurde auf teilstandardisierte Interviews²⁷⁸ zurückgegriffen. Ein *teil*-standardisiertes Interview ist dadurch gekennzeichnet, daß die einzelnen Fragen zuvor genau ausformuliert und im Fragebogen schriftlich fixiert wurden, der Interviewer allerdings die Möglichkeit hat, die Reihenfolge der Fragen dem jeweiligen Gesprächsverlauf anzupassen. Die teil-standardisierte Befragung verbindet die Vorteile von schriftlichen und mündlichen Befragungen.²⁷⁹

Der Hauptvorteil einer schriftlichen Befragung liegt in der Datenauswertung: die erhaltenen Antworten lassen sich verhältnismäßig gut vergleichen. Der Hauptvorteil einer mündlichen Befragung liegt in der Datenerhebung: es können bei Unklarheiten direkt Rückfragen gestellt werden. Schriftliche Befragungen sind mit dem Nachteil verbunden, daß nicht zweifelsfrei feststellbar ist, wer den Fragebogen ausgefüllt hat. Telephonische Befragungen erschweren den Austausch zusätzlicher, das heißt über den Fragebogen hinausgehender Informationen. Hierzu ist zum einen die nonverbale Kommunikation der Interviewpartner, zum anderen aber auch das Gesamterscheinungsbild eines Versicherungsunternehmens zu zählen. Persönliche Befragungen vor Ort können insbesondere dann mit einem Nachteil verbunden sein, wenn es

²⁷⁸ Zur Bedeutung des Interviews als der wichtigsten mündlichen Befragungsart, vgl. Stier, W. (1996), S. 186.

²⁷⁹ Vgl. hierzu ausführlicher auch Stier, W. (1996), S. 183-189.

zu jeweils unterschiedlichem Antwortverhalten kommt, weil unterschiedliche Interviewer eingesetzt werden²⁸⁰ – was allerdings in der vorliegenden Untersuchung nicht der Fall war. Alle Gespräche wurden vom Autor der vorliegenden Arbeit bei persönlicher Anwesenheit der Interviewpartner durchgeführt.

In der vorliegenden Arbeit wurden bei der Entwicklung des Interviewleitfadens die in der Literatur anzutreffenden Resultate experimenteller Untersuchungen zu Wortwahl und Satzbau eines Interviewleitfadens berücksichtigt.²⁸¹ Die eingesetzten Fragetypen werden nachfolgend vorgestellt.²⁸²

5.1.1.2.1. Die Anwendung offener Fragen

Von offenen Fragen wird hier immer dann gesprochen, wenn im Rahmen des Interviews keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden, so daß die befragten Personen ihre Antworten in eigenen Worten formulieren müssen. Ein Vorteil der offenen Fragen besteht darin, daß sich mit ihrer Hilfe eine vergleichsweise breite Palette von Ansichten und Ideen erfassen läßt. Mit dem genannten Vorteil geht allerdings der Nachteil einher, daß die Auswertung offener Fragen mit mehr Aufwand verbunden ist als die Auswertung geschlossener Fragen. So kann es mitunter schwierig sein, die unterschiedlichen Antworten verschiedener Personen sinnvoll zu gruppieren. Ein weiterer Nachteil offener Fragen besteht darin, daß es zu sogenannten *Interviewereffekten*²⁸³ kommen kann. Aus den mitunter umfangreichen und sich teilweise auch wiederholenden Antworten der Interviewpartner ist durch den Interviewer die eigentliche Botschaft herauszufiltern. Dieses Filtern wird auch dadurch beeinflußt, was der Interviewer – möglicherweise sogar bereits vorab – selbst für wichtig erachtet. So ist vorstellbar, daß der Interviewer einen Aspekt als unwichtig ansieht, obgleich die interviewte Person eben diesen Gesichtspunkt für besonders wichtig hält. Es sollte daher, Stier folgend, stets kritisch hinterfragt werden, inwieweit es dem Interviewer überhaupt möglich ist, die wesentlichen Aspekte „in völlig objektiver Weise“²⁸⁴

²⁸⁰ Vgl. z.B. Konrad, E. D. (2000) und Ritter, T. (1998).

²⁸¹ Vgl. im einzelnen hierzu etwa Stier, W. (1996), S. 179-182; Schnell, R. / Hill, P. B. / Esser, E. (1993), S. 344-346; Schumann, H. / Presser, S. (1981).

²⁸² Zur Unterscheidung verschiedener Fragetypen, vgl. auch Stier, W. (1996), S. 177-178.

²⁸³ Vgl. Stier, W. (1996), S. 177 sowie S. 187-188; Schnell, R. / Hill, P. B. / Esser, E. (1993), S. 302-365; Esser, E. (1986), S. 316-332.

²⁸⁴ Stier, W. (1996), S. 177.

herauszufiltern. In der Praxis sind wesentlich häufiger geschlossene als offene Fragen anzutreffen.²⁸⁵

5.1.1.2.2. Die Anwendung halboffener Fragen

Halboffene Fragen liegen dann vor, wenn in ein und derselben Frage Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind, gleichzeitig dem Interviewpartner aber auch ermöglicht wird, selbst noch zusätzliche – nicht vorgegebene – Aspekte zu benennen. Derartig geöffnete Fragen werden auch als Hybridfragen bezeichnet. Grundsätzlich sind die im Zusammenhang mit den offenen Fragen angeführten Vor- und Nachteile auch bei den halboffenen Fragen maßgeblich. In der vorliegenden Arbeit wurde der Typus der halboffenen Frage eingesetzt, um die Ergebnisse einer früheren Studie²⁸⁶ in zweierlei Hinsicht zu überprüfen. Im geschlossenen Teil der Frage konnte überprüft werden, inwieweit die in der vorliegenden Arbeit ermittelten Einschätzungen mit den Ergebnissen der früheren Studie übereinstimmen.²⁸⁷ Der offene Teil der Frage bot die Möglichkeit, zu überprüfen, ob die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung befragten Personen Aspekte für wichtig erachten, die in der früheren Studie *nicht* benannt worden waren.

Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, daß die in einer Frage vorgegebenen Aspekte die antwortende Person bei ihrer Antwort in eine bestimmte Richtung leiten können. Wie wichtig dieser Aspekt des 'in eine bestimmte Richtung Leitens' ist, konnten Kahneman und Tversky im Rahmen ihrer vielbeachteten experimentellen Untersuchungen menschlichen Entscheidungsverhaltens zeigen.²⁸⁸ In der Terminologie der von Kahneman und Tversky mitbegründeten Prospect Theory können die Vorgaben der halboffenen Fragen auch als Referenzpunkt bezeichnet werden. Die Ergebnisse der beiden Wissenschaftler zeigen, daß sich Menschen bei sonst gleichen Bedingungen unterschiedlich entscheiden, wenn ihnen

²⁸⁵ Auswertungen bestehender Studien kommen zu dem Ergebnis, daß der Anteil offener Fragen nur 3% ausmacht, vgl. hierzu Schnell, R. / Hill, P. B. / Esser, E. (1993), S. 341.

²⁸⁶ Vgl. hierzu Schmidt, H. / Schlüter, H.-G. (1999), S. 1993-1597

²⁸⁷ Wäre an dieser Stelle statt der halboffenen Frage eine offene Frage eingesetzt worden, so hätte dies möglicherweise dazu geführt, daß bestimmte Aspekte, die in der früheren Studie behandelt worden waren, von den Interviewpartnern der vorliegenden Untersuchung gar nicht angesprochen worden wären. Ein Vergleich mit der früheren Studie wäre dann nicht möglich gewesen.

²⁸⁸ Vgl. Kahneman, D. / Tversky, A. (2000) sowie Kahneman, D. / Tversky, A. (1979).

einmal ein Referenzpunkt vorgegeben wird und das andere Mal nicht, bzw. wenn ihnen jeweils unterschiedliche Referenzpunkte genannt werden.²⁸⁹

5.1.1.2.3. Die Anwendung geschlossener Fragen

Von einer geschlossenen Frage wird hier immer dann gesprochen, wenn die interviewte Person sich ausschließlich zwischen bereits *vorgegebenen* Antworten entscheiden kann. Ein Nachteil geschlossener Fragen besteht darin, daß die Interviewpartner möglicherweise aufgrund der Art und Weise der Fragestellung davon abgehalten werden, bestimmte Informationen zu benennen.²⁹⁰ Auch kann der Fall eintreten, daß die Antwortvorgaben einer geschlossenen Frage für eine, mehrere – oder im schlechtesten Fall – alle interviewte(n) Person(en) unpassend ist (sind). Unpassend wäre eine Frage etwa, wenn die befragten Personen im betrachteten Zusammenhang typischerweise ganz andere Begriffe verwenden, als jene, welche in der Fragestellung benutzt werden. Eine Möglichkeit zur Einschränkung des zuletzt genannten Problems bietet ein sogenannter Pretest.²⁹¹

Geschlossene Fragen sind nicht nur mit dem Vorteil verbunden, daß sich die erhaltenen Antworten gut vergleichen lassen. In aller Regel können die Interviewpartner ihre Antworten auch schneller geben, weil die Antwortmöglichkeiten bereits vorgegeben sind. Die Geschwindigkeit war im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ein wichtiger Aspekt, denn es mußte davon ausgegangen werden, daß die anvisierten Interviewpartner (z.B. Mitglieder des Vorstandes) sich nur dann zu einem Interviewtermin bereit erklären, wenn die hierfür erforderliche Zeit eine Dauer von 30 bis 60 Minuten nicht übersteigt.

5.1.1.2.4. Die Verwendung von Antwortskalen

Sofern in der vorliegenden Arbeit Antwortskalen zur Anwendung kamen, wurde bei deren Konstruktion die Ergebnisse empirischer Studien zur Entwicklung von Antwortskalen berücksichtigt.²⁹² Als vorteilhaft sind eine *mäßige Stufenzahl*, eine *ungerade Stufenzahl* sowie auch eine *numerische* und *verbale Bezeichnung der Stufen* anzusehen. Wenn in der

²⁸⁹ Beispiel: Menschen unternehmen tendenziell größere Anstrengungen, um eine Ersparnis von €10,- realisieren wenn es sich um ein Produkt für €100,- (Referenzpunkt A) und nicht um ein Produkt für €100 000,- (Referenzpunkt B) handelt, obgleich in beiden Fällen die absolute Ersparnis gleich groß ist.

²⁹⁰ Der angeführte Nachteil kann allerdings insofern relativiert werden, als daß es den Interviewpartnern jederzeit möglich war, z.B. im Rahmen eines sich anschließenden Hintergrundgespräches zusätzliche Informationen anzuführen.

²⁹¹ Vgl. hierzu Abschnitt 5.1.3.2.

²⁹² Zur Entwicklung und Anwendung von Antwortskalen, vgl. Bereikoven, L. / Eckert, W. / Ellenrieder, P. (2001); Hüttner, M. (1999), S. 71-77; Stadtler, K. (1980), S. 9-10; Rohrmann, B. (1978), S. 222-245; Guilford, J. P. (1954), S. 263-281 sowie die dort jeweils genannte Literatur.

vorliegenden Arbeit Antwortskalen zum Einsatz kamen, dann wurde hierbei stets auf eine sieben²⁹³ Stufen umfassende Skala zurückgegriffen, die im folgenden auch als '7er-Skala' bezeichnet wird.²⁹⁴ Der wiederholte Einsatz ein und derselben Stufenzahl bei einer Antwortskala erleichterte den befragten Interviewpartnern ihre Aufgabe, weil sie sich nicht bei jeder Frage erneut in ein anderes Antwortformat hineinzudenken hatten. Nachfolgende ist ein Beispiel für ein im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eingesetztes, sieben Stufen umfassendes, Bewertungsschema aufgeführt.

T.-5.1.1.2.4.: Ein Beispiel für die bei den Interviews verwendete '7er-Skala'

Zahlenwert	Zugrunde liegende Aussage der Interviewten Person
1	Ich stimme dem Argument voll und ganz zu
2	Ich stimme dem Argument weitgehend zu
3	Ich stimme dem Argument teilweise zu
4	Ich bin unentschieden
5	Ich widerspreche dem Argument teilweise
6	Ich widerspreche dem Argument weitgehend
7	Ich widerspreche dem Argument voll und ganz

Insgesamt kann hinsichtlich der Ausgestaltung eines Fragebogens festgehalten werden: zwar ist eine ganze Reihe unterschiedlicher Aspekte bekannt, die es zu berücksichtigen gilt – dennoch muß man sich darüber im klaren sein, daß weder für die Formulierung einer einzelnen Frage, noch für den Entwurf eines kompletten Fragebogens eine Theorie zur Verfügung steht, deren Beachtung einen optimalen Fragebogen garantiert. Stier schreibt in diesem Zusammenhang: „Fragebogendesign ist eher als 'Kunst' denn als Wissenschaft anzusehen.“²⁹⁵

²⁹³ Zur Frage der Stufenzahl, vgl. grundlegend insbesondere auch Rohrmann, B. (1978), S. 223.

²⁹⁴ Zur Anwendung von siebenstufigen Antwortskalen, vgl. auch Konrad, E. D. (2000), S. 110; Helfert, G. (1998), S. 95-97; Ritter, T. (1998), S. 109 sowie Gemünden, H. G. / Ritter, T. / Heydebreck, P. (1996).

²⁹⁵ Stier, W. (1996), S. 183.

5.1.2. Überlegungen zur Aussagekraft der ermittelten Daten

Bereits im Vorfeld sowie auch bei der Auswertung einer Datenerhebung sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen, um sicherzustellen, daß den ermittelten Daten tatsächlich die gewünschte Aussagekraft beigemessen werden kann.²⁹⁶ Zunächst ist dabei die Frage zu klären, ob dem angestrebten Untersuchungsziel eine empirische Erhebung überhaupt dienlich sein kann. Wird die Frage mit einem `ja´ beantwortet, so lassen sich im zweiten Schritt hinsichtlich der Aussagekraft der ermittelten Daten die folgenden Fragen stellen:

- (1) Wird mit der Untersuchung überhaupt das untersucht, was sie zu untersuchen vorgibt?
(Kriterium der Validität)
- (2) Wie zuverlässig sind die Messungen der betrachteten Merkmale?
(Kriterium der Reliabilität)
- (3) Sind ermittelte Ergebnisse als objektive oder als subjektive Erkenntnisse zu bezeichnen?
(Kriterium der Objektivität)

In den drei nachfolgenden Abschnitten wird die Bedeutung der zuletzt aufgeworfenen Fragen näher betrachtet und es wird erörtert welche Aussagekraft den im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ermittelten Daten beigemessen werden kann.²⁹⁷

5.1.2.1. Validität einer Untersuchung

Die Validität gibt Auskunft über die Gültigkeit einer Untersuchung. Anhand der **Validität** lassen sich Aussagen darüber treffen, ob ein Meßinstrument tatsächlich misst, was es messen soll.²⁹⁸ Oder, wie Bortz und Döring es formulieren: „Die Validität eines Test gibt an, wie gut der Test in der Lage ist, genau das zu messen, was er zu messen vorgibt.“²⁹⁹ Eine Beurteilung der Validität eines eingesetzten Meßinstrumentes läßt sich ausschließlich im Vergleich zu Meßergebnissen, die mittels anderer Instrumente erzielt wurden, ermitteln. Um die Validität der für die vorliegende Untersuchung durchgeführten Interviews zu überprüfen, wurden die ermittelte Interviewergebnisse, soweit dies möglich war, mit anderen Erhebungsmethoden –

²⁹⁶ Vgl. hierzu ausführlicher etwa Yin, R. K. (1994), S. 32-38; Neibecker, B. (1985), S. 73-85.

²⁹⁷ Zu konkreten Beispielen für die Berücksichtigung der Kriterien Reliabilität und Validität, vgl. beispielsweise Konrad, E. D. (2000), S. 124-126 sowie Ritter, T. (1998), S. 120; zu einer ausführlichen theoretischen Beschreibung der beiden Kriterien, vgl. insbesondere Stier, W. (1996), S. 51-65.

²⁹⁸ Zu einer anschaulichen Beschreibung der Validität, vgl. Stier, W. (1996), S. 56-57, der seinerseits auf die umfangreichen Ausführungen von Jäpel, W. (1985), S. 88 zurückgreift.

²⁹⁹ Vgl. Bortz, J. / Döring, N. (1995), S. 185.

z.B. der Auswertung schriftlicher Unterlagen³⁰⁰ – verglichen. Ein Beispiel: die Aussagen der im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Interviewpartner ließen deutlich werden, daß es – anders als ursprünglich angedacht – keinesfalls nur Mitarbeiter des Ressorts Betriebsorganisation (BO) sind, bei denen das weitgehend aus der Praxis heraus organisierte Fortbildungsangebot zum internen Unternehmensberater auf Interesse stößt. Bestätigt werden diese Aussagen durch die schriftlichen Unterlagen des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV), aus denen die Zusammensetzung des Teilnehmerfeldes hervorgeht.³⁰¹ Laatz weist darauf hin, daß den Aussagen von Personen, die im untersuchten Feld aufgrund ihrer Erfahrungen als Experten anzusehen sind, hinsichtlich der Validität insbesondere dann eine Bedeutung beigemessen werden kann, wenn sie zu sehr ähnlichen Erfahrungen kommen.³⁰² Für die vorliegende Arbeit kann festgehalten werden, daß mit der schwerpunktmäßigen Befragung von internen Beratern (Mitarbeiter und leitendes Personal) sowie Vorstandsmitgliedern aus der Versicherungswirtschaft³⁰³ Experten für den Themenkreis 'Interne Unternehmensberater in der Assekuranz' hinzugezogen worden waren.

Bei dem Kriterium der Validität handelt es sich, wie auch beim weiter unten behandelten Kriterium der Reliabilität, typischerweise nicht um eine dichotome Eigenschaft, die im Sinne einer 0-oder-1-Konstellation entweder vorliegt oder nicht, sondern um ein graduell abgestuftes Merkmal.

5.1.2.2. Reliabilität einer Untersuchung

Ziel einer jeden Messung sind möglichst präzise Meßwerte. Allerdings sind Meßfehler nahezu unvermeidlich. Meßfehler können nicht nur von der die Messung durchführenden Person, sondern auch von den Meßinstrumenten selbst verursacht werden.³⁰⁴ Anhand der **Reliabilität** lassen sich Aussagen über die Zuverlässigkeit der Messung eines Merkmales treffen.³⁰⁵ Die Reliabilität R läßt sich definieren als das Verhältnis der Varianz der wahren Meßwerte zur Varianz der beobachteten Meßwerte:³⁰⁶

³⁰⁰ In der vorliegenden Untersuchung handelte es sich dabei um schriftliche – insbesondere auch vertrauliche – Unterlagen, die von einzelnen Versicherungsunternehmen zur Verfügung gestellt worden waren.

³⁰¹ Vgl. Tabelle T.-5.2.1.

³⁰² Vgl. Laatz, W. (1993), S. 77.

³⁰³ Vgl. Abschnitt 5.1.3.1.

³⁰⁴ Vgl. Stier, W. (1996), S. 51.

³⁰⁵ Vgl. Schnell, R. / Hill, P. B. / Esser, E. (1993), S. 158.

³⁰⁶ Vgl. Stier, W. (1996), S. 53.

$$R = \frac{s_{wi}^2}{s_{bi}^2} = \frac{s_{bi}^2 - s_{\epsilon_i}^2}{s_{bi}^2} = 1 - s_{\epsilon_i}^2 / s_{bi}^2 \quad (5.1.2.2.-A.)$$

Es bezeichnen dabei bi den beobachteten und wi den wahren (aber unbekannt) Meßwert bei Objekt i – es kann sich dabei um eine Person i oder aber um einen Meßvorgang i handeln. Bei ϵ_i handelt es sich um eine Zufallsvariable, die den Meßfehler beschreibt. Wenn keine Meßfehler vorhanden sind, dann gilt: $R = 1$. Kommt es im Rahmen einer Messung ausschließlich zu Meßfehlern, dann gilt: $R = 0$.³⁰⁷

Für die vorliegende Untersuchung wurde zur Berechnung der Reliabilität auf die so genannte Retest-Reliabilität zurückgegriffen. Ein Retest liegt dann vor, wenn die an einer Befragung teilnehmende Personen nach einiger Zeit, sinnvoll ist hierbei eine Zeitspanne von 4 bis 12 Wochen, nochmals befragt werden.³⁰⁸ Hinsichtlich der Aussagekraft eines Retests sind die folgenden Gesichtspunkte zu berücksichtigen:

- (1) Veränderung der untersuchten Merkmale im Zeitraum zwischen der ersten Befragung zum Zeitpunkt t_1 und der zweiten Befragung zum Zeitpunkt t_2 .
- (2) Fähigkeit der Interviewpartner sich zum Zeitpunkt t_2 genau an die Befragung zum Zeitpunkt t_1 erinnern zu können.³⁰⁹

Um potentielle Veränderungen der untersuchten Merkmale zwischen t_1 und t_2 möglichst zu identifizieren, wurde zum Zeitpunkt t_2 mit den betreffenden Personen neben dem standardisierten Interview jeweils auch ein Gespräch über die Veränderungen der letzten Wochen geführt. Hinsichtlich einer genauen Erinnerungsfähigkeit der Interviewpartner kann davon ausgegangen werden, daß sie zum Zeitpunkt t_2 nicht geben war. Hierfür spricht der recht umfangreiche Fragenkatalog, die Tatsache daß in allen Fällen zwischen t_1 und t_2 ein Zeitraum von 8 bis 10 Wochen lag.

Wenn für einen Test gelten soll:

$$R = 1, \quad (5.1.2.2.-B.)$$

³⁰⁷ Zu Methoden der Bestimmung der Reliabilität eines Meßinstrumentes, vgl. ebenda.

³⁰⁸ Vgl. Schnell, R. / Hill, P. B. / Esser, E. (1993), S. 140-143; Friedrichs, J. (1990), S. 102.

³⁰⁹ In der Literatur wird davon ausgegangen, daß sich die Aussagefähigkeit der Retests gegenläufig zur Erinnerungsfähigkeit der Interviewpartner entwickelt, vgl. Bortz, J. / Döring, N. (1995), S. 182.

der Test also vollständig reliabel wäre, dann müßten sich bei einer Wiederholung des Tests zum Zeitpunkt t_2 mit denselben Interviewpartnern identische Ergebnisse ermittelt werden, wie zum Zeitpunkt t_1 .

$$R_{t_1 t_2 (\text{Retest-Reliabilität})} = \frac{\mathbf{s}_{w_i}^2}{\mathbf{s}_{b_i}^2} = \frac{\text{cov}(t_1, t_2)}{\mathbf{s}_{t_1} \times \mathbf{s}_{t_2}} = R_{(\text{Re-Re})} \quad (5.1.2.2.-C.)$$

Mit $R_{t_1 t_2}$ wird die Reliabilität der Messungen zu den beiden Zeitpunkten t_1 und t_2 , die hier als *Retest-Reliabilität* ($R_{\text{Re-Re}}$) bezeichnet wird, zum Ausdruck gebracht. Mit \mathbf{s}^2 wird die Varianz zum Ausdruck gebracht. Sie bezeichnet das arithmetische Mittel der quadratischen Abweichungen der Beobachtungswerte x_i (für n Beobachtungswerte $x_i (i = 1, \dots, n)$ eines metrisch meßbaren Merkmales X) von ihrem arithmetischen Mittel \bar{x} . Der Ausdruck \mathbf{s} bezeichnet die Standardabweichung: $\mathbf{s} = \sqrt{\mathbf{s}^2}$. Mit dem Ausdruck $\text{Cov}(t_1, t_2)$ wird die Kovarianz zwischen den beiden Merkmalen t_1 und t_2 benannt.

Wenn beispielsweise eine Retest-Reliabilität ($R_{\text{Re-Re}}$) in Höhe von 0,65 vorliegt, dann ist dies ein Hinweis darauf, daß 65% des Gesamtunterschiedes der ermittelten Ergebnisse auf 'tatsächliche' Merkmalsunterschiede, das heißt auf Veränderungen der zu messenden Größen, und 35% auf Einflüsse durch Meßfehler.³¹⁰ Aus dem Kreis der 37 Personen mit denen im Rahmen der vorliegenden Arbeit in zufällig ausgewählten Unternehmungen ein Interview durchgeführt worden war,³¹¹ konnten vier Weiderholungsteilnehmer gewonnen und damit auch die angestrebte Quote von zehn Prozent knapp übertroffen werden (10,81%). Im Einzelnen wurden die folgenden Ergebnisse der Retest-Reliabilität ermittelt:

³¹⁰ Vgl. hierzu auch Bortz, J. / Döring, N. (1995), S. 182-183.

T.-5.1.2.2.: Befunde zur Retest-Reliabilität der durchgeführten Interviews

Person	A	B	C	D
Reliabilität	0,821	0,794	0,901	0,869

Aufgrund der in Tabelle T.-5.1.2.2. vorgestellten Werte kann die Reliabilität als ausgeprägt angesehen werden ($\bar{R}_{(Re-Re)} = 84,6\%$).

5.1.2.3. Objektivität einer Untersuchung

Hinsichtlich des Begriffes der Objektivität ist zwischen Theorie und Empirie zu unterscheiden. Im Kontext empirischer Forschung wird mit dem Ausmaß der Objektivität zum Ausdruck gebracht, inwieweit die ermittelten Ergebnisse von der sie erheben Person unabhängig sind.³¹² Nach Bortz und Döring kann eine Differenzierung in drei Untergruppen vorgenommen werden.³¹³

(1) *Durchführungsobjektivität*: sie dürfte in der vorliegenden Untersuchung weitgehend gegeben sein, weil alle Interviews mit einem standardisierten Fragebogen von ein und demselben Interviewer durchgeführt wurden.

(2) *Auswertungsobjektivität*: sie kann für die vorliegende Untersuchung unterstellt werden, weil aufgrund der zumeist klar vorgegebenen Antwortmöglichkeiten für die auswertenden Personen kaum eine Möglichkeit zur Einflußnahme besteht.

(3) *Interpretationsobjektivität*: nimmt der Autor einer Untersuchung Interpretationen der ermittelten Daten vor, so sind diese nahezu zwangsläufig subjektiv geprägt. Um dem Leser eine gewisse Interpretationsobjektivität zu eröffnen, wird in der vorliegenden Arbeit darauf geachtet, daß die einer Interpretation zugrunde liegenden Rohdaten, z.B. die genaue Anzahl der eine bestimmte Auffassung vertretenden Interviewpartner, jeweils benannt werden.

Im Unterschied zum gerade erörterten empirischen Kontext sprechen aus Sicht der Theorie Argumente dafür, daß so genannte Objektivität gar nicht erreichbar ist. Zu nennen sind hierbei insbesondere die Überlegungen des Konstruktivismus. Die Kernaussage konstruktivistischer Überlegungen lautet: Wissen ist nicht unabhängig von einer Person oder gar objektiv erfaßbar, sondern wird vielmehr in einem notwendigerweise subjektiven Akt vom jeweiligen Beobachter konstruiert. Im Rahmen des Konstruktivismus wird aus dieser

³¹² Vgl. Bortz, J. / Döring, N. (1995), S. 180-180.

³¹³ Vgl. Ebenda.

Überlegung heraus der Ansatz der Objektivität abgelehnt.³¹⁴ Jegliche Form der Beobachtung, nicht zuletzt auch die wissenschaftliche, wird als vom beobachtenden Subjekt abhängig angesehen. Entsprechend erfolgt beispielsweise die Unterscheidung in 'wahr' und 'falsch' nicht aufgrund objektiver Erkenntnisse, sondern aufgrund von – z.B. im jeweiligen kulturellen³¹⁵ Kontext geprägten – Konventionen.³¹⁶

5.1.3. Informationen zur durchgeführten Datenerhebung

5.1.3.1. Die betrachtete Grundgesamtheit

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um keine Vollerhebung³¹⁷, sondern um eine Stichprobe aus der Grundgesamtheit der auf dem deutschen Markt tätigen Versicherungsunternehmen. Die Datengrundlage für die Auswahl der Versicherungsunternehmen lieferte das Versicherungsjahrbuch von Hoppenstedt, das ausführliche und jährlich aktualisierte Informationen zu den einzelnen in Deutschland tätigen Versicherungsunternehmen enthält.³¹⁸ Damit die in der vorliegenden Untersuchung herangezogene Stichprobe, die 27 Unternehmen aus der Assekuranz und 44 Interviews mit verschiedenen Interviewpartnern umfaßt, möglichst auch Aussagen über die interessierende Grundgesamtheit der Versicherer in Deutschland ermöglicht, wurde bei der Auswahl der betrachteten Versicherungsunternehmen nach mehreren Kriterien differenziert. Die nachfolgend aufgeführten Aspekte fanden besondere Berücksichtigung: die *Spartenzugehörigkeit* (Lebensversicherer, Krankenversicherer, Unternehmen aus den HUK- und Sachsparten sowie Rechtsschutz), die *Größe*³¹⁹ sowie die *Ausrichtung* auf das Erst- und/oder Rückversicherungsgeschäft. Im Zusammenhang mit der Größe der untersuchten Unternehmen wurde darauf geachtet, daß sich in der betrachteten Stichprobe Unternehmen verschiedener Größe befinden. Dies wurde erreicht, indem in allen Sparten jeweils eine Einteilung in kleine, mittlere und große Unternehmen erfolgte, um dann im nächsten Schritt bei der Zufallsauswahl verschiedene Größensegmente zu berücksichtigen. Grundlage der Einteilung in Größenklassen waren die bei Hoppenstedt zusammengestellten Daten.³²⁰

³¹⁴ Vgl. hierzu z.B. Vollmer, G. (2002).

³¹⁵ Vgl. z.B. Abschnitt 4.2.

³¹⁶ Wildmann, L. (1995), S. 70.

³¹⁷ Zu Vollerhebungen, vgl. Stier, W. (1996), S. 117.

³¹⁸ Vgl. Hoppenstedt (1999).

³¹⁹ Als Rangkriterium werden bei Hoppenstedt die „gebuchten Brutto-Beiträge“ des Geschäftsjahres 1998 verwendet, vgl. Hoppenstedt (1999), S. V 57.

³²⁰ Vgl. Hoppenstedt (1999), S. V 58 – V 70.

Bei der Stichprobenauswahl wurde außerdem die Häufigkeit, mit der die einzelnen Sparten an der Gesamtzahl der in Deutschland tätigen Versicherungsunternehmen vertreten sind, berücksichtigt. Es ergibt sich dabei die folgende Aufteilung: HUK- und Sachsparten (49%), Lebens- (26%), Kranken- (10%), Rechtsschutz- (8%), Rückversicherung (7%).³²¹

Es sind auf dem Deutschen Markt insgesamt 548 Versicherungsunternehmen tätig.³²² Werden Versicherer, die über verschiedene Sparten verfügen, nur einmal und nicht aufgrund ihrer Einzelgesellschaften mehrfach gezählt, so erhält man einen Wert von 307 auf dem deutschen Markt tätigen Versicherungskonzernen.³²³ Die Entscheidung, ob die zuerst oder aber die zuletzt genannte Zahl in der vorliegenden Arbeit als maßgebliche Grundgesamtheit N angesehen werden muß, ist nicht ganz einfach. Beide Sichtweisen ließen sich mit Beispielen aus der Praxis untermauern. Im Allianzkonzern verfügen die Allianz Leben in Stuttgart sowie die Allianz Sachversicherung in München jeweils über eine eigenständige interne Unternehmensberatung. Verfügte jede Sparte³²⁴ eines Versicherers über eine eigenständige interne Beratungseinheit, so wäre es im Rahmen der vorliegenden Arbeit sinnvoll, alle Versicherungsunternehmen einzeln zu betrachten, ganz gleich, ob sie zu einem Konzern gehören oder nicht. Es läge andererseits allerdings eine unerwünschte Doppelzählung vor, wenn jedes rechtlich eigenständige Unternehmen eines Konzernes, der insgesamt nur über eine interne Unternehmensberatung verfügt, jeweils als Versicherer mit eigener interner Beratungseinheit berücksichtigt würde. Um auszuschließen, daß der vorliegenden Untersuchung im Nachhinein unterstellt wird, in der vorab abgegrenzten Grundgesamtheit seien nicht alle auf dem deutschen Markt tätigen Versicherer berücksichtigt worden, wurde die hier größtmögliche Grundgesamtheit von $N = 548$ für alle weiteren Betrachtungen zugrunde gelegt. Gleichzeitig wurde im Rahmen von Interviews und anschließender Datenauswertung stets darauf geachtet, daß Doppelzählungen interner Beratungseinheiten nicht vorkommen.

³²¹ Vgl. eigene Auswertung nach Hoppenstedt (1999).

³²² Eigene Auszählung nach Hoppenstedt, vgl. Hoppenstedt (1999), S. V 72 – V 76. Die verwendeten Daten spiegeln den Stand vom Oktober 1999 wieder, vgl. Hoppenstedt (1999), S. II.

³²³ Eigene Auswertung anhand der bei Hoppenstedt zur Verfügung gestellten Daten, vgl. Hoppenstedt (1999), S. V 72 – V 76.

³²⁴ Zum Gebot der Spartenrennung und der daraus resultierenden Konzernbildung in der Assekuranz, vgl. Abschnitt 3.2.2.1.

5.1.3.2. Vorgespräche, Fragebogenentwicklung und Pretest

„Die Entwicklung eines Fragebogens ist ein Prozeß, der vom ersten Entwurf bis zur Einsatzreife kritischer Evaluation `von außen` bedarf.“³²⁵ Der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zum Einsatz gebrachte Fragebogen wurde aus den weiter oben behandelten Forschungsfragen heraus entwickelt. Ganz bewußt führte der Autor mit insgesamt sechs verschiedenen Praktikern Vorgespräche zur hier bearbeiteten Thematik durch, um ein Gefühl dafür zu erhalten, ob möglicherweise für die Praxis wichtige Aspekte – im Rahmen von Literaturlauswertung und eigenen Überlegungen – zunächst unberücksichtigt geblieben waren. Nach der vorläufigen Fertigstellung des Interviewleitfadens der vorliegenden Arbeit wurde ein zwei Stufen umfassender Pretest mit insgesamt acht Personen durchgeführt. In der ersten Stufe, zu der gezielt vier geeignet erscheinende Personen eingeladen wurden, ging es insbesondere darum, potentielle Fehler (z.B. Rechtschreibung und offensichtliche Unklarheiten) des Fragebogens zu eliminieren. Die zweite Stufe des Pretest erfolgte dann mit vier Personen aus dem Feld der potentiellen Interviewpartner, um sicherzustellen, daß die gewählte Struktur sowie die verwendeten Begriffe in der anvisierten Zielgruppe verstanden und auch als sinnvoll erachtet werden. Unter Berücksichtigung der im Verlauf des Pretest erhaltenen Informationen wurde dann der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eingesetzte Interviewleitfaden entwickelt.

5.1.3.3. Das verwendete Auswahlverfahren

Ist die in einer Untersuchung zu betrachtende Grundgesamtheit abgegrenzt und steht darüber hinaus auch der im Rahmen der Untersuchung einzusetzende Interviewleitfaden³²⁶ fest, so muß die Auswahl der im einzelnen zu betrachtenden Merkmalsträger erfolgen. In der vorliegenden Arbeit wurde der Identifikation eines geeigneten Verfahrens zur Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen (Merkmalsträger) besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Als Auswahlverfahren kamen zum einen die *Zufallsauswahl* und zum anderen die bewußte *Auswahl typischer Fälle* zur Anwendung.

Eine Zufallsauswahl bietet sich an, wenn anhand der Stichprobenergebnisse Rückschlüsse auf die betrachtete Grundgesamtheit gezogen werden sollen. Eine Auswahl kann nur dann als zufällig bezeichnet werden, wenn, was im vorliegenden Fall gegeben war, drei Voraussetzungen erfüllt sind.³²⁷ Erstens: die Grundgesamtheit, aus der die jeweilige Auswahl vorgenommen wird, ist eindeutig abgegrenzt. Zweitens: nicht der Forscher entscheidet nach

³²⁵ Stier, W. (1996), S. 186.

³²⁶ Vgl. Abschnitt 5.1.2.2.

³²⁷ Vgl. hierzu Stier, W. (1996), S. 119.

eigenem Gutdünken (willkürlich), sondern ein nach vorab festgelegten Kriterien ablaufender Zufallsprozess, ob ein Merkmalsträger der Grundgesamtheit Gegenstand der Untersuchung ist oder nicht. Drittens: die jeweilige Wahrscheinlichkeit, in die Auswahl zu kommen, ist für jeden Merkmalsträger bekannt. Eine Auswahl typischer Fälle bietet sich dagegen an, wenn ganz spezielle Merkmalsträger für eine Untersuchung von besonderem Interesse sind.

In der vorliegenden Arbeit wurde zunächst die Zufallsauswahl vorgenommen. Weil von vornherein absehbar gewesen war, daß eine bestimmte Anzahl von für die vorliegende Arbeit besonders interessanten Unternehmungen nicht in der Menge der zufällig ausgewählten Unternehmen enthalten sein würde, war neben der Zufallsauswahl auch eine bewußte Auswahl eingeplant worden. Bewußt ausgewählt wurden im Verlauf der Untersuchung insbesondere Unternehmen, die über eine vergleichsweise weit entwickelte interne Beratungseinheit verfügen.

Daten zur Zufallsauswahl: aus der oben abgegrenzten Grundgesamtheit der in Deutschland tätigen Versicherungsunternehmen (N = 548) wurden 5% – oder aufgerundet 28 Versicherer – zu einer näheren Untersuchung *zufällig* ausgewählt.³²⁸ Tatsächlich betrachtet werden konnte eine Stichprobe der Größe n = 27, da in einer der 28 ins Auge gefaßten Unternehmungen sich keine Möglichkeit zur Durchführung eines Interviews eröffnete. In allen anderen Fällen war der Autor der vorliegenden Arbeit von der jeweils großen Bereitschaft zur Teilnahme an einem Interview positiv überrascht.

Daten zur Auswahl typischer Fälle: zusätzlich zu den zufällig ausgewählten Unternehmen wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung aus der Grundgesamtheit von N = 548 noch 1% – bzw. 6 Versicherer – zu einer näheren Untersuchung *bewußt* ausgewählt.

Hinsichtlich der Kontaktaufnahme mit Interviewpartnern ist die Untersuchung in zwei Abschnitte zu unterteilen. Zunächst wurden für die Untersuchung in Frage kommende Unternehmen unter Berücksichtigung der oben genannten Aspekte ausgewählt. Anschließend wurden dann gezielt Personen in diesen Unternehmen angeschrieben. Hilfreich waren hierbei die Kontakte des Lehrstuhls für Versicherungswissenschaft der Universität Karlsruhe (TH).³²⁹

³²⁸ Zu Methoden der zufälligen Auswahl, vgl. z.B. Krug, W. / Nourney, M. / Schmidt, J. (1994), S. 74-75 sowie auch <http://www.random.org/>

³²⁹ Ausdrücklich zu danken ist in diesem Zusammenhang Prof. Dr. Dr. h.c. Robert Schwebler. Herr Professor Schwebler verfügt über vielfältige Kontakte in der Assekuranz, da er nicht nur Vorstandsvorsitzender der Karlsruher Versicherung AG, sondern auch Vorsitzender der Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) war.

Im zweiten Abschnitt kam es zu der erfreulichen Situation, daß verschiedene Interviewpartner dem Interviewer anboten, noch weitere Kontakte zu anderen Versicherungsunternehmen herzustellen.³³⁰ Außerdem war die Unterstützung der vorliegenden Arbeit durch den Ausschuß für Betriebswirtschaft beim Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) ausgesprochen fruchtbar.³³¹

5.1.3.4. Kritische Anmerkungen zur Durchführung von Interviews

Es sollte nicht übersehen werden, daß Interviews, so gut sie auch geplant und vorbereitet sein mögen, Anlaß zu kritischen Einwänden bieten.³³² Zu berücksichtigen ist beispielsweise, daß der Eignung des Interviewers (z.B. Befähigung zur Führung eines Gespräches, persönliche Ausstrahlung) eine wichtige Bedeutung zukommt. Vom Verfasser der vorliegenden Studie wurden alle Interviews selbst durchgeführt, um sicherzustellen, daß Interviewergebnisse nicht aufgrund unterschiedlicher Interviewerpersönlichkeiten voneinander abweichen.³³³

Es wird von Kromrey darauf hingewiesen, daß die Antworten für einen Interviewpartner - nicht zuletzt aufgrund der vom Interviewer zugesicherten Anonymität - in aller Regel ohne soziale Folgen bleiben. Die während eines Interviews geäußerten Meinungen werden deshalb mitunter auch als unverbindlich angesehen.³³⁴ Es ist zudem möglich, daß sich eine interviewte Person auf eine bestimmte Frage im Rahmen eines Interviews anders äußert, als dies bei derselben Frage unter natürlichen Bedingungen, also außerhalb der Interviewsituation der Fall gewesen wäre. Um die Künstlichkeit einer Interviewsituation so gering wie möglich zu halten, wurde, sofern dies möglich war, der Interviewpartner an seinem üblichen Arbeitsplatz interviewt. Stier betont, daß auch Äußerlichkeiten wie die Kleidung des Interviewers "einen erheblichen Einfluß auf das Antwortverhalten ausüben"³³⁵ können. Aus diesem Grund kleidete sich der Interviewer stets so, wie es bei Versicherern üblich ist (z.B. gutes Schuhwerk, Anzug und Krawatte).

³³⁰ Die betreffenden Kontakte wurden nur dann in der Zufallsauswahl berücksichtigt, wenn das betreffende Unternehmen schon *vor* dem Angebot zur Kontaktvermittlung ausgewählt worden war.

³³¹ Zu danken ist hierbei insbesondere Herrn Josef Woll vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft in Berlin sowie Herrn Dr. Rainer Kaspar von der R+V Versicherung in Wiesbaden.

³³² Vgl. hierzu etwa Stier, W. (1996), S. 187-188.

³³³ Zu Beispielen für den Einsatz studentischer Hilfskräfte als Interviewer im Rahmen von Dissertationsprojekten, vgl. z.B. Konrad, E. D. (2000), S. 113 sowie Ritter, T. (1998), S. 112.

³³⁴ Vgl. Kromrey, H. (1998), S. 269-271.

³³⁵ Stier, W. (1996), S. 187.

Schnell, Hill und Esser schreiben, daß es im Rahmen von Interviews zu Antwortverzerrungen (engl.: response errors) kommen kann.³³⁶

Erstens können Verzerrungen infolge der so genannten *Zustimmungstendenz*, worunter die Zustimmung zu einer Frage – ohne Bezug zum Inhalt – verstanden wird, entstehen. In der vorliegenden Untersuchung wurde überprüft, ob möglicherweise eine Zustimmungstendenz vorliegt. Wenn ein Interviewpartner im Zeitverlauf zweimal befragt wurde,³³⁷ dann wurden einzelne Fragen in unterschiedlicher Form gestellt. Hierzu ein Beispiel. Die befragten Personen hatten einmal – mittels '7er-Tabelle' – die Aussage „Das Vorhandensein einer internen Unternehmensberatung begünstigt Lernprozesse“ zu kommentieren und das andere mal die Aussage „Das Vorhandensein einer internen Unternehmensberatung begünstigt Lernprozesse nicht“. Es zeigte sich keine Zustimmungstendenz.

Zweitens sind auch Verzerrungen aufgrund (vermuteter) *sozialer Erwünschtheit* möglich: Interviewpartner sagen in einem solchen Fall nicht das, was sie wirklich meinen, sondern das, was sie als sozial erwünscht erachten. In der Literatur wird allerdings darauf hingewiesen, daß dem Problem der Antwortverzerrungen infolge sozialer Erwünschtheit in der Befragungspraxis nur wenig Bedeutung zukommt.³³⁸

5.1.4. Ein erster Überblick über die ermittelten Daten

Weiter unten werden, beginnend mit dem nachfolgenden Abschnitt 5.2., die hier ermittelten Ergebnisse im Einzelnen vorgestellt. Um dem Leser dabei den Überblick zu erleichtern, werden im Folgenden einige ausgewählte Ergebnisse zusammengefaßt. Die Zusammenstellung beschränkt sich dabei auf jene Interviewergebnisse, welche sich kurz und bündig mittels weniger Worte oder einer Zahl darstellen lassen.

³³⁶ Vgl. Schnell, / Hill, / Esser, E. (1993), S. 359-361.

³³⁷ Vgl. hierzu Abschnitt 5.1.2.2.

³³⁸ Vgl. Esser, E. (1986), S. 332 sowie zusätzlich auch die sich auf Esser beziehenden Ausführungen bei Stier, W. (1996), S. 188-189.

5.1.4.1. Informationen zu den befragten Personen

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden insgesamt 64 Gespräche durchgeführt. Dabei wurden 33 Versicherungsunternehmen, acht externe Beratungsgesellschaften, drei Versicherungsmakler sowie vier sonstige Institutionen näher betrachtet. Die 33 betrachteten Versicherer unterteilen sich in 27 zufällig und 6 bewußt ausgewählte Unternehmen.

Die 64 durchgeführten Gespräche setzen sich zusammen aus 53 Gesprächen, in denen ein Fragebogen eingesetzt wurde und 11 reinen Hintergrundgesprächen. Hierbei sind zwei Aspekte zu berücksichtigen.

Erstens: an 18 der 53 Gespräche, in denen ein Fragebogen zum Einsatz kam, schloß sich jeweils noch ein Hintergrundgespräch an.

Zweitens: in der nachfolgenden Zusammenfassung der Interviewergebnisse³³⁹ sind nur jene 37 Interviews berücksichtigt, die in zufällig ausgewählten Versicherungsunternehmen durchgeführt worden waren.³⁴⁰

Die 37 Gesprächspartner der in 27 zufällig ausgewählten Versicherungsunternehmen durchgeführten Interviews setzen sich folgendermaßen zusammen: 11 Mitglieder des Vorstandes bzw. Vorsitzende des Vorstandes, drei Vorstandsassistenten sowie 11 Leiter und 12 Mitarbeiter der internen Unternehmensberatung bzw. der Abteilung Betriebsorganisation³⁴¹ eines Versicherers. In 8 der 27 zufällig betrachteten Versicherungsunternehmen wurde jeweils mehr als eine Person befragt.

5.1.4.2. Zusammenfassung der Interviewergebnisse

In Tabelle T.-5.1.4.2. werden, um die Darstellung überschaubar zu halten, nur die Ergebnisse der zufällig ausgewählten Interviewgespräche vorgestellt.³⁴² Bezüglich der Fragen 1 bis 4, 8 und 9 sowie 14 und 15 erfolgt die Ergebnisdarstellung *unternehmensbezogen* (u), das heißt, bei der Auswertung werden die 27 betrachteten Unternehmen zugrunde gelegt. Bei allen anderen Fragen erfolgt die Ergebnisdarstellung *personenbezogen* (p), das heißt, bei der Auswertung werden die 37 befragten Einzelpersonen (aus den 27 betrachteten Versicherungsunternehmen) zugrunde gelegt. Die Unterscheidung ist wichtig, weil eine Betrachtung auf der Unternehmensebene (u) nur dann möglich ist, wenn die innerhalb ein- und

³³⁹ Vgl. hierzu auch Tabelle 5.1.1.1.

³⁴⁰ Zum angewendeten Auswahlverfahren, vgl. Abschnitt 5.1.3.3.

³⁴¹ Zu den unterschiedlichen Ausprägungen interner Beratungseinheiten in Versicherungsunternehmen, vgl. z.B. Abschnitt 3.2.

³⁴² Der verwendete Fragebogen findet sich im Anhang.

desselben Unternehmens befragten Personen jeweils bezüglich einer Frage dieselbe Auffassung vertraten.

In Tabelle T.-5.1.4.2. werden **Abkürzungen** verwendet:

IUB für interne Unternehmensberater;

VN für Versicherungsnehmer;

VU für Versicherungsunternehmen;

EUB für externe Unternehmensberater;

u für unternehmensbezogen;

p für personenbezogen.

In den Fragen 3 und 4 werden nur jene 13 Unternehmen berücksichtigt, die zuvor bei Frage 1 angegeben hatten, über eine interne Unternehmensberatung zu verfügen. Bei den Ergebnissen zu den '7er-Tabellen'³⁴³ bedeutet eine 1 größtmögliche Zustimmung und eine 7 größtmögliche Ablehnung; die Ergebnisse der Fragen, in denen die '7er-Tabelle' zum Einsatz kam, werden direkt im Anschluß an Tabelle T.-5.1.4.2. zur Verdeutlichung auch graphisch dargestellt.³⁴⁴

³⁴³ Vgl. hierzu Abschnitt 5.1.1.2.4.

³⁴⁴ Im Anhang sind zu den Fragen, bei denen die '7er-Tabelle' zum Einsatz kam, die jeweils ermittelten Einzelwerte dargestellt.

T.-5.1.4.2.: Zusammenfassung der Interviewergebnisse

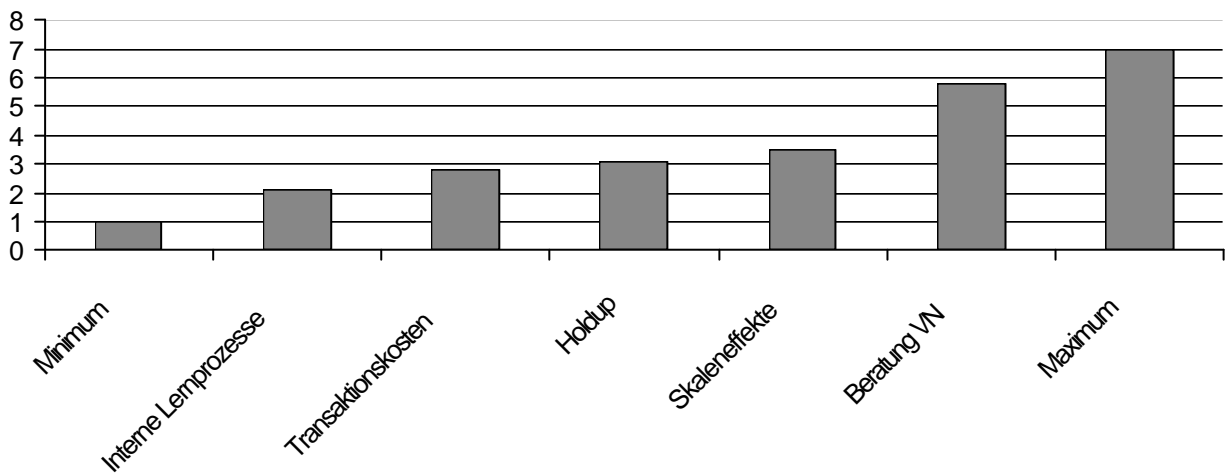
Gestellte Frage:		Ermitteltes Ergebnis:			D		
Nr.	Inhalt						
1	<i>IUB vorhanden?</i>	IUB vorhanden: 13 IUB nicht vorhanden: 14			u		
2	<i>Ausbau / Gründung einer IUB geplant?</i>	Ausbau geplant: 5 Gründung geplant: 1 Ausbau / Gründung nicht geplant: 21			u		
3	<i>Charakterisierung der IUB-Tätigkeit:</i>		Aspekt ³⁴⁵ als 1. genannt	Aspekt als 2. genannt	Aspekt als 3. genannt	u	
		Ausprägung der Tätigkeit:					
		Beratend	9	2	2		
		Vermittelnd	3	7	3		
		Gestaltend	1	4	8		
4	<i>Ausgestaltung der Stellen in IUB?</i>	Nur Dauerstellen: 4 Nur befristete Stellen: 4 Mischung aus befristeten und Dauerstellen: 5			u		
5	<i>Rolle der IUB bei Hinzuziehung von externen Beratern (EUB)?</i>	IUB beteiligt an:			Ja	Nein	p
		Beratungsbedarf ermitteln			18	19	
		Entscheidung, ob EUB hinzugezogen			8	29	
		Auswahl der EUB			16	21	
		Beaufsichtigung der EUB			1	36	
		Lernen von den EUB			36	1	
Implementierung der Beratungsergebnisse			20	17			
6	<i>Fördert IUB interne Lernprozesse?</i>	Gemäß Bewertung mit 7er-Tabelle ergibt sich: Mittelwert: 2,14 Maximum: 4 Minimum: 1 (7 = maximale Ablehnung; 1 = maximale Zustimmung)			p		

³⁴⁵Die Aussage 'Aspekt als 1. (bzw. 2. bzw. 3.) genannt' bezieht sich auf die jeweilige Reihenfolge, in der die einzelnen Interviewpartner antworteten.

7	<i>Projekte der IUB:</i>	Anzahl der jährlich durchgeführten Projekte: Mittelwert: 14,08 Maximum: 20 Minimum: 7 Abgrenzung eines Projektes in Personenwochen: Mittelwert: 11,92 Maximum: 16 Minimum: 8	p
8	<i>Zurechnung der Kosten der IUB auf interne Klienten?</i>	Keine explizite Zurechnung der Kosten: 12 Kosten der Beratung werden den Klienten zugerechnet: 1	u
9	<i>Sind externe Mandate für die IUB sinnvoll?</i>	Bearbeitung externer Mandate ist sinnvoll: 4 Bearbeitung externe Mandate ist nicht sinnvoll: 9	u
10	<i>IUB ermöglicht Skaleneffekte im Beratungsbereich?</i>	Gemäß Bewertung mit 7er-Tabelle ergibt sich: Mittelwert: 3,49 Maximum: 7 Minimum: 2 (7 = maximale Ablehnung; 1 = maximale Zustimmung)	p
11	<i>IUB ermöglicht Vermeidung von Holdup?</i>	Gemäß Bewertung mit 7er-Tabelle ergibt sich: Mittelwert: 3,12 Maximum: 7 Minimum: 1 (7 = maximale Ablehnung; 1 = maximale Zustimmung)	p
12	<i>Transaktionskosten sind Argument für die Einführung einer IUB?</i>	Gemäß Bewertung mit 7er-Tabelle ergibt sich: Mittelwert: 2,78 Maximum: 5 Minimum: 1 (7 = maximale Ablehnung; 1 = maximale Zustimmung)	p
13	<i>IUB kann auch Beratung für VN erbringen?</i>	Gemäß Bewertung mit 7er-Tabelle ergibt sich: Mittelwert: 5,76 Maximum: 7 Minimum: 2 (7 = maximale Ablehnung; 1 = maximale Zustimmung)	p
14	<i>Unternehmenskultur und -berater</i>	Die Ergebnisse werden in Abschnitt 5.3. dargestellt.	u

15	<i>IUB als Profitcenter?</i>	<p>a) Heutiger Zustand: Kein befragtes VU führt IUB als Profitcenter.</p> <hr/> <p>b) Zur künftigen Einführung des Profitcenterkonzepts: Ja, sinnvoll: 15 Nein, nicht sinnvoll: 15</p>	u
16	<i>IUB im Versicherungskonzern als eigene Gesellschaft führen?</i>	<p>a) Heutiger Zustand: In keinem der befragten VU handelt es sich bei der IUB um eine eigenständige Gesellschaft.</p> <hr/> <p>b) Bewertung künftiger Möglichkeiten: Wäre es sinnvoll eine IUB als eigenständige Gesellschaft zu führen? Ja, sinnvoll: 4 Nein, nicht sinnvoll: 23</p>	p

Bei den Fragen 6 sowie 10 bis 13 kam im Rahmen der Interviews jeweils eine `7er-Tabelle´ zum Einsatz. Es soll in Abbildung A.-5.1.4.2. nun eine direkte Gegenüberstellung der ermittelten Werte erfolgen.



A.-5.1.4.2.: Gegenüberstellung der mittels `7er-Tabelle´ ermittelten Ergebnisse

Minimum und Maximum bezeichnen die beiden Extremwerte, die den Interviewpartnern im Rahmen der Interviews mittels der `7er-Tabelle´ vorgegeben worden waren. Es gilt dabei:
 Minimum = 1 („Ich stimme dem Argument voll und ganz zu“),
 Maximum = 7 („Ich widerspreche dem Argument voll und ganz“).

Minimumwert und Maximumwert des Interviewbogens sind in Abbildung A.-5.1.4.2. als Referenzgrößen eingezeichnet.³⁴⁶

Die in Abbildung A.-5.1.4.2. vorgenommene Reihenfolge zeigt, welchen Bereichen der internen Beratungseinheit (IUB) eines Versicherers Stärken beigemessen werden. Hinsichtlich der Unterstützung von unternehmensinternen Lernprozessen wird den internen Unternehmensberatern das größte Potenzial beigemessen. Vergleichsweise gering ist die Zustimmung der befragten Interviewpartner, wenn es um die Frage geht, ob die interne Beratungseinheit auch Beratungsleistungen für Versicherungsnehmer erbringen kann und sollte.

5.2. Befunde zur internen Unternehmensberatung in der Assekuranz

5.2.1. Begriffliche Einordnung der internen Beratungseinheiten

Die Ergebnisse der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Untersuchung zeigen, daß in den Unternehmen der Assekuranz kein einheitlicher Begriff zur Bezeichnung der internen Beratungseinheiten verwendet wird. Es sollen hier nun zunächst die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung vorgestellt und dabei zu den Resultaten einer von Schmidt und Schlüter durchgeführten Untersuchung³⁴⁷ in Beziehung gesetzt werden, um dann darauf aufbauend über mögliche Konsequenzen hinsichtlich der künftigen Begriffsverwendung nachzudenken.

Es wurde in sechs Fällen auf die Frage nach dem Vorhandensein einer internen Unternehmensberatung geantwortet: "Ja, das ist bei uns das Ressort Betriebsorganisation (BO)". Andererseits ist es aber keinesfalls so, daß in allen Versicherungsunternehmen das Ressort BO als interne Unternehmensberatung angesehen wird. Beispielsweise beantworteten fünf Interviewpartner die Frage nach der Existenz einer internen Unternehmensberatung mit einem Nein. Die sich direkt anschließende Nachfrage des Interviewers führte dann allerdings in allen fünf Fällen zu dem Ergebnis, daß im betreffenden Unternehmen eine Abteilung Betriebsorganisation existiert. Die Feststellung, daß die Abteilung BO in einigen Versicherungsunternehmen als interne Unternehmensberatung angesehen wird und in anderen nicht, steht im Einklang mit den Ergebnissen der oben bereits genannten Untersuchung von

³⁴⁶ Zur Ausgestaltung der Antwortmöglichkeiten des Fragebogens, vgl. T.-5.1.1.2.4.

³⁴⁷ Vgl. Schmidt, H. / Schlüter, H.-G. (1999).

Schmidt und Schlüter:³⁴⁸ es existieren die Ausgestaltungen `beratend`, `gestaltend` und `vermittelnd`.³⁴⁹ Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen allerdings auch, daß anknüpfend an Schmidt und Schlüter, bei einer Betrachtung der internen Unternehmensberater der Assekuranz die alleinige Betrachtung des Ressorts Betriebsorganisation (BO) nicht ausreichte. In den im Rahmen der vorliegenden Untersuchung betrachteten Versicherungsunternehmen wurden immer wieder Organisationseinheiten angetroffen, bei denen es sich nicht um das Ressort BO handelte und die dennoch interne Beratungsleistungen erbringen. Untermauert wird dieser Befund, wenn man den vom Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) angebotenen Qualifizierungszyklus zum internen Unternehmensberater betrachtet.

T.-5.2.1.: Teilnehmer des Qualifizierungszyklusses zum internen Unternehmensberater³⁵⁰

Bezeichnung der entsendenden Einheit	Entsendende VU	Teilnehmerzahl
Betriebsorganisation (BO)	13	23
Revision	7	12
Organisationsberatung	5	8
Zentrale Informationssysteme	4	6
Geschäftsprozesse (GP)	3	10
Controlling	3	5
Betriebswirtschaft	2	4
Organisationsentwicklung	2	2
Consulting	1	1
Garantie	1	1
Summen:	41	72

Aus Tabelle T.-4.2.1. geht hervor, daß in den bislang sechs Qualifizierungszyklen zum internen Unternehmensberater in der Assekuranz insgesamt 72 Personen aus 41 verschiedenen Versicherungsunternehmen teilgenommen haben. Und nur 23 der 72

³⁴⁸ Vgl. dieselben.

³⁴⁹ Vgl. hierzu auch ausführlicher auch Abschnitt 3.2.1.

³⁵⁰ Eigene Auswertung auf der Grundlage von Daten des Gesamtverbandes der deutschen Versicherungswirtschaft. Es handelt sich um die bislang (Stand April 2002) sechs durchgeführten Qualifizierungszyklen mit jeweils 12 Teilnehmern.

Teilnehmer entstammen dabei aus dem Ressort BO. Es kann damit festgehalten werden, daß es jeweils ganz unterschiedliche Einheiten sind, die aus den Versicherungsunternehmen Teilnehmer zu den vom GDV angebotenen Qualifizierungszyklen zum internen Unternehmensberater entsenden.

5.2.2. Einschätzungen der Interviewpartner zum Thema interne Unternehmensberater

Die nachfolgende Zusammenstellung der ermittelten Vor- und Nachteile interner Unternehmensberater kann nur ein erster Schritt sein. Im sechsten Kapitel wird anhand verschiedener Gesichtspunkte aufgezeigt, welche Möglichkeiten es für einen Versicherer gibt, um im Zusammenhang mit internen Unternehmensberatern die erkannten Vorteile zu nutzen sowie die identifizierten Nachteile zu vermeiden.

5.2.2.1. Vorteile interner Beratungseinheiten

- (1) Befragte Gesprächspartner gehen davon aus, daß eine interne Unternehmensberatung bei der **Zusammenarbeit mit externen Unternehmensberatern** eine für das eigene Unternehmen vorteilhafte Rolle spielen kann, wenngleich sich auch die Einschätzungen zu einzelnen Gesichtspunkten mitunter deutlich unterscheiden. Am deutlichsten wird das *Lernen von den externen Unternehmensberatern* als Vorteil hervorgehoben: in 12 der 13 Unternehmen, die nach eigenen Angaben über eine interne Unternehmensberatung verfügen, sind die internen Berater beteiligt, wenn die externen Berater tätig sind, um von letzteren etwas zu lernen. Ganz anders stellt sich dagegen das Bild dar, wenn es um die Frage geht, ob interne Berater hinzugezogen werden sollten, um externe Berater bei ihrer Tätigkeit zu beaufsichtigen: nur in einem der 13 hier betrachteten Versicherer wird die Auffassung vertreten, daß die internen Berater Aufgaben bei der Überwachung von externen Beratern übernehmen sollten.

- (2) Interne Unternehmensberater können die **Netzwerke**, die innerhalb eines Unternehmens bestehen, nutzen.³⁵¹ Während der für die vorliegende Arbeit durchgeführten Gespräche wurde wiederholt die Bedeutung des Netzwerkgedankens angesprochen. Im Einzelnen ging es dabei insbesondere um zwei Aspekte. Zehn³⁵² Gesprächspartner hoben hervor: sofern Berater über Netzwerkkenntnisse verfügen, ist es für sie einfacher, die Informationsträger „anzuzapfen“ und somit das bereits im

³⁵¹ Zu Überlegungen zum Netzwerkgedanken im Kontext der Unternehmensberatung, vgl. Abschnitt 6.1.3.

³⁵² Es handelte sich dabei um 7 Interne Unternehmensberater, 2 Vorstände aus Versicherern und 1 Makler.

eigenen Unternehmen vorhandene Wissen „zu heben“. ³⁵³ Sieben ³⁵⁴ Gesprächspartner meinten: gute Netzwerkkennnisse erleichtern das Vermeiden von Problemen, die im Gefolge eines Beratungsprojektes auftreten können. So wurde darauf hingewiesen, daß externe Berater – ohne Netzwerkkennnisse – bei ihrer Beratungstätigkeit immer wieder auf „Tretminen treten“ bzw. „ins offene Messer laufen“.

- (3) Den internen Unternehmensberatern wurde von insgesamt neun Interviewpartnern eine spezielle **Klammerfunktion** im eigenen Unternehmen zugesprochen. ³⁵⁵ Die internen Unternehmensberater wurden dabei in zweifacher Hinsicht abgegrenzt. Zum einen gegenüber externen Unternehmensberatern und zum anderen gegenüber normalen, das heißt nicht als Berater tätigen Mitarbeitern eines Versicherers. Die internen Unternehmensberater eines Versicherers sind im Unterschied zu nicht beratend tätigen Mitarbeitern in vielfältigen Projekten tätig und können dabei ein Netz aus persönlichen Kontakten über das ganze Versicherungsunternehmen hinweg aufbauen. Hinsichtlich der externen Unternehmensberater ist zu berücksichtigen, daß sie vielfach nur für eine ganz bestimmte Aufgabenstellung hinzugezogen werden. Dies könne zur Folge haben, daß die externen Berater bei ihren Vorschlägen nicht ausreichend berücksichtigen, welche Folgen die erarbeiteten Vorschläge für andere Bereiche der Klientenunternehmung haben. Für interne Berater ist eine solch eingeschränkte Sichtweise kaum vertretbar, denn als Teil der Gesamtunternehmung müssen sie ihr Handeln nicht nur gegenüber dem sie im jeweiligen Einzelfall beauftragenden Unternehmensbereich verantworten.
- (4) Die interne Unternehmensberatung stellt eine gute Möglichkeit dar, **qualifiziertes Personal** zu **gewinnen** und zu **fördern**. Sowohl interviewte Vorstände (drei Personen) als auch interviewte Leiter der internen Beratungseinheit (fünf Personen) sind aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen der Auffassung, daß die interne Unternehmensberatung eines Versicherers eine besonders gute Voraussetzung dafür biete, interessante Personen für das eigene Unternehmen zu gewinnen, die „sonst eher nicht zu einem Versicherungsunternehmen gegangen wären.“ Es handele sich um eine

³⁵³ Bei den hier und im Folgenden in Anführungszeichen gesetzten Begriffen handelt es sich jeweils um Begriffe, die im Rahmen der Interviews von den Interviewpartnern genannt worden waren.

³⁵⁴ Es handelte sich um 5 Interne Unternehmensberater und einen Vorstand aus Versicherungsunternehmen sowie um einen externen Unternehmensberater.

³⁵⁵ Es waren dies 6 Interne Unternehmensberater und ein Vorstand aus Versicherungsunternehmen sowie zwei Gesprächspartner, mit denen reine Hintergrundgespräche durchgeführt worden waren.

„attraktive Stelle für Entwicklungskandidaten“ und damit um eine „gute Plattform für Leute mit Potential.“

- (5) Die interne Unternehmensberatung wird in bestimmten Versicherungsunternehmen als **geschützte Ressource** angesehen. Entsprechende Aussagen wurden von vier Mitarbeitern interner Beratungseinheiten (drei dieser vier Personen hatten zum Zeitpunkt des Interviews eine Leitungsposition³⁵⁶ in der internen Beratungseinheit inne) getroffen. Ein „Schutz vor zuviel Tagesgeschäft“ sei erforderlich, um ausreichend Zeit für die Erarbeitung von Innovations- und Verbesserungsvorschlägen zu haben. Es zeige sich, daß die internen Unternehmensberatungen eher über den für Innovationen und Verbesserungsmaßnahmen erforderlichen Freiraum verfügen, als dies in Stäben traditionell der Fall sei. Auf entsprechende Nachfragen des Interviewers hin wurde allerdings deutlich, daß die geschützte Ressource eher eine Wunschvorstellung der betreffenden Personen, als eine bereits realisierte Tatsache ist. Die Rückfragen zeigten, daß nur zwei der vier gerade genannten Interviewpartner zumindest ansatzweise das Gefühl haben, in ihrem Haus tatsächlich über eine geschützte Ressource zu verfügen. Auffallend war in diesem Zusammenhang auch, daß keiner der interviewten Vorstände den Aspekt geschützte Ressource als einen möglichen Vorteil interner Beratungseinheiten anführte.
- (6) Der internen Unternehmensberatung wurde von sechs Interviewpartnern³⁵⁷ eine größere **Neutralität** zugesprochen als externen Unternehmensberatern.³⁵⁸ Die Feststellung einer größeren Neutralität der *internen* Unternehmensberater ist interessant, weil in der Literatur³⁵⁹ üblicherweise davon ausgegangen wird, daß sich *externe* Unternehmensberater aufgrund ihrer Externalität zur Klientenunternehmung durch eine größere Unabhängigkeit auszeichnen. Da sich in der Literatur zur Unternehmensberatung bislang keine Hinweise darauf finden, daß sich interne Unternehmensberater im Vergleich zu externen Unternehmensberatern durch eine

³⁵⁶ Zu den Leitungspositionen einer internen Unternehmensberatung werden hier Chef / Chefin sowie Vizechef / Vizechefin gezählt. Interessant war in diesem Zusammenhang die Tatsache, daß in den internen Beratungseinheiten, im Unterschied zu den betrachteten Vorstandsgremien, auch Frauen in Führungspositionen anzutreffen waren. Zum Zeitpunkt der Interviews waren beispielsweise bei der internen Unternehmensberatung der Allianz Versicherung in München sowohl die Chefposition als auch die Vizechefposition mit einer Frau besetzt.

³⁵⁷ Bei den genannten Personen handelte es sich um ein Vorstandsmitglied eines Versicherungsunternehmens, um 4 Personen, die für eine interne Beratungseinheit in der Assekuranz tätig sind sowie um eine Person, die außerhalb der Assekuranz als interner Berater tätig ist.

³⁵⁸ Zur gegenteiligen Auffassung hierzu, vgl. aber auch Punkt (5) in Abschnitt 5.2.2.2.

³⁵⁹ Vgl. z.B. Hunecke, J. (2001), S. 27-79; Schade, C. (1996), S. 5-8; Stutz, H.-R. (1988), S. 85-116 sowie die dort jeweils angegebene Literatur.

größere Neutralität auszeichnen, seien hier nun die in den Interviews angeführten Argumente benannt:

- (a) Interne Unternehmensberater sind als ein Bestandteil des Unternehmens dem Wohl des Gesamtunternehmens stärker verpflichtet, als dies teilweise bei externen Beratern der Fall ist³⁶⁰ (fünfmal genannt);
 - (b) Interne Unternehmensberater werden, anderes als externe Unternehmensberater, für die einzelnen Aufträge nicht explizit entlohnt³⁶¹ (einmal genannt);
 - (c) Interne Unternehmensberater verfolgen mit geringerer Wahrscheinlichkeit im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit verdeckte Zielsetzungen (engl.: hidden agenda) als externe Berater. Die einzelnen internen Berater seien zumeist länger für die Klientenunternehmung tätig als die Mitarbeiter einer externen Beratungsgesellschaft und erstere (die internen Berater) müßten daher auch mehr Wert auf den langfristigen Bestand der eigenen Glaubwürdigkeit legen (zweimal genannt).³⁶²
- (7) Acht Gesprächspartner³⁶³ gehen davon aus, daß interne Unternehmensberater über eine **größere Akzeptanz** im Unternehmen verfügen als externe Unternehmensberater. Der Grund hierfür sei, daß sich die Mitarbeiter der Klientenunternehmung eher mit Vorschlägen identifizieren könnten, die aus der eigenen Unternehmung entstammen, als mit Vorschlägen, die von externen Unternehmensberatern in die Unternehmung hineingetragen werden. Aus dieser größeren Akzeptanz resultiere eine Verbesserung der unternehmensinternen Lernprozesse sowie eine größere Bereitschaft zur individuellen Mitwirkung am Veränderungsmanagement (engl.: change-management) innerhalb eines Unternehmens.

³⁶⁰ Vgl. hierzu Punkt (4) in Abschnitt 5.2.2.1.

³⁶¹ Zur Entlohnung von Beratungsleistungen, vgl. auch Abschnitt 2.3.4.

³⁶² Die Anzahl der Nennungen (insgesamt 7) stimmt nicht mit der Anzahl der bei Punkt (6) eingangs genannten Anzahl an Personen (insgesamt 5) überein, weil zwei Interviewpartner mehr als einen der unter (a) bis (c) angeführten Aspekte anführten.

³⁶³ Die acht Personen setzen sich zusammen aus 3 Mitgliedern des Vorstandes sowie 5 Mitgliedern der internen Beratungseinheit eines Versicherungsunternehmens.

5.2.2.2. Nachteile interner Beratungseinheiten

Von den interviewten Personen wurden, aufgrund der im eigenen Unternehmen gesammelten Erfahrungen, die folgenden Aspekte als Nachteile einer internen Unternehmensberatung benannt.

- (1) Insgesamt 11 Personen³⁶⁴ vertraten im Rahmen der Hintergrundgespräche die folgende Auffassung: interne Beratungseinheiten bringen die Gefahr mit sich, daß die dort eingesetzten Unternehmensberater nur über einen **eingeschränkten Erfahrungshorizont** verfügen. Es sei bei den internen Unternehmensberatern ein sogenanntes „Kirchturmdenken“ bzw. eine verzerrte Wahrnehmung durch die „Unternehmensbrille“ zu befürchten, weil den internen Beratern nicht so viele Vergleichsmöglichkeiten offen stünden, wie dies bei den externen Unternehmensberatern der Fall sei.

- (2) Neun Gesprächspartner³⁶⁵ sehen die Gefahr, daß interne Unternehmensberater in gewisser Weise **Angst vor gravierenden Maßnahmen** haben. Es war im Verlauf der Interviews in diesem Zusammenhang die Rede von „Beißhemmung“ und „Scheuklappen“. Begründet wurde dies damit, daß es sich in der internen Unternehmensberatung um Entwicklungsstellen handele und die einzelnen Mitarbeiter der internen Beratungseinheit ein Interesse daran haben dürften, möglichst nicht zu vielen Personen im Unternehmen „auf die Füße zu treten“. Hieraus wurde auch geschlußfolgert, daß sich die internen Berater mitunter schwer tun, wenn es darum geht, Tabus zu brechen und zwar insbesondere dann, wenn sie sich damit in ein „unternehmenspolitisch-kritisches“ Feld begeben müssen. All dies könne auch dazu führen, daß die internen Unternehmensberater in bestimmten Fällen nicht objektiv seien.

- (3) Vier interviewte Personen³⁶⁶ vertraten die folgende Auffassung: aus unterschiedlichen Gründen können für die internen Unternehmensberater **Probleme mit Kollegen**, welche außerhalb der internen Beratungseinheit angesiedelt sind, auftreten. Auf die

³⁶⁴ 5 Vorstände eines Versicherungsunternehmens, 4 externe Unternehmensberater, 2 in einer internen Unternehmensberatung eines Versicherers tätige Personen.

³⁶⁵ Es handelte sich dabei um zwei Vorstände, um 3 Mitglieder interner Beratungseinheiten der Assekuranz sowie 5 Mitarbeiter externer Beratungsgesellschaften.

³⁶⁶ Es handelte sich bei diesen vier Personen ausnahmslos um Mitglieder interner Beratungseinheiten in Versicherungsunternehmen.

Nachfrage des Interviewers hin, inwiefern es denn zu Problemen mit Kollegen komme, die außerhalb der internen Beratungseinheit angesiedelt sind, wurden von unterschiedlichen Interviewpartnern Argumente angeführt, die sich teilweise widersprechen. Zwei Interviewpartner vertraten die Auffassung, daß die internen Berater gegenüber ihren außerhalb der internen Unternehmensberatung angesiedelten Kollegen gerade deshalb über *keine Macht* verfügen, weil es sich um Kollegen aus dem eigenen Unternehmen handelt. Einer dieser beiden Interviewpartner meinte hierzu: bei den Mitarbeitern des eigenen Versicherungsunternehmens handelt es sich um „immer noch gültige Kollegen“, also um Kollegen, auf deren Wohlwollen man künftig selbst einmal angewiesen sein könnte. Die beiden anderen der vier oben genannten Interviewpartner sprachen ebenfalls potentielle Probleme mit Kollegen an, die außerhalb der Beratungseinheit tätig sind. Für die beiden zuletzt genannten Personen stand allerdings das Phänomen einer *zu großen Machtfülle* seitens der internen Unternehmensberater im Vordergrund. Diese Machtfülle könne mit Personen, die über Linienverantwortung verfügen, zu Problemen führen, weil die internen Unternehmensberater mitunter als Konkurrenz angesehen werden.

- (4) Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurde deutlich, daß die internen Beratungseinheiten in der Assekuranz teilweise mit einer **(zu) breiten Tätigkeitspalette** konfrontiert sind. Das Problem wurde zum einen von einzelnen Interviewpartnern als solches benannt (fünf Personen)³⁶⁷, zum anderen gab es Fälle, in denen das Problem eines zu weit gesteckten Tätigkeitsfeldes von den Interviewpartnern zwar nicht direkt angesprochen worden war (drei Personen)³⁶⁸, für den Interviewer jedoch naheliegend war. Ein solch naheliegender Fall war etwa dann gegeben, wenn ein Leiter der Betriebsorganisation (BO) über die „erdrückend“ vielfältigen *operativen Aufgaben* im Bereich der Elektronischen Datenverarbeitung (EDV) sprach und einige Zeit später dann über die betriebswirtschaftlich motivierten *Beratungsaufgaben* der BO berichtete, für die man jeweils „kaum Zeit“ habe.³⁶⁹ Neben dem zeitlichen Zielkonflikt kann es in einer solchen Situation auch zu inhaltlichen Zielkonflikten kommen. Nämlich dann, wenn man in einer Abteilung des

³⁶⁷ 3 Interne Unternehmensberater und 1 Vorstand aus Versicherungsunternehmen, 1 Interner Unternehmensberater, der außerhalb der Assekuranz tätig ist.

³⁶⁸ 3 Interne Unternehmensberater aus Versicherungsunternehmen.

³⁶⁹ Zur Aufgabenzuordnung durch den Vorstand eines Versicherungsunternehmens, vgl. Abschnitt 6.2.1.

Versicherers aufgrund der Unzufriedenheit mit von der BO erbrachten EDV-Leistungen nicht mehr willens ist, sich von der BO bei betriebswirtschaftlichen Problemstellungen beraten zu lassen.

- (5) Sechs der interviewten Personen³⁷⁰ gehen davon aus, daß bei internen Unternehmensberatern eine **geringere Neutralität** anzutreffen ist als bei externen Unternehmensberatern. In allen Fällen wurde dies damit begründet, daß die externen Unternehmensberater von außen kommen und daher keine Verpflichtungen gegenüber Personen in der Klientenunternehmung haben. Die verschiedenen Rollen der internen Unternehmensberater eines Versicherungsunternehmens und damit einhergehend auch die Frage ihrer Machtposition werden im sechsten Kapitel nochmals aufgegriffen.³⁷¹ Schon an dieser Stelle sei allerdings festgehalten, daß die gerade genannte Aussage einer geringeren Neutralität interner Berater nicht grundsätzlich zutreffend sein kann.³⁷² Die Begründung der geringeren Neutralität greift insofern zu kurz, als daß auch bei den externen Beratern Abhängigkeiten gegenüber der Klientenunternehmung anzutreffen sind; eine solche Abhängigkeit kann etwa gegenüber der den Beratungsauftrag vergebenden Person bestehen.
- (6) Fünf Gesprächspartner³⁷³ wiesen im Rahmen der Hintergrundgespräche darauf hin, daß interne Unternehmensberater aus ihrer Sicht über eine **geringere Akzeptanz** im Unternehmen verfügen als externe Unternehmensberater. Die Aussage steht damit in direktem Widerspruch zu der in Abschnitt 5.2.2.1. getroffenen Aussage (6). Die geringere Akzeptanz wurde auf die nachfolgenden Gesichtspunkte zurückgeführt: Einem externen Unternehmensberater werde in vielen Fällen zunächst ein sogenannter „Kompetenzbonus“ zuteil, und zwar insbesondere dann, wenn er oder sie einer renommierten Beratungsgesellschaft angehören. Hinsichtlich der internen Unternehmensberater werde von den Mitarbeitern der Klientenunternehmung dagegen eher einmal die Überlegung angestellt: „Weshalb sollen die schlauer sein als ich?“.

³⁷⁰ Es handelt sich dabei um die Auffassungen dreier Mitarbeiter externer Beratungsgesellschaften, zweier Versicherungsvorstände und eines Mitarbeiters einer internen Unternehmensberatung eines Versicherungsunternehmens.

³⁷¹ Vgl. Abschnitt 6.2.5.

³⁷² Zu den im Rahmen der Interviews angeführten Argumenten, die für eine im Vergleich zu den externen Unternehmensberatern größere Neutralität der internen Berater sprechen, vgl. Abschnitt 5.2.2.1. und dort Punkt (6).

³⁷³ Es handelte sich dabei um drei Mitarbeiter externer Beratungsgesellschaften, ein Vorstandsmitglied eines Versicherers sowie einen Mitarbeiter einer internen Beratungseinheit eines Versicherungsunternehmens.

5.2.3. Ergebnisse zu den Hypothesen zur internen Unternehmensberatung

Die nachfolgend präsentierten Ergebnisse zu den Hypothesen wurden im Rahmen der für die vorliegende Untersuchung durchgeführten Interviews ermittelt.

5.2.3.1. Transaktionskosten-Hypothese

Die Transaktionskosten-Hypothese lautet:³⁷⁴ *„Die Transaktionskosten bei der Zusammenarbeit mit externen Unternehmensberatern sind ein Argument für die Einrichtung einer internen Unternehmensberatung.“*

Die überwiegende Mehrzahl der im Rahmen der vorliegenden Arbeit interviewten Personen vertrat die Auffassung, daß die Aussage der Transaktionskosten-Hypothese zutreffend ist.³⁷⁵ Von sechs Gesprächspartnern³⁷⁶ wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, daß zwar sowohl interne als auch externe Unternehmensberater Transaktionskosten verursachen, sie aber die Erfahrung gemacht hätten, daß bestimmte Transaktionskosten nur im Zusammenhang mit externen Unternehmensberatern, nicht aber bei der Hinzuziehung von internen Unternehmensberatern anfallen. Als Beispiel für Transaktionskosten, die in stärkerem Ausmaß bei der Zusammenarbeit mit externen Unternehmensberatern anfallen, wurde dabei die jeweils mit den externen Unternehmensberatern erforderliche Vertragsverhandlung benannt. Von einem Interviewpartner wurde in diesem Kontext darauf hingewiesen, daß das Vorliegen von Transaktionskosten ein Argument für den Abschluß von Rahmenverträgen mit externen Unternehmensberatern sei. Denn wenn mit einem Beratungsunternehmen ein langfristiger Rahmenvertrag bestehe, dann sei es nicht erforderlich, für jede einzelne Beratungsaufgabe jeweils einen eigenen Vertrag abzuschließen.

³⁷⁴ Vgl. Abschnitt 4.1.1.

³⁷⁵ Zu den Ergebnissen im einzelnen, vgl. T.-5.1.4.2.

³⁷⁶ Es handelte sich dabei um drei Mitarbeiter externer Beratungsgesellschaften, zwei Mitarbeiter interner Beratungseinheiten sowie einen Vorstand eines Versicherungsunternehmens.

5.2.3.2. Skaleneffekt-Hypothese

Die Skaleneffekt-Hypothese lautet:³⁷⁷ „Für Versicherungsunternehmen bietet die Einrichtung einer internen Unternehmensberatung die Möglichkeit, Skaleneffekte im Bereich der Beratung zu realisieren.“

Zurückhaltend wurde die Möglichkeit bewertet, daß sich im Bereich der normalen Beratung von Versicherungsnehmern Skaleneffekte erzielen lassen, indem auch die internen Unternehmensberater hinzugezogen werden. Denn gerade bei den Privatkunden unterscheidet sich die Versichertenberatung³⁷⁸ zu sehr von den Leistungen, die typischerweise von den internen Unternehmensberatern erbracht werden. Anderer Meinung waren die Interviewpartner dagegen bei der Bewertung des speziellen Falles einer Zusammenarbeit zwischen Versichertenberatern und internen Unternehmensberatern, die sich gemeinsam um die Beratung von Industrie- und Gewerbekunden kümmern. In einem solchen Fall seien Anknüpfungspunkte zwischen den unterschiedlichen Anbietern (Versichertenberater und interne Unternehmensberater) von Beratungsleistungen gegeben und somit auch die Realisierung von Skaleneffekten gut vorstellbar, etwa indem gemeinsam auf eine bestimmte Beratungssoftware zurückgegriffen werde. Auch hinsichtlich eines dritten Aspektes ergab sich wiederum ein recht einheitliches Bild. Die interviewten Personen vertraten mehrheitlich die Auffassung, daß die internen Unternehmensberater eines Versicherungsunternehmens über gute Möglichkeiten verfügen, um andere Ressorts des Versicherers bei der Realisierung von Skaleneffekten im Bereich der Beratung zu unterstützen. Vier³⁷⁹ Interviewpartner benannten das Online-Angebot eines Versicherers als ein Feld, in dem sich – unterstützt durch Vorschläge der internen Unternehmensberater – noch Skaleneffekte im Bereich der Beratung realisieren ließen.

Im Zusammenhang mit der Realisierung von Skaleneffekten infolge der Einrichtung einer internen Unternehmensberatung ist – zusammenfassend – zu unterscheiden zwischen Konstellationen, in denen die internen Berater selbst Teil des möglichen Skaleneffektes sind (Zusammenarbeit mit Versichertenberatern), sowie Konstellationen, in denen die internen Unternehmensberater durch ihre Hinweise anderen Abteilungen dabei helfen, Skaleneffekte zu realisieren.

³⁷⁷ Vgl. Abschnitt 4.1.2.

³⁷⁸ Zur Abgrenzung von Versichertenberatung und Unternehmensberatung, vgl. Abschnitt 2.1.1.1.

³⁷⁹ Es handelte sich dabei um 3 interne Unternehmensberater und um einen Versicherungsvorstand.

5.2.3.3. Lernprozeß-Hypothese

Die Lernprozeß-Hypothese lautet:³⁸⁰ „Eine interne Unternehmensberatung begünstigt Lernprozesse.“

Die in Tabelle T.-5.1.3.2. dargestellten Daten zeigen: die Gesprächspartner gehen ganz überwiegend davon aus, daß das Vorhandensein einer internen Unternehmensberatung die unternehmensinternen Lernprozesse unterstützt. Die befragten Personen benannten zwei Hauptbereiche, in denen ihrer Auffassung nach die internen Unternehmensberater eines Versicherers Lernprozesse unterstützen könnten. Zum einen wurde angeführt, daß die internen Unternehmensberater den Wissensaustausch innerhalb eines Unternehmens fördern könnten. Zum anderen wurde darauf hingewiesen, daß die internen Unternehmensberater aus der Zusammenarbeit mit extern hinzugezogenen Unternehmensberatern lernen könnten.

Für eine Unterstützung des Wissensaustausches innerhalb der Klientenunternehmung mitsamt der daraus resultierenden Lernprozesse seien die internen Unternehmensberater prädestiniert. Interne Unternehmensberater kommen in aufeinanderfolgenden Projekten in ganz unterschiedlichen Bereichen der Klientenunternehmung zum Einsatz und können daher aufgrund ihrer Einblicke einen Beitrag dazu leisten, daß die verschiedenen Bereiche eines Unternehmens voneinander lernen; dies sei insbesondere dann möglich, wenn ähnliche (Beratungs-)Projekte in unterschiedlichen Bereichen einer Unternehmung durchgeführt werden.

Sechs Gesprächspartner³⁸¹ sagten ausdrücklich, daß die momentane Situation bei der Zusammenarbeit mit externen Unternehmensberatern insofern unbefriedigend sei, als daß mit der Verabschiedung der externen Berater oft auch das zuvor von diesen gelieferte Wissen wieder verloren gehe bzw. nicht richtig genutzt werde. Eine intensivere Zusammenarbeit zwischen internen und externen Unternehmensberatern biete eine gute Möglichkeit, um das von den externen Beratern gelieferte Wissen künftig besser in der Klientenunternehmung zu halten. Weiter unten wird der hier benannte Aspekt der Unterstützung von Lernprozessen durch interne Unternehmensberater nochmals aufgegriffen und weiter vertieft.³⁸²

³⁸⁰ Vgl. Abschnitt 4.1.3.

³⁸¹ Es handelte sich dabei um zwei Vorstände und um vier Personen aus internen Beratungseinheiten.

³⁸² Vgl. Abschnitt 6.1.2.

5.2.3.4. Holdup-Hypothese

Die Holdup-Hypothese lautet:³⁸³ *„Die Hinzuziehung mehrerer Beratungsunternehmen kann Holdup vermeiden.“*

Aus den in Tabelle T.-5.1.3.2. zusammengefaßten Interviewergebnissen geht hervor, daß sich die zur Holdup-Hypothese geäußerten Meinungen über die größtmögliche Bandbreite (von 1 bis 7) erstrecken. Es sollen hier nun verschiedene Äußerungen der befragten Interviewpartner zur Holdup-Hypothese exemplarisch vorgestellt werden.

Die Antworten von drei befragten Interviewpartnern³⁸⁴ waren besonders interessant. Theoretisch sei es möglich, eine Vermeidung von Holdup erreichen, indem gleichzeitig interne sowie externe Unternehmensberater hinzugezogen werden. In der praktischen Arbeit habe sich dann aber gezeigt, daß eine enge Verflechtung zwischen den Vorständen des Klienten und den externen Unternehmensberatern bestehe und es daher selbst dann zu Abhängigkeiten und letztlich zu Holdup kommen könne, wenn zu den externen Unternehmensberatern gleichzeitig auch interne Unternehmensberater hinzugezogen werden. Auf die Rückfrage des Interviewers hin, wie denn ein solcher Fall des Holdup konkret aussehen könne, schilderte einer der Interviewpartner die folgende Situation: man habe als Mitarbeiter der internen Beratungseinheit bei der Zusammenarbeit mit den externen Unternehmensberatern versucht, zusätzliche Informationen von letzteren zu erhalten. Das Ansinnen sei allerdings von den Externen abgelehnt worden und auch beim eigenen Vorstand habe man nicht erreichen können, daß ausreichender Druck auf die externen Berater zur Herausgabe der zuvor angefragten Informationen ausgeübt wurde. Einige Monate, nachdem die externen Unternehmensberater das Unternehmen verlassen hatten, sei ein dem ersten Problem ähnliches aufgetreten. Dieses habe man aber, obwohl ein Wiederholungsfall vorlag, als interne Beratungseinheit nicht vollständig bearbeiten können – und ein wichtiger Grund hierfür sei gewesen, daß man zuvor von den externen Unternehmensberatern nicht alle relevanten Informationen erhalten habe. Man sei somit beim wiederholten Auftreten des Problems als Klient von den externen Unternehmensberatern abhängig gewesen.

³⁸³ Vgl. Abschnitt 4.1.4.

³⁸⁴ Es handelte sich dabei um zwei Leiter sowie einen Mitarbeiter einer internen Beratungseinheit.

5.2.3.5. Profitcenter-Hypothese

Die Profitcenter-Hypothese lautet:³⁸⁵ *„Es ist es vorteilhaft, eine interne Unternehmensberatung als eigenständiges Profitcenter zu betreiben.“*

Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ermittelten Aussagen zur Profitcenter-Hypothese lassen in gewisser Weise ein widersprüchliches Bild deutlich werden.³⁸⁶ Es findet sich in keiner der interviewten Unternehmungen eine interne Unternehmensberatung, die bereits vollständig auf der Grundlage des Profitcenter-Ansatzes operiert. Auch war im Rahmen der Interviews kein Versicherungsunternehmen anzutreffen, in dem die interne Beratungseinheit als rechtlich eigenständige Gesellschaft geführt wird.

Andererseits zeigte sich aber, daß in fast der Hälfte (12 von 27) der interviewten Unternehmungen eine Einführung des Profitcenter-Konzeptes als sinnvoll erachtet wird. Auf entsprechende Rückfragen des Interviewers hin wurde in drei Unternehmen geäußert, daß man schon konkret darüber nachgedacht habe bzw. momentan gerade darüber nachdenke, die interne Unternehmensberatung (vollständig) als eigenständiges Profitcenter zu führen. Und in vier der 27 Versicherungsunternehmen, in denen im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein Interview durchgeführt worden war, hielt man es für grundsätzlich sinnvoll, die eigene interne Unternehmensberatung als rechtlich selbstständige Gesellschaft zu führen; in einem dieser vier zuletzt genannten Unternehmen hatte man außerdem schon ganz konkret über die Umgestaltung der internen Beratungseinheit zu einer eigenständigen Tochtergesellschaft nachgedacht, sich aber (zunächst) aus steuerlichen Gründen dagegen entschieden.

³⁸⁵ Vgl. Abschnitt 4.1.5.

³⁸⁶ Vgl. hierzu auch T.-5.1.4.2.

5.2.4. Zwischenergebnis: Vor- und Nachteile interner Unternehmensberater

Als Zwischenergebnis der bislang vorgestellten Ergebnisse soll hier nun eine erste Zusammenfassung der ermittelten Vor- und Nachteile interner Unternehmensberater in der Assekuranz erfolgen.

T.-5.2.4.: Zusammenfassung der Vor- und Nachteile interner Unternehmensberater

	<i>Mögliche Vorteile</i>		<i>Mögliche Nachteile</i>
H	Lernprozesse unterstützen	N	Angst der IUB vor gravierenden Maßnahmen
H	Transaktionskosten senken	N	Eingeschränkter Erfahrungshorizont
H	Holdup reduzieren	N	Probleme mit Kollegen, die außerhalb der IUB arbeiten
H	Skaleneffekte realisieren	N	Zu breite Tätigkeitspalette der IUB
N	Bildung von Netzwerken	N	Geringere Akzeptanz
N	Personalgewinnung	N	<i>Geringere Neutralität</i>
N	Klammerfunktion		
N	Zusammenarbeit mit EUB		
N	Geschützte Ressource		
N	Größere Akzeptanz		
N	<i>Größere Neutralität</i>		

In Tabelle T.-5.2.4. wird ganz bewußt eine Übersicht, nicht aber eine durchgehende Rangfolge aufgestellt. Allen in Tabelle T.-5.2.4. benannten Aspekten ist jeweils ein Buchstabe vorangestellt. Ein **H** bedeutet, daß sich der Aspekt bereits in einer der zu Beginn abgeleiteten **Hypothesen** wiederfindet. Ein **N** steht für **Neu**. Die betreffenden mit einem N gekennzeichneten Gesichtspunkte wurden *nicht* bereits bei den Interviews in Form von Hypothesen angesprochen, sondern von den Gesprächspartnern selbst benannt. Die mit einem H gekennzeichneten Nennungen sind gemäß der ermittelten Interviewergebnisse sortiert.³⁸⁷ Bei den mit einem N gekennzeichneten Aspekten wäre die Aufstellung einer Rangfolge unangebracht, weil sie zu einem verzerrten Bild führen könnte. Denn es ist daran zu denken, daß die mit einem N gekennzeichneten Gesichtspunkte erst im Verlauf der Untersuchung von Gesprächspartnern benannt worden waren.

³⁸⁷ Vgl. hierzu z.B. die Zusammenstellung in T.-5.1.4.2.

Die beiden Gesichtspunkte *Akzeptanz* und *Neutralität* sind kursiv eingetragen, weil sie von verschiedenen Personen hinsichtlich der internen Unternehmensberater in der Assekuranz jeweils völlig unterschiedlich bewertet worden waren.

5.2.5. Zusammenstellung weiterer Resultate aus den Hintergrundgesprächen

Im Rahmen der für die vorliegende Arbeit durchgeführten Hintergrundgespräche wurden von den Gesprächspartnern weitere Gesichtspunkte angesprochen, die hier nun vorgestellt werden sollen. Es handelt sich dabei um Aspekte, auf die mindestens zwei Gesprächspartner unabhängig voneinander zu sprechen kamen. Die nachfolgend zusammengestellten Punkte werden im sechsten Kapitel nochmals aufgegriffen.

5.2.5.1. Größe interner Beratungseinheiten ?

Die Größe interner Beratungseinheiten wurde von sieben³⁸⁸ Gesprächspartnern im Rahmen der Hintergrundgespräche thematisiert. Es traten dabei deutliche Unterschiede zwischen den Auffassungen der Vorstände einerseits sowie der internen Unternehmensberater andererseits zutage. Von den drei Vorständen wurde jeweils die Befürchtung angesprochen, daß die interne Beratungseinheit zu personalintensiv werden könne. Von den internen Beratern wurde dagegen jeweils darauf hingewiesen, daß man eigentlich mehr personelle Ressourcen als bisher benötige. Überlegungen zur Bestimmung der optimalen Größe einer internen Unternehmensberatung finden sich im sechsten Kapitel.³⁸⁹

³⁸⁸ Es handelte sich dabei um drei Vorstände und drei interne Berater aus der Assekuranz sowie einen internen Berater, der für ein Unternehmen außerhalb der Assekuranz tätig ist.

³⁸⁹ Vgl. Abschnitt 6.2.2.

5.2.5.2. Staatliche Anerkennung des GDV-Abschlusses ?

Drei Gesprächspartner³⁹⁰ meinten, daß es aus ihrer Sicht vorteilhaft wäre, wenn die Personen, die am Qualifizierungszyklus zum internen Unternehmensberater in der Assekuranz teilnehmen, nicht nur ein vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) ausgestelltes Zertifikat, sondern zugleich auch einen staatlich anerkannten Abschluß erhielten. Im sechsten Kapitel wird auf Vor- und Nachteile einer staatlichen Anerkennung des GDV-Abschlusses eingegangen.³⁹¹

5.2.5.3. Bekanntheitsgrad interner Unternehmensberater im eigenen Unternehmen ?

In drei Fällen wurde deutlich, daß die internen Unternehmensberater eines Versicherungsunternehmens in der eigenen Klientenunternehmung nicht immer bei allen Akteuren bekannt sind. In zwei Versicherungsunternehmen wiesen interne Unternehmensberater von sich aus darauf hin, daß es mitunter ein Problem für die eigene Beratungstätigkeit sei, wenn bestimmte Führungskräfte der Klientenunternehmung nicht wissen, daß im eigenen Unternehmen eine interne Unternehmensberatung existiert. In einem dritten Versicherungsunternehmen trat der folgende Fall auf: ein befragtes Mitglied des Vorstandes meinte auf die Frage, ob eine interne Unternehmensberatung existiere: „Ja, die haben wir gerade neu eingerichtet.“ Ein anderes Mitglied desselben Vorstandes, das wenige Wochen *später* interviewt worden war, meinte auf dieselbe Frage sinngemäß: „Nein, eine interne Unternehmensberatung gibt es bei uns nicht, und ich glaube auch nicht, daß wir hier eine solche Einrichtung brauchen.“

Die beiden internen Unternehmensberater machten außerdem auch darauf aufmerksam, daß eine mangelnde Bekanntheit auch mit mangelnder Anerkennung der erbrachten Beratungsleistungen eingehen könne, insbesondere im Vergleich zu Leistungen externer Unternehmensberater, die – für jede Person sichtbar – vom Vorstand beauftragt werden. Im sechsten Kapitel werden verschiedene Aufgaben der Unternehmensleitung im Kontext interner Unternehmensberater besprochen. Insbesondere wird dabei dann auch auf mögliche Maßnahmen zur Förderung der internen Anerkennung hingewiesen.³⁹²

³⁹⁰ Es handelte sich dabei um zwei interne Unternehmensberater der Assekuranz und eine Person, mit der nur ein Hintergrundgespräch durchgeführt worden war.

³⁹¹ Vgl. Abschnitt 6.1.4.4.

³⁹² Vgl. Abschnitt 6.2.6.2.

5.2.5.4. Mitarbeiteraustausch zwischen Versicherern ?

Zwei Gesprächspartner äußerten die Idee, daß man künftig den internen Unternehmensberatern eines Versicherungsunternehmens die Möglichkeit bieten sollte, zeitweilig an einem Austausch mit anderen Versicherungsunternehmen teilzunehmen. Ziel dieser Maßnahme sei es, den internen Beratern jeweils einen breiteren Erfahrungshintergrund zu erschaffen und damit – was die Vielfältigkeit unterschiedlicher Beratungserfahrungen anbetrifft – den Abstand zu guten externen Unternehmensberatern zu verringern. Im sechsten Kapitel finden sich verschiedene Überlegungen zur Vernetzung der internen Berater der Assekuranz.³⁹³

5.2.5.5. Unterschiedliche Beliebtheit von Unternehmensberatern und Versicherern ?

Es wurde weiter oben bereits die Überlegung angesprochen, daß eine interne Unternehmensberatung eine Möglichkeit biete, um gutes Personal für ein Versicherungsunternehmen zu gewinnen.³⁹⁴ Die Äußerungen der Gesprächspartner können insofern bestätigt werden, als daß eine Auswertung von einschlägigen Listen, in denen die bei Hochschulabsolventen beliebtesten Arbeitgeber zusammengestellt sind, zu dem Ergebnis kam, daß Unternehmensberater als Arbeitgeber in aller Regel vor Versicherern rangieren. So finden sich beispielsweise in einer Liste des Magazins Focus-Online,³⁹⁵ das im Jahr 2001 im Jahr 2001 die bei Studenten der Wirtschaftswissenschaften 100 beliebtesten Arbeitgeber ermittelt hat, unter den ersten 16 Plätzen sechs Unternehmensberatungsgesellschaften.³⁹⁶ Der erste Versicherer findet sich in der genannten Liste mit der Allianz auf Rang 21.

³⁹³ Vgl. z.B. Abschnitt 6.1.4.4.

³⁹⁴ Vgl. Abschnitt 5.2.2.1. Punkt (4).

³⁹⁵ Vgl. <http://www.focus.de/>

³⁹⁶ Es sind dies: Anderson Consulting, Boston Consulting Group, Ernst & Young, KPMG, McKinsey&Company, PriceWaterhouseCoopers.

5.2.5.6. Beispiele für die Beratung durch professionelle Rückversicherer

Von verschiedenen Interviewpartnern wurde im Rahmen der für die vorliegende Arbeit durchgeführten Gespräche auf die Bedeutung der Rückversicherer bei der Erbringung von Beratungsleistungen hingewiesen. Es werden hier nun all jene Aspekte benannt, die von mindestens zwei Gesprächspartnern während der Hintergrundgespräche angesprochen worden waren.

Drei Gesprächspartner³⁹⁷ wiesen darauf hin, daß Rückversicherer zunehmend als **Sparringspartner** der Erstversicherer auftreten und damit teilweise eine Rolle übernehmen, die bislang ansonsten eher externen Unternehmensberatern zukommt. Es wurde der Begriff Sparringspartner verwendet, weil die Erstversicherer kompetenten Mitarbeitern der Rückversicherer ihre Situation schildern und letztere dann ganz bewußt kritische Fragen zur Situation der Erstversicherer stellen, um dann gemeinsam mögliche Defizite der Erstversicherer zu identifizieren. Zwei der drei Gesprächspartner verwiesen dabei darauf, daß einige Erstversicherer bestimmte Themen nicht mehr so wie früher in den Gremien des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) diskutieren, sondern vielmehr die betreffenden Aspekte mit ihrem Rückversicherer erörtern. Gefragt nach den Gründen hierfür sowie nach der Unterscheidung zwischen früher und heute, sagten die beiden Gesprächspartner übereinstimmend: der Hauptgrund für das teilweise Ausweichen aus den Gremien des GDV sei die Befürchtung, daß konkurrierende Erstversicherer, die ebenfalls Vertreter in die Gremien entsenden, zu sehr von den in der Gruppe dargelegten Informationen profitieren könnten. Einen entsprechenden Umbruch habe es im Gefolge der rechtlichen Veränderungen Mitte der 1990er gegeben.³⁹⁸

Zwei Gesprächspartner³⁹⁹ benannten die **ReIntra GmbH**⁴⁰⁰ als ein Beispiel für die Beratungsangebote der Rückversicherer. Bei der ReIntra handelt es sich um einen medizinisch-berufskundlichen Beratungs- und Reintegrationsdienst, der Informationen zu Reintegration und Rehabilitation von Unfallopfern anbietet. Für viele Erstversicherer wäre es

³⁹⁷ Es handelte sich dabei um zwei Vorstände aus Erstversicherungsunternehmen und um einen Vorstand aus einem Rückversicherungsunternehmen, die ihre Aussagen jeweils im Rahmen der sich an die standardisierten Interviews anschließenden Hintergrundgespräche trafen; zur Unterscheidung zwischen Interview und Hintergrundgespräch vgl. Abschnitt 5.1.1.1.

³⁹⁸ Vgl. hierzu vertiefend Aschenbrenner, S. / Wähling, S. (1999).

³⁹⁹ Es handelte sich dabei um Vorstände aus Erstversicherungsunternehmen.

⁴⁰⁰ Die ReIntra GmbH ist (zum Zeitpunkt des Interviews) eine eigenständige Tochter der Bayerischen Rück, die ihrerseits in die Swiss Re AG integriert ist. [Anmerkung: zum Zeitpunkt des Interviews im Jahr 2001 firmierte die Bayerische Rück als Tochtergesellschaft der SwissRe noch unter eigenem Namen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung (2002) hatte sie ihre eigenständige Firmierung bereits zugunsten der Bezeichnung SwissRe abgelegt.]

zu aufwendig, die im Zusammenhang mit einer Berufunfähigkeitsversicherung erforderliche medizinische, juristische, berufskundliche und wirtschaftliche Fachkompetenz bereit zu halten, die nicht nur zur Leistungsprüfung, sondern auch zur Unterstützung von Maßnahmen zur Reintegration in den Arbeitsmarkt erforderlich ist.

Drei⁴⁰¹ Gesprächspartner wiesen ausdrücklich auf die Bedeutung der Bereitstellung spezieller **Software** durch Rückversicherer hin, die für Erstversicherer bei der Erstellung ihrer Bilanzen hilfreich sei. Die Entwicklung derartiger Spezialsoftware biete sich eher für einen Rückversicherer, der sie bei verschiedenen Kunden zum Einsatz bringen kann, als für einen Erstversicherer, der sie nur im eigenen Hause nutze an.⁴⁰²

Drei Gesprächspartner⁴⁰³ vertraten die Auffassung, daß es künftig zunehmend zu einer separaten Entlohnung für die von Rückversicherern erbrachten Beratungsleistungen kommen werde.

Drei⁴⁰⁴ der für die vorliegende Untersuchung befragten Personen nannten im Rahmen der Hintergrundgespräche sogenannte Naturkatastrophen als ein wichtiges Feld für Beratungsleistungen seitens der Rückversicherer.

Exkurs zu Naturkatastrophen

Es wird hier von *sogenannten* Naturkatastrophen gesprochen, da es in aller Regel erst dann zu versicherten Schadenfällen kommt, wenn ein Aufeinandertreffen von Zivilisation *und* Veränderungen in der Natur vorliegt. Ein Beispiel: Überschwemmungen können für die Nährstoffversorgung eines Landstriches wichtig sein und sind somit für das ökologische Gleichgewicht einer Region mitunter wünschenswert. Ist die betreffende Region von Menschen besiedelt, so kann die ökologisch eigentlich wünschenswerte Überschwemmung aus Sicht der betroffenen Menschen zu unerwünschten Folgen führen. Zu denken ist hier an – möglicherweise auch versicherte – Schäden an Straßen, Gebäuden und landwirtschaftlich genutzter Fläche.

⁴⁰¹ Es handelte sich dabei um zwei Vorstände aus Erstversicherungsunternehmen und um einen Vorstand eines Rückversicherers.

⁴⁰² Zur Realisation von Skaleneffekten, vgl. Abschnitt 4.1.2.

⁴⁰³ Es handelte sich dabei um zwei Vorstände aus Versicherungsunternehmen (ein Erst- und ein Rückversicherer) sowie um eine Person, mit der ausschließlich ein Hintergrundgespräch durchgeführt worden war.

⁴⁰⁴ Es handelte sich dabei um einen Vorstand eines Erstversicherers sowie um einen Vorstand eines Rückversicherers.

Rückversicherer⁴⁰⁵ haben ein unmittelbares geschäftliches Interesse daran, zu einer Begrenzung der aufgrund von sogenannten Naturkatastrophen entstehenden Schäden beizutragen.⁴⁰⁶ Konkrete Beispiele für von Rückversicherern gegründeten Einrichtungen zur Erbringung von Beratung sind zum einen das Environmental Liability Department´ (ELD)⁴⁰⁷ der Swiss Re in Amerika. Es werden dort Beratungsleistungen für Erstversicherer angeboten, die Versicherungsprodukte im Bereich der Umwelthaftpflichtversicherung anbieten wollen. Die Leiterin des ELD meint hierzu: „Wir tragen dazu bei, Gewässerverschmutzung einzudämmen.“⁴⁰⁸ Zum anderen ist die 1989 von der Bayrischen Rück gegründete `Assekuranz und Technik Risk Management Service GmbH´ (AssTech) zu nennen. Von der AssTech wurde das computergestützte `Environmental Liability Information and Assessment System´ (ELIAS) entwickelt. Ziel von Elias ist es, europäische Erstversicherer bei der Bewertung von Umweltrisiken, die von (dort versicherten) Industrieunternehmungen ausgehen, zu unterstützen.

5.2.5.7. Mögliche Widersprüche zwischen Qualifizierungszyklus und Berateralltag

Im GDV-Qualifizierungszyklus zum internen Unternehmensberater wird ein ganz bestimmtes Beratungsverständnis, nämlich ein systemischer Beratungsansatz, zugrundegelegt. Im Rahmen der für die vorliegende Untersuchung durchgeführten Gespräche wurde allerdings deutlich, daß es mitunter zu Schwierigkeiten kommt, wenn die Teilnehmer mit zusätzlichem Wissen und neuen Erkenntnissen im Anschluß an den Qualifizierungszyklus in ihr Unternehmen zurückkommen. In vier Hintergrundgesprächen⁴⁰⁹ wurde auf konkrete Fälle hingewiesen, in denen ehemalige Qualifizierungszyklusteilnehmer zunächst Schwierigkeiten im eigenen Unternehmen gehabt hatten. Überlegungen zu den sich aus diesem Befund ergebenden Konsequenzen für die Führungskräfte eines Versicherungsunternehmens finden sich im sechsten Kapitel.⁴¹⁰

⁴⁰⁵ Bei der Beschäftigung mit dem Thema `Naturkatastrophen´ gehören die Swiss Re sowie die Münchener Rückversicherung zu den führenden Akteuren, dabei sollte allerdings nicht übersehen werden, daß sich auch bestimmte Erstversicherer, die hier nicht alle genannt werden können, ausführlich mit dem Themenbereich befassen. Als ein Beispiel für die Vielfalt der ergriffenen Maßnahmen sei hier nur die Tätigkeit des zur R+Versicherung gehörenden `R+V-Infozenter für Sicherheit und Vorsorge´ angeführt, das unter anderem Herausgeber der Studie `Die Ängste der Deutschen 1998´ ist, in der etwa auch nach Luft- und Gewässerverunreinigung gefragt worden war, vgl. R+V Versicherung (1998).⁴⁰⁵

⁴⁰⁶ Zur Bedeutung von Beratungsleistungen im Zusammenhang mit `Naturkatastrophen´, vgl. auch Aschenbrenner, S. / Mechler, R. (1999).

⁴⁰⁷ Das ELD ist in Armonk, USA, angesiedelt.

⁴⁰⁸ Atwell, A. (2000), S. 47.

⁴⁰⁹ Es handelte sich dabei um zwei Teilnehmer des Qualifizierungszyklusses sowie um zwei Ausbilder des Qualifizierungszyklusses.

⁴¹⁰ Vgl. z. B. Abschnitt 6.2.

5.2.5.8. Unterschiedliche Akteure der internen Beratung

In einigen Versicherungsunternehmen sind unterschiedliche interne Beratungseinheiten anzutreffen. Es griffe daher zu kurz, würde man nur die Ressorts, die sich explizit als beratende Betriebsorganisation bzw. als interne Unternehmensberatung bezeichnen als interne Berater wahrnehmen. Von den 27 zufällig ausgewählten Versicherungsunternehmen hatten 13 angegeben, über eine interne Unternehmensberatung zu verfügen. In allen 13 Unternehmen war neben der internen Unternehmensberatung noch mindestens eine weitere Einheit anzutreffen, die ebenfalls Beratungsleistungen für interne Abnehmer erbringt. Zu nennen sind hierbei insbesondere:

- die Beratungseinheiten in den Fachbereichen,
- die Informationsverarbeitung (IT),
- die Personalentwicklung,
- die Revision,
- das Konzerncontrolling,
- die Organisationsentwicklung und
- die Konzernentwicklung.

5.3. Unternehmenskultur und Unternehmensberater

Das Thema „Unternehmenskultur und Unternehmensberater“ wurde im Rahmen der für die vorliegende Untersuchung durchgeführten Befragung vergleichsweise ausführlich behandelt. Ursache hierfür war, daß einerseits in der ausgewerteten Literatur⁴¹¹ das Wechselspiel zwischen den Unternehmensberatern sowie der Unternehmenskultur der Klientenunternehmung nur wenig Berücksichtigung fand, andererseits aber im Zuge der für die vorliegende Untersuchung durchgeführten Vorgespräche⁴¹² immer wieder nachdrücklich auf die Bedeutung der Unternehmenskultur im Kontext der Unternehmensberatung hingewiesen wurde.

⁴¹¹ Zur Berücksichtigung der Kultur einer Klientenunternehmung bei der Hinzuziehung von Unternehmensberatern, vgl. auch Müller, M. (1994).

⁴¹² Zu Vorgesprächen, Fragebogenentwicklung und Pretest, vgl. Abschnitt 5.1.3.2.

Die oben aufgestellte **Unternehmenskultur-Hypothese** lautet:

„Die spezifische Ausprägung der Unternehmenskultur einer Klientenunternehmung läßt sich bei der Entscheidung zwischen internen und externen Unternehmensberatern als ein Entscheidungskriterium heranziehen.“⁴¹³

Die hierzu im Rahmen der Voruntersuchung erhaltenen Einschätzungen wurden insofern bestätigt, als daß der Unternehmenskultur als Auswahlkriterium eine wichtige Rolle beigemessen wurde.

5.3.1. Einschätzungen zum Einfluß der Berater auf die Klientenkultur

Eine reine Bestätigung der Aussage, daß der Unternehmenskultur im Zusammenhang mit dem Einsatz von Unternehmensberatern eine wichtige Bedeutung zukommt, wäre, aufgrund ihrer Allgemeinheit, als unbefriedigend zu bezeichnen. Aus diesem Grund beschränkte sich die nachfolgende Betrachtung der Unternehmenskultur *nicht* auf das Abfragen von allgemeinen Einschätzungen.

Im Rahmen der Interviews wurde den Interviewpartnern die nachfolgende Frage gestellt:

"Können aus Ihrer Sicht externe Unternehmensberater Einfluß auf die Unternehmenskultur des Klienten haben?"

Es antworteten von den insgesamt 37 Personen 35 mit `Ja´ und zwei mit `Nein´. Für die ablehnende Antwort wurde in einem Fall keine weitere Begründung benannt, im anderen Fall meinte die betreffende Person, daß eine von außen kommende Veränderung der Unternehmenskultur nicht möglich sei. Bei den zustimmenden Aussagen wurde in elf Fällen darauf hingewiesen, daß sich durch die Anwesenheit von Unternehmensberatern in der Klientenunternehmung das Verhältnis der Abteilungen zueinander verändern könne. Ein Einsatz der Unternehmensberater verschärfe das Wettbewerbsklima in einem Unternehmen und außerdem kämen im Zuge des Beratungsprozesses teilweise auch Sachverhalte „an das Licht“, die bislang „unter der Decke“ gelegen hätten.

Während der Hintergrundgespräche griffen insgesamt 27 Personen das Thema `Unternehmenskultur und Unternehmensberater´ von sich aus (wieder) auf. Ein großer Teil

⁴¹³ Vgl. Abschnitt 4.2.3.

(21 von 27) dieser Personen äußerte sich dahingehend, daß künftig die Unternehmenskultur bei der Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern eine stärkere Berücksichtigung finden sollte. Begründet wurde dies mit dem Hinweis darauf, daß die Kultur eines Unternehmens ein entscheidender Faktor für den (wirtschaftlichen) Erfolg sei. Ausdrücklich hingewiesen wurde auch darauf, daß sowohl die spezifische Unternehmenskultur der Unternehmensberater (die sogenannte Beratungskultur), als auch die spezifische Unternehmenskultur der Klientenunternehmung zu berücksichtigen sind.

5.3.2. Ergebnisse auf Basis des von Hofstede vorgeschlagenen gedanklichen Rahmens

Hofstede geht davon aus, daß die Kultur einer Unternehmung in verschiedene Schichten unterteilt werden kann: Symbole, Helden, Rituale und Wertvorstellungen.⁴¹⁴ Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden die Überlegungen Hofstedes aufgegriffen. Es standen dabei die folgenden Fragen im Mittelpunkt:⁴¹⁵

- (1) Welche *Symbole* verbinden Sie mit externen/internen Unternehmensberatern?
- (2) Sind externe/interne Unternehmensberater in Ihren Augen *Helden*?
- (3) Zeichnen sich externe/interne Unternehmensberater durch bestimmte *Rituale* aus?

Ganz bewußt *nicht gefragt* wurde nach den *Wertvorstellungen*, da sie als solche nicht beobachtbar sind.⁴¹⁶ Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich jeweils auf die Grundgesamtheit der 37 befragten Interviewpartner, die aus den 27 zufällig ausgewählten Unternehmen entstammen.

⁴¹⁴ Vgl. Abschnitt 4.2.3.

⁴¹⁵ Im Anhang findet sich der verwendete Fragebogen.

⁴¹⁶ Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.2.3.

5.3.2.1. Symbole der Unternehmensberater

Bei der Frage nach den Symbolen der Unternehmensberater ergaben sich die in Tabelle T.-5.3.2.1 zusammengestellten Ergebnisse. Die Frage war als offene Frage⁴¹⁷ gestellt worden, um ein möglichst breites Spektrum an Meinungen erfassen zu können. Aufgrund der dabei ermittelten Ergebnisse werden in Tabelle T.-5.3.2.1. nur die Symbole der *externen* Unternehmensberater benannt. Hinsichtlich der internen Unternehmensberater wurden von den Interviewpartnern keine eigenständigen Symbole benannt. Im zweiten Schritten hatten dann die befragten Personen eine Bewertung der von ihnen benannten Symbole vorzunehmen. Es war dabei von den Interviewpartnern zu benennen, ob sie mit den einzelnen Symbolen – hinsichtlich Unternehmensberatern – eher positive oder eher negative Assoziationen verbinden. Um diese Unterscheidung (positiv und negativ) im Interview deutlich werden zu lassen, wurde die ansonsten verwendete '7er-Tabelle' geringfügig verändert:

- 3 = voll und ganz *negativ*;
- 0 = unentschieden;
- + 3 = voll und ganz *positiv*.

T.-5.3.2.1: Symbole externer Unternehmensberater

Benanntes Symbol	Nennungen	Bewertung	
		Mittelwert	Varianz
Kleidung: (sehr hochwertig)	n = 26	$\bar{x} = + 1,46$	$s^2 = 1,62$
Auftreten: (z.T. geprägt durch Arroganz)	n = 21	$\bar{x} = - 1,86$	$s^2 = 2,03$
Technische Ausrüstung: (sehr hochwertig)	n = 17	$\bar{x} = + 2,06$	$s^2 = 0,68$
Overhead Folien: (gut gestaltet / z.T. zu viele)	n = 10	$\bar{x} = + 2,10$	$s^2 = 1,66$
	n = 9	$\bar{x} = - 2,22$	$s^2 = 1,19$
Sprache: (z.T. Verwendung unpräziser Begriffe)	n = 8	$\bar{x} = - 2,75$	$s^2 = 0,21$

Der Mittelwert \bar{x} wurde als arithmetisches Mittel errechnet:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (5.3.2.1.-A.)$$

⁴¹⁷ Vgl. Abschnitt 5.1.1.2.1.

Das Streuungsmaß wurde anhand der nachfolgenden Formel für die Varianz s^2 errechnet:

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (5.3.2.1.-B.)$$

Die in Tabelle T.-5.3.2.1. zusammengestellten Ergebnisse zeigen hinsichtlich welcher Symbole seitens der Unternehmensberater in den Augen der Interviewpartner Möglichkeiten zur Verbesserung bestehen. Verbesserungen erscheinen insbesondere hinsichtlich des Auftretens, hinsichtlich der zum Einsatz kommenden Anzahl an Overhead-Folien und hinsichtlich der verwendeten Begriffe angeraten zu sein. Anhand der im Rahmend er vorliegenden Untersuchung ermittelten Ergebnisse lässt sich damit die folgende Empfehlung aussprechen. Der Auftritt interner Unternehmensberater in der Assekuranz sollte Hochwertigkeit signalisieren (z.B. technische Ausrüstung, Kleidung und Foliengestaltung). Gleichzeitig sollte auf ein eher zurückhaltendes Auftreten, das in erster Linie durch gute Arbeitsergebnisse auf sich aufmerksam macht, an den Tag gelegt werden. Wichtig ist außerdem die Verwendung von für die Klienten verständlichen und inhaltlich glaubwürdigen Begriffen.

Sechs Gesprächspartner wiesen darauf hin, daß ihrer Erfahrung nach die externen Unternehmensberater häufig Anglizismen und Abkürzungen verwenden, wie z.B. 'Customer Relationship Management' (CRM), um so die Bedeutung ihrer Vorschläge hervorzuheben. Vier Gesprächspartner sagten, in der Vergangenheit habe sich für sie der Eindruck ergeben, daß externe Unternehmensberater viele „Worthülsen“ verwenden würden, um so nicht sichtbar werden zu lassen, daß man nur über begrenzte Einblicke in den Beratungsgegenstand verfüge. Ein Gesprächspartner meinte: „Interne Unternehmensberater wissen, wovon sie sprechen und brauchen daher nicht so überheblich daherkommen“.

5.3.2.2. Unternehmensberater als Helden ?

Die befragten Gesprächspartner waren sich weitgehend darin einig, daß es sich bei Unternehmensberatern nicht um *Helden* handelt. Die ermittelten Ergebnisse sind in Tabelle T.-5.3.2.2.-1. zusammengestellt. Mittelwert \bar{x} und Varianz s^2 wurden dabei anhand von (5.3.2.1.-A.) und (5.3.2.1.-B.) errechnet.

T.-5.3.2.2.-1.: Unternehmensberater als Helden im Sinne von Hofstede?

		Mittelwert	Varianz	Maximum	Minimum
Einschätzung hinsichtlich:	Externer Unternehmensberater	$\bar{x} = 5,59$	$s_{\bar{x}}^2 = 1,97$	7	3
	Interner Unternehmensberater	$\bar{x} = 4,70$	$s_{\bar{x}}^2 = 2,16$	7	2

Zu Erleichterung ihrer Interpretation sei an dieser Stelle nochmals die Bedeutungen der in Tabelle T.-5.3.2.2. enthaltenen Ziffern benannt:⁴¹⁸

2 = „Ich stimme *weitgehend* zu“;

3 = „Ich stimme *teilweise* zu“;

5 = „Ich widerspreche *teilweise*“;

7 = „Ich widerspreche *voll und ganz*“.

Von den 37 befragten Personen vertreten 20 die Auffassung, daß es sich, wenn überhaupt, bei internen Unternehmensberatern (IUB) eher um Helden im Sinne von Hofstede handelt, als dies bei externen Unternehmensberatern (EUB) der Fall sei. Nur drei Interviewpartner vertreten die Auffassung, daß es sich bei den externen Unternehmensberatern eher um Helden handelt, als internen Unternehmensberatern. In 14 Fällen wurde von den Interviewpartnern hinsichtlich IUB und EUB jeweils eine gleichlautende Einschätzung geäußert. Die Ergebnisse zeigen, daß trotz der grundsätzlich eher reservierten Haltung der Interviewpartner den internen Unternehmensberatern eher die Rolle eines Helden zugesprochen wird, als dies bei den externen Unternehmensberatern der Fall ist.

Es soll hier nun überprüft werden, welche Aussagekraft dem im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ermittelten und in Tabelle T.-5.3.2.2.-1. dargestellten Unterschied zwischen internen und externen Unternehmensberatern zukommt. Hierzu werden die beiden nachfolgenden Hypothesen aufgestellt:⁴¹⁹

⁴¹⁸ Vgl. hierzu auch den Fragebogen im Anhang.

⁴¹⁹ Zur Formulierung statistischer Hypothesen, vgl. Bortz, J. (1999), S. 108-110; Hager, W. (1992), S. 18-92.

H₁: *„Innerhalb einer Unternehmung wird eher internen Unternehmensberatern, als externen Unternehmensberatern die Rolle eines Helden (im Sinne von Hofstede) zugesprochen.“*

H₀: *„Innerhalb einer Unternehmung wird eher externen Unternehmensberatern, als internen Unternehmensberatern die Rolle eines Helden (im Sinne von Hofstede) zu zugesprochen bzw. es besteht kein Unterschied hinsichtlich der Einschätzung.“*

Zum Vergleich der Stichprobenmittelwerte findet im folgenden ein t-Test Anwendung. Es wird hier *nicht* davon ausgegangen, daß es sich bei den Aussagen zu internen und externen Unternehmensberatern um vollkommen unabhängige Stichproben handelt.⁴²⁰ Zum einen handelt es sich bei den im Rahmen der vorliegenden Untersuchung interviewten Personen um *eine* Grundgesamtheit. Zum anderen lassen sich die für interne und externe Unternehmensberater ermittelten Ergebnisse jeweils *paarweise einander zuordnen*, was ebenfalls für das Vorliegen abhängiger Stichproben spricht.⁴²¹ In diesem Falle ist für jedes Paar an Messwerten (i) die Differenz d_i zu bilden:

$$d_i = x_{i1} - x_{i2} \quad (5.3.2.2.-A.)$$

Im folgenden soll nun überprüft werden, mit welcher Sicherheit die in der vorliegenden Arbeit ermittelten empirischen Ergebnisse dafür sprechen, daß die H₀ verworfen werden kann. Hierzu wird anhand einer Tabelle⁴²², welche die Verteilungsfunktion für die t-Verteilungen enthält der kritische t-Wert bestimmt. Mit $n = 37$ ist in der vorliegenden Arbeit die Bedingung $n \geq 30$ erfüllt. Es kann somit davon ausgegangen werden, daß die betrachteten Werte der Stichprobe angenähert normalverteilen und somit die Voraussetzung zur Anwendung der hier verwendeten Methode (t-Test) erfüllt sind.⁴²³ Es ergeben sich in Abhängigkeit vom jeweiligen Signifikanzniveau α die folgenden t-Werte:

$$\text{für } \alpha = 5\% \text{ gilt: } t_{(36;95\%)} = 1,69$$

$$\text{für } \alpha = 1\% \text{ gilt: } t_{(36;99,0\%)} = 2,44$$

⁴²⁰ Zur Unabhängigkeit einer Stichprobe bei der Anwendung eines t-Test, vgl. Bortz, J. (1999), S. 137.

⁴²¹ Vgl. hierzu ausführlicher Bortz, J. (1999), S. 10 und S. 140.

⁴²² Vgl. Bortz, J. (1999), S. 775, dort zitiert nach Glass, G. V. / Stanley, J. C. (1970), S. 521.

⁴²³ Vgl. Bortz, J. (1999), S. 142.

Die gerade benannten Werte dienen als Referenzgröße, um die mittels Gleichung (5.3.2.2.-B.) – anhand empirischer (beobachteter) Daten – ermittelten t-Werte einordnen zu können. Bortz schreibt hierzu: „Das Ergebnis ist signifikant, wenn der beobachtete t-Wert größer ist als der für ein betimtes Signifikanzniveau und $df = n - 1$ ($n =$ Anzahl der Messwertpaare!) kritische t-Wert.“⁴²⁴ Der Ausdruck df bezeichnet dabei die Anzahl der Freiheitsgrade⁴²⁵ – im hier betrachteten Fall gilt: $df = (n - 1) = 36$.

$$t = \frac{\bar{x}_d}{\hat{s}_{\bar{x}_d}} \quad (5.3.2.2.-B.)$$

Im Folgenden wird nun aufgezeigt, wie \bar{x}_d und $\hat{s}_{\bar{x}_d}$ anhand der empirischen Daten bestimmt werden können. Zunächst wird das arithmetische Mittel der d_i -Werte errechnet:

$$\bar{x}_d = \frac{\sum_{i=1}^n d_i}{n} \quad (5.3.2.2.-C.)$$

wobei n hier nicht die Anzahl aller Messwerte, sondern die Anzahl aller Messwertpaare benennt. Die Streuung der Verteilung der Mittelwerte ergibt sich zu:

$$\hat{\sigma}_{\bar{x}_d} = \frac{\hat{s}_d}{\sqrt{n}} \quad (5.3.2.2.-D.)$$

Dabei bezeichnet \hat{s}_d die geschätzte Streuung der Differenzen in der betrachteten Population. Anhand der Gleichung (5.3.2.2.-D.) kann mittels der ermittelten Stichprobendifferenzen der Wert für s_d geschätzt werden:⁴²⁶

⁴²⁴ Bortz, J. (1999), S. 141.

⁴²⁵ Vgl. hierzu z.B. Bortz, J. (1999), S. 80.

⁴²⁶ Vgl. Bortz, J. (1999), S. 141.

$$\hat{s}_d = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_i - \bar{x}_d)^2}{n-1}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n d_i^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^n d_i\right)^2}{n}}{n-1}} \quad (5.3.2.2.-E.)$$

T.-5.3.2.2.-2.: Daten zum t-Test

IP	IUB	EUB	d_i	d_i^2		IP	IUB	EUB	d_i	d_i^2
1	4	4	0	0		20	6	7	-1	1
2	6	7	-1	1		21	6	6	0	0
3	3	6	-3	9		22	3	3	0	0
4	5	6	-1	1		23	4	4	0	0
5	7	7	0	0		24	3	6	-3	9
6	4	4	0	0		25	7	7	0	0
7	4	6	-2	4		26	4	6	-2	4
8	7	7	0	0		27	5	3	2	4
9	2	6	-4	16		28	4	4	0	0
10	5	6	-1	1		29	7	5	2	2
11	7	7	0	0		30	6	7	-1	1
12	5	7	-2	4		31	3	6	-3	9
13	3	5	-2	4		32	3	5	-2	4
14	4	4	0	0		33	5	7	-2	4
15	6	7	-1	1		34	7	7	0	0
16	5	5	0	0		35	4	4	0	0
17	5	6	-1	1		36	5	3	2	4
18	2	3	-1	1		37	4	7	-3	9
19	4	7	-3	9					? = -33	? = 103

Die in Tabelle T.-5.3.3.2.-2. verwendeten Abkürzungen stehen für:⁴²⁷

IP = Interviewpartner

IUB = Einschätzung des Interviewpartners bezüglich der Frage: „Handelt es sich bei internen Unternehmensberatern (IUB) um Helden im Sinne von Hofstede?“

EUB = Einschätzung des Interviewpartners bezüglich der Frage: „Handelt es sich bei

⁴²⁷ Die Tabelle T.-5.3.2.2.-2. findet sich im Text und nicht im Anhang, um die Nachvollziehbarkeit der hier angestellten Rechnungen zu erleichtern.

externen Unternehmensberatern (EUB) um Helden im Sinne von Hofstede?“

d_i = Differenz für das Paar der Meßwerte (IUB und EUB) – vergleiche hierzu auch Gleichung (5.3.2.2.-A.).

Es gilt im vorliegenden Fall $n = 37$ und damit können anhand der in Tabelle T.-5.3.2.2.-2. zusammengestellten Daten die folgenden Berechnungen angestellt werden:

$$\sum_{i=1}^n d_i = -33 \quad (5.3.2.2.-F.)$$

$$\sum_{i=1}^n d_i^2 = 103 \quad (5.3.2.2.-G.)$$

Hinsichtlich des arithmetischen Mittels aller d_i -Werte ergibt sich:

$$\bar{x}_d = \frac{\sum_{i=1}^n d_i}{n} = \frac{-33}{37} = -0,89 \quad (5.3.2.2.-H.)$$

Zur Ermittlung des Wertes von \hat{s}_d wird auf die Ergebnisse aus (5.3.2.2.-F.) und (5.3.2.2.-G.) zurückgegriffen.

$$\sum_{i=1}^n d_i^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^n d_i\right)^2}{n} = 103 - \frac{-33^2}{37} = 103 - 29,43 = 73,57 \quad (5.3.2.2.-I.)$$

$$\hat{s}_d = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n d_i^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^n d_i\right)^2}{n}}{n-1}} = \sqrt{\frac{73,57}{36}} = 1,43 \quad (5.3.2.2.-J.)$$

Für die Verteilung der Mittelwerte der Differenzen ergibt sich:

$$\hat{s}_{\bar{x}_d} = \frac{\hat{s}_d}{\sqrt{n}} = \frac{1,43}{\sqrt{37}} = \frac{1,43}{6,08} = 0,24 \quad (5.3.2.2.-K.)$$

Anhand der empirischen Ergebnisse kann demnach der t-Wert bestimmt werden zu:

$$t = \frac{\bar{x}_d}{\hat{s}_{\bar{x}_d}} = \frac{-0,89}{0,24} = 3,71 * \quad (5.3.2.2.-L.)$$

Das heißt das Ergebnis ist signifikant (*). Der empirisch ermittelte t-Wert liegt oberhalb der zuvor bestimmten Grenze $t_{(36;95\%)} = 1,69$ (bzw. $t_{(36;99,0\%)} = 2,44$) für die Beibehaltung der H_0 . Die H_0 kann, mit anderen Worten, auf dem strengen 1%-Signifikanzniveau⁴²⁸ zugunsten der H_1 verworfen werden.

5.3.2.3. Rituale der Unternehmensberater

Die Frage nach den Ritualen externer Unternehmensberater wurde, wie schon die Frage nach den Symbolen, ohne Vorgaben des Interviewers gestellt. Von den 37 befragten Personen sagten 14, daß sie sich nicht imstande sähen besondere Rituale externer und/oder interner Unternehmensberater zu benennen. Die Aussagen der verbleibenden 23 Personen sind in der nachfolgenden Tabelle T.-5.3.2.3. zusammengestellt.

T.-5.3.2.3.: Rituale der Unternehmensberater

<i>Benannte Rituale</i>	Häufigkeit der Nennung	
	für EUB	für IUB
Sehr lange Anwesenheit am Arbeitsort	11	3
Häufige und umfangreiche Folienpräsentationen	7	0
Zumeist geschlossenes Auftreten in Beratergruppen	5	0
Gemeinsame Vorbesprechung der zu lösenden Probleme	0	2

Die befragten Interviewpartner vertraten die Auffassung, daß sich die internen Unternehmensberater insbesondere hinsichtlich Folienpräsentationen und Auftreten positiv von den externen Unternehmensberatern abheben würden. Bei internen Beratern sei das

⁴²⁸ Zu den Konventionen des Signifikanzniveaus, vgl. Cowles, M / Davis, C. (1982), S. 553-558.

Präsentieren von möglichst vielen Folien weniger deutlich ausgeprägt. Für interne Berater stünden vielmehr die umzusetzenden Inhalte im Mittelpunkt. Hinsichtlich des Auftretens in Gruppen sei festzustellen, daß die internen Unternehmensberater beispielsweise eher einmal in der Kantine mit Mitarbeitern der Klientenunternehmung zusammensäßen, als dies bei externen Unternehmensberatern zu beobachten sei. Eine offene Aussprache zwischen⁴²⁹ Consultants und Mitarbeitern über die im Rahmen des Beratungsprojektes zu lösenden Probleme sei, wenn überhaupt, nur ein Ritual der internen Unternehmensberater (IUB), nicht aber eines der externen Unternehmensberater (EUB).

5.3.3. Spezifische Einschätzungen zur Erfolgsrelevanz der Unternehmenskultur

5.3.3.1. Vorgehensweise der spezifischen Befragung

Die spezifische Befragung erfolgte in zwei Schritten. Im ersten Schritt wurden die Interviewpartner gebeten, drei – ohne Vorgaben frei wählbare⁴³⁰ – Aspekte einer Unternehmenskultur zu benennen, die für den Erfolg eines Unternehmens von Bedeutung, das heißt erfolgskritisch, seien. Im zweiten Schritt hatten die Interviewpartner dann eine Aussage darüber zu treffen, inwieweit die jeweils benannten Aspekte einer Unternehmenskultur durch die Tätigkeit externer Unternehmensberater bzw. Interner Unternehmensberater beeinflusst werden.

Die potentiell mit der Anwendung einer offenen Frage verbundenen Probleme wurden weiter oben bereits thematisiert. Es kann beispielsweise im Einzelfall unklar sein, ob mit – aus der Perspektive des Interviewers – ähnlichen Aussagen verschiedener Interviewpartner tatsächlich das gleiche gemeint gewesen war und somit eine Zusammenfassung der entsprechenden Antworten zu einer Gruppe zulässig ist oder nicht. Grundsätzlich wäre es in dieser Situation möglich, die betreffenden Interviewpartner nach Beendigung der Gesamtbefragung nochmals aufzusuchen, um sie nach ihrer Meinung hinsichtlich der erarbeiteten Vorschläge zur Gruppierung zu befragen. Eine solche Vorgehensweise wurde gleich zu Beginn der Untersuchung als nicht praktikabel erachtet, weil davon auszugehen war, daß die Interviewpartner, auch wegen ihrer hierarchischen Position – z.B. als Mitglied des Vorstandes – keine Zeit und/oder kein Interesse an einer zweifachen Beschäftigung mit ein und demselben Interview haben würden.

⁴²⁹ Vgl. Abbildung A-3.1.1.-1.

⁴³⁰ Es handelte sich somit um eine offene Frage. Zur Anwendung offener Fragen, vgl. Abschnitt 5.1.1.2.1.

Aufgrund dieser Vorüberlegung wurde eine andere Vorgehensweise gewählt. Bereits *während* der Interviews wurde überprüft, inwieweit eine spätere Gruppenbildung möglich sein könnte. Dies war möglich, weil alle Interviews von ein und derselben Person durchgeführt wurden. Sobald der Interviewer den Eindruck hatte, daß die von einem Interviewpartner genannten Begriffe dazu geeignet sind, mit anderen – zuvor bereits einmal benannten Begriffen – zu einer Gruppe zusammengefaßt zu werden, wurden die betreffenden Interviewpartner direkt danach gefragt.

Ein Beispiel: Wenn während des Interviews X_{n-1} vom Interviewpartner I_{n-1} auf die Frage F_t die Antwort „*Mitsprache der Mitarbeiter*“ und während des (später stattfindenden) Interviews X_n von Interviewpartner I_n die Antwort „*Betroffene zu Beteiligten machen*“ als Antwort gegeben worden war und der Interviewer den Eindruck hatte, daß die beiden Begriffe zu einer Gruppe zusammengeführt werden könnten, dann wurde der Interviewpartner I_n direkt im Anschluß an seine eigenen Antworten auf Frage F_t danach gefragt, ob er (oder sie) damit einverstanden sei, die betreffende Gruppierung vorzunehmen. Obgleich die angewendete Vorgehensweise die Interviewpartner einbezieht und somit die potentiell mögliche Willkür bei der Gruppenbildung verringert,⁴³¹ sind dennoch zwei Einschränkungen zu benennen:

- (1) die Vorschläge zur Bildung von Begriffsgruppen gingen stets vom Interviewer aus;
- (2) es wurde immer nur die Person I_n , nicht aber die Person I_{n-1} danach gefragt, ob sie die vorgeschlagene Begriffsgruppe für sinnvoll erachtet.

Im Anschluß an die Benennung von drei Aspekten durch die Interviewpartner wurden die Gesprächspartner jeweils vom Interviewer darum gebeten, unter Zuhilfenahme eines vorgegebenen Bewertungsschemas⁴³² eine Einschätzung darüber vorzunehmen, inwieweit externe und interne Unternehmensberater im Rahmen ihrer Tätigkeit die zuvor benannten Aspekte einer Unternehmenskultur beeinflussen. Hierbei kam ein erweitertes Bewertungsschema, das von -7 bis $+7$ reicht, zum Einsatz. Ursache für die Verwendung eines erweiterten Bewertungsschemas waren Erkenntnisse der Vorgespräche⁴³³. Es war deutlich geworden, daß die Einschätzungen der befragten Personen hinsichtlich potentieller Beeinflussungen der Unternehmenskultur sehr weit auseinander gehen können. Um diese Bandbreite möglichst gut erfassen zu können, wurde den Gesprächspartnern ein

⁴³¹ Willkür könnte gegeben sein, wenn die Bildung der Begriffsgruppen – ohne jegliche Rücksprache – vom Interviewer alleine vorgenommen werden würde.

⁴³² Vgl. Abbildung A.-5.3.3.1.

⁴³³ Vgl. Abschnitt 5.1.3.2.

Das Differenzierungskriterium der ersten Begriffsgruppe (I.) ist die Betonung der *Selbständigkeit* der Mitarbeiter. Die Gemeinsamkeit der dritten Begriffsgruppe (III.) ist im Aspekt des *Ordnen* zu sehen. Mit den in der fünften Gruppe (V.) zusammengefaßten Begriffen wird jeweils ein Aspekt des *Austausches von Informationen* angesprochen. In der sechsten Begriffsgruppe (VI.) steht die Rolle der *Vorgesetzten* im Vordergrund. In der nachfolgenden Auswertung⁴³⁶ werden nun die vier häufigsten Nennungen berücksichtigt, da diese jeweils von mehr als 10 Personen benannt worden waren. Bei den präsentierten Ergebnissen handelt es sich um Interviewaussagen. Diese sollten immer auch kritisch hinterfragt werden. Zu überprüfen wäre beispielsweise, ob es sich bei der Begriffsgruppe I. eher um Aussagen über die tatsächlich im Unternehmen anzutreffende Situation oder aber um Aussagen über die *erwünschte*⁴³⁷ Situation handelt.

⁴³⁶ Vgl. T.-5.3.3.2.

⁴³⁷ Vgl. hierzu Abschnitt 5.1.3.4.

T.-5.3.3.2.: Einschätzungen: Einfluß von Unternehmensberatern auf die Unternehmenskultur

Aspekte der Ausprägung einer Unternehmenskultur:		Beeinflussung der Aspekte durch:					
		1. Externe Unternehmensberater			2. Interne Unternehmensberater		
		Mittelwert	\hat{s}^2	$\hat{s}_{\bar{x}_f}$	Mittelwert	\hat{s}^2	$\hat{s}_{\bar{x}_f}$
I.	<i>Eigenverantwortung/ Mitsprache / Betroffene zu Beteiligten machen</i>	-4,22	1,81	0,27	5,22	2,81	0,34
II.	<i>Transparenz im eigenen Unternehmen</i>	-1,71	2,72	0,39	3,59	2,76	0,39
III.	<i>Regeln / Strukturen</i>	1,77	34,53	1,59	0,69	14,40	1,03
IV.	<i>Offenheit für Umwelteinflüsse</i>	4,08	4,81	0,62	-0,58	3,71	0,54

In Tabelle T.-5.3.3.2. wurde der Mittelwert \bar{x} (arithmetisches Mittel) berechnet gemäß:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (5.3.3.2.-A.)$$

wobei die Zahl n den Stichprobenumfang benennt und die Daten der Stichprobe mit x_1, \dots, x_n bezeichnet werden.

Als Streuungsmaß fand, unter Verwendung des zuvor erhaltenen Mittelwertes \bar{x} , in Tabelle T.-5.3.3.2. die Varianz s^2 Verwendung. Die Varianz läßt sich gemäß des folgenden Ausdruckes berechnen:

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n} \quad (5.3.3.2.-B.)$$

Um sicherzustellen, daß die ermittelte Stichprobenvarianz eine erwartungstreue Schätzung der Populationsvarianz darstellt, ist eine Korrektur um den Faktor $n / (n - 1)$ erforderlich.

Entsprechend ergibt sich der nachfolgende Ausdruck zur Schätzung der Populationsvarianz aus Stichprobendaten:⁴³⁸

$$\hat{S}^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n} \times \frac{n}{n-1} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1} \quad (5.3.3.2.-C.)$$

Neben dem Mittelwert \bar{x} und der Varianz \hat{S}^2 wurde in der vorliegenden Untersuchung auch der Standardfehler des Mittelwertes $\hat{S}_{\bar{x}}$ berechnet. Letzteres wird weiter unten darlegt, zunächst soll hier nun erläutert werden, weshalb in der vorliegenden Untersuchung gerade auf das arithmetische Mittel und nicht auf einen anderen Stichprobenkennwert, wie z.B. den Median, zurückgegriffen wurde. Fischer⁴³⁹ stellte bereits 1925 hierfür einen Kriterienkatalog auf anhand dessen sich bestimmen läßt, inwieweit ein Stichprobenkennwert zur Schätzung eines Parameters der Grundgesamtheit, d.h. der zu betrachtenden Population, geeignet ist.⁴⁴⁰

Konsistenz ist dann gegeben, wenn sich bei zunehmender Stichprobengröße der statistische Kennwert dem zu schätzenden Parameter annähert. *Erwartungstreue* liegt vor, wenn das arithmetische Mittel der Verteilung der statistischen Kennwerte dem Populationsparameter entspricht. *Effizienz* kennzeichnet die Genauigkeit, mit der sich ein Parameter der Population schätzen läßt. Es gilt dabei, daß die Effizienz eines Schätzwertes umso geringer, je größer die Varianz der Verteilung der Stichprobenkennwerte ist. *Suffizienz* liegt bei einem Schätzwert dann vor, wenn er als erschöpfend bezeichnet werden kann. Als erschöpfend (suffizient) ist ein Schätzwert dann zu bezeichnen, wenn alle Informationen über den zu schätzenden Parameter der betrachteten Grundgesamtheit bereits enthalten sind.

Ein Vergleich möglicher Stichprobenkennwerte anhand der vier gerade benannten Kriterien zeigt, „daß das arithmetische Mittel \bar{x} und die geschätzte Populationsvarianz \hat{S}^2 die besten Schätzwerte für die Populationsparameter μ und σ^2 darstellen.“⁴⁴¹

Um die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung richtig einordnen zu können, ist es von Interesse, inwieweit der Stichprobenmittelwert \bar{x} den Populationsparameter μ zutreffend schätzt. Auskunft hierüber gibt die Streuung der \bar{x} -Verteilung, die auch als

⁴³⁸ Vgl. zum folgenden auch Weiß, C. (1999), S. 52-53 und 185-186.

⁴³⁹ Vgl. Fisher, R. A. (1925).

⁴⁴⁰ Vgl. auch Bortz, J. (1999), S. 95-97.

⁴⁴¹ Bortz, J. (1999), S. 97.

Standardfehler ($s_{\bar{x}}$) bezeichnet wird.⁴⁴² Es gilt dabei: je kleiner der Standardfehler ist, desto präziser fällt die Schätzung des Populationsparameters aus. Der Standardfehler des Mittelwertes kann geschätzt werden mittels:

$$\hat{s}_{\bar{x}} = \sqrt{\frac{\hat{S}^2}{n}} \quad (5.3.3.2.-D.)$$

wobei \hat{S}^2 die geschätzte Populationsvarianz (vgl. Gleichung 5.3.3.2.-C.) und n den Umfang der Zufallsstichprobe bezeichnet. Der Ausdruck in Gleichung 5.3.3.2.-D. ist allerdings nur dann anwendbar, wenn es sich um eine sehr große (theoretisch sogar unendlich große) Grundgesamtheit handelt. Mindestens sollte aber die Grundgesamtheit N 100mal größer als der Stichprobenumfang n sein.⁴⁴³ Wenn dagegen gilt:

$$N/n \leq 100 \quad (5.3.3.2.-E.)$$

(finite Grundgesamtheit)⁴⁴⁴ dann ist der Standardfehler um den Faktor

$$\sqrt{(N-n)/(N-1)} \quad (5.3.3.2.-F.)$$

zu korrigieren, der auch als Endlichkeitskorrektur bezeichnet wird. Aufgrund der gegebenen Werte ($n \leq 23$)⁴⁴⁵ und ($N = 548$)⁴⁴⁶ ist der Standardfehler des Mittelwertes dementsprechend hier zu errechnen aus:⁴⁴⁷

$$\hat{s}_{\bar{x}_f} = \sqrt{\frac{\hat{S}^2}{n} \frac{N-n}{N-1}} \quad (5.3.3.2.-G.)$$

⁴⁴² Vgl. Bortz, J. (1999), S. 89.

⁴⁴³ Vgl. Bortz, J. (1999), S. 86.

⁴⁴⁴ Zur Inferenzstatistik für endliche (finite) Grundgesamtheiten, vgl. z.B. Cochran, W. G. (1972).

⁴⁴⁵ Vgl. Anhang.

⁴⁴⁶ Vgl. Abschnitt 5.1.3.1.

⁴⁴⁷ Das tiefgestellte 'f' steht für 'finite'.

5.3.3.3. Kritische Betrachtung und mögliche Interpretation ermittelter Daten

Die in Abschnitt 5.3.3.2. vorgestellten Ergebnisse basieren auf den Einschätzungen der jeweiligen Gesprächspartner. Insofern ist bei der Bewertung der Resultate zu berücksichtigen, daß sich in den erhaltenen Antworten potentiell auch der Wunsch der Interviewpartner nach einer möglichst guten Außendarstellung widerspiegelt.⁴⁴⁸

Die zu den internen Unternehmensberatern einerseits und den externen Unternehmensberatern andererseits ermittelten Ergebnisse können in gewisser Weise als nahezu spiegelverkehrt angesehen werden. Hinsichtlich der ersten beiden Kriteriengruppen (I. und II.) wird den internen Unternehmensberatern ein überwiegend positiver Einfluß und den externen Unternehmensberatern ein überwiegend negativer Einfluß zugesprochen. Hinsichtlich der letzten beiden Kriterien (III. und IV.) verhält es sich dagegen praktisch umgekehrt: es wird von den interviewten Personen unterstellt, daß externe Unternehmensberater bezüglich der zuletzt benannten Aspekte einen positiveren Einfluß haben als interne Unternehmensberater.

Insbesondere bei Kriterium III. sind zwei Einschränkungen bezüglich der Aussagekraft der ermittelten Daten berücksichtigen. Erstens: die für Kriterium III. ermittelte Streuung (\hat{S}^2 bzw. $\hat{S}_{\bar{x}_j}$) ist größer als die bei den anderen drei Kriterien ermittelte.⁴⁴⁹ Dementsprechend ist es kaum möglich anhand der Daten zu Kriterium III. sinnvolle Aussagen über die Grundgesamtheit zu treffen. Zweitens: beim Kriterium III. besteht ein vergleichsweise geringer Unterschied zwischen internen und externen Unternehmensberatern. Dies wird deutlich, wenn man anhand von Tabelle T.-5.3.3.2. die absoluten Unterschiede zwischen den Mittelwerten für die beiden betrachteten Beratertypen errechnet. In der nachfolgenden Tabelle T.-5.3.3.3. sind die entsprechenden Werte zusammengestellt.

⁴⁴⁸ Vgl. Abschnitt 5.1.3.4.

⁴⁴⁹ Vgl. Tabelle T.-5.3.3.2.

T.-5.3.3.3.: Zur Unterscheidung zwischen internen und externen Unternehmensberatern

Kriterium	Abstand der Mittelwerte
I.	$ +5,22 - (-4,22) = 9,44$
II.	$ +3,59 - (-1,71) = 5,30$
III.	$ +0,69 - (+1,77) = 1,09$
IV.	$ -0,58 - (+4,08) = 4,46$

Je geringer der sich ergebende Zahlenwert bei einem Kriterium ist, desto geringer ist dann auch der Unterschied zwischen internen und externen Unternehmensberatern.

Es fällt bei den ermittelten Ergebnissen ins Auge, daß die Punkte V. bis VII. (Kommunikation/Ausdrucksweise; Führungsverhalten/Vorleben; Zulassen von Kritik) im Rahmen der für die vorliegende Untersuchung durchgeführten Gespräche vergleichsweise selten benannt wurden, obgleich in der einschlägigen Literatur⁴⁵⁰ eben diese Aspekte im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Hier wäre in künftigen Untersuchungen zu überprüfen, ob sich diese Diskrepanz auch in weiteren Untersuchungen bestätigt und worauf sie gegebenenfalls zurückzuführen sein könnte.

Welche Schlussfolgerungen können aus den präsentierten Ergebnissen gezogen werden? Die in Tabelle T.-5.3.3.2. zusammengestellten Ergebnisse liefern erste Anhaltspunkte für den Vorstand eines Versicherers, der darüber zu befinden hat, ob in einer bestimmten Konstellation interne oder externe Berater hinzuzuziehen sind. Wenn 'Eigenverantwortung und Mitsprache der Mitarbeiter' sowie 'Betroffene zu Beteiligten machen' im betreffenden Versicherungsunternehmen eine zentrale Rolle spielen (sollen), dann bietet es sich tendenziell eher an interne Unternehmensberater und nicht externe Unternehmensberater hinzuzuziehen. Wenn beim betreffenden Versicherer eine ausgeprägte 'Offenheit für Umwelteinflüsse' im Vordergrund stehen soll, dann sind eher externe als interne Unternehmensberater zu bevorzugen.

⁴⁵⁰ Vgl. hierzu ausführlicher z.B. Neuberger, O. (2002); Ebert, G. / Kopp, M. / Neuberger, O. (1992); Neuberger, O. (1985); Neuberger, O. (1974).

Es griffe zu kurz, würde man die gerade getroffenen Aussagen isoliert berücksichtigen. Kulturelle Aspekte können in die Reihe möglicher Kriterien⁴⁵¹ zu einer Entscheidung hinsichtlich interner und/oder externer Unternehmensberater aufgenommen werden. Es ist außerdem zu beachten, daß die ermittelten Befunde im Laufe der Zeit Veränderungen unterworfen sein können. Wird beispielsweise den internen Unternehmensberatern eines Versicherers die Möglichkeit gegeben den eigenen Erfahrungshorizont auszuweiten, so kann dies zu einer Veränderung hinsichtlich der `Offenheit für Umwelteinflüsse´ führen. Wenn ein interner Unternehmensberater eines Versicherungsunternehmens nicht nur interne Beratungsprojekte bearbeitet, sondern von Zeit zu Zeit auch externe Beratungsmandate betreut, dann dürfte sich der Erfahrungshorizont von internen und externen Beratern im Zeitverlauf angleichen. Konkrete Maßnahmen zur Ausweitung des Erfahrungshorizontes interner Unternehmensberater in der Assekuranz werden im nachfolgenden Kapitel besprochen.⁴⁵²

⁴⁵¹ Vgl. hierzu ausführlicher Abschnitt 4.1.

⁴⁵² Vgl. hierzu z.B. Abschnitt 6.1.4.2. und Abschnitt 6.1.4.5.

6. Künftige Möglichkeiten interner Unternehmensberater in der Assekuranz

6.1. Die Förderung von Lernprozessen durch interne Unternehmensberater

Von den im Rahmen der vorliegenden Untersuchung befragten Gesprächspartnern wurde den internen Unternehmensberatern in der Assekuranz eine wichtige Rolle bei der Unterstützung von Lernprozessen zugeschrieben.⁴⁵³ Inwiefern kann den internen Unternehmensberatern eines Versicherungsunternehmens auch künftig eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit unternehmensinternen Lernprozessen zukommen? Um eine Annäherung an eine Antwort auf diese Frage zu erreichen, wird hier im folgenden zunächst das Lernen einer Organisation näher betrachtet, um dann im Anschluß daran auf konkrete Einsatzmöglichkeiten der internen Unternehmensberater bei unternehmensinternen Lernprozessen einzugehen.

6.1.1. Lernen der Organisation

Den Überlegungen Greschners⁴⁵⁴ folgend soll hier im folgenden die von Hacker eingeführte allgemeine **Definition des Lernens** Verwendung finden:

„Lernen bezeichnet Informationsverarbeitungsvorgänge zum Aufbau von verhaltensregulierendem Gedächtnisbesitz [=Wissen], der eine zweckmäßigere Auseinandersetzung mit gegenständlichen und sozialen Anforderungen ermöglicht.“⁴⁵⁵

Es wird häufig darauf hingewiesen, daß sich jene Forschung, welche die in Organisationen ablaufenden Lernprozesse zum Gegenstand hat, noch in einer frühen Phase befindet.⁴⁵⁶ In der Vergangenheit wurde wiederholt der Versuch unternommen, Ordnung in die (auch in jüngster Zeit immer noch bestehende)⁴⁵⁷ Vielfalt des stark fragmentierten Forschungsfeldes lernender Organisationen zu bringen.⁴⁵⁸

Es stellt sich im Zusammenhang mit dem Thema 'lernende Organisationen' die Frage, ob es überhaupt möglich ist, einer Organisation als ganzer und nicht den einzelnen Personen Lernprozesse zuzuschreiben. Cyert und March gehörten zu den ersten, die sich explizit mit den Lernprozessen in Organisationen beschäftigten. Sie schreiben: „Organizations learn: [...]

⁴⁵³ Vgl. Tabelle T.-5.1.4.2. und dort insbesondere Frage 6 sowie Abschnitt 5.2.3.3.

⁴⁵⁴ Vgl. Greschner, J. (1996), S. 59-65.

⁴⁵⁵ Hacker, (1984), S. 467; der Einschub und die kursive Schreibweise finden sich bereits im Original bei Hacker. [Die genannte Quelle ist hier zitiert nach Greschner, J. (1996), S. 64.]

⁴⁵⁶ Kim, D. H. (1993), S.37-38; Reinhardt, R. (1993), S. 43; Pautzke, G. (1989), S. 103.

⁴⁵⁷ Vgl. Greschner, J. (1996), S. 102.

⁴⁵⁸ Entsprechende Zusammenstellungen finden sich beispielsweise bei Pawlowsky, P. (1992), S. 177-238; Daft, R. L. / Huber, G. P. (1987), S. 1-36; Fiol, C. M. / Lyles, M. A. (1985), S. 803-813.

organizations exhibit (as do other social institutions) adaptive behavior over time."⁴⁵⁹ Besonderen Wert auf das Zusammenspiel zwischen individuellem Lernen und dem Lernen einer Organisation legen Argyris und Schön: "Organizational learning occurs when members of the organization act as learning agents for the organization, responding to changes in the internal and external environment of the organization by detecting and correcting errors in organizational theory-in-use, and embedding the result of their inquiry in private images and shared maps of organization."⁴⁶⁰ Ein Überblick über die Vielzahl der in der Literatur anzutreffenden Definitionsversuche zum Thema organisationales Lernen findet sich bei Greschner.⁴⁶¹

Aufbauend auf von Argyris und Schön⁴⁶² angestellte Überlegungen wird in der Literatur⁴⁶³ vielfach unterschieden zwischen den drei folgenden Ausprägungen organisationaler Lernprozesse: Single-Loop-Learning, Double-Loop-Learning sowie Deutero-Learning. Obgleich verschiedene Autoren `neue` Begriffe zur Kennzeichnung von Lernprozessen in Unternehmen verwenden, zeigt sich, daß die den Begriffen zugrunde liegende Inhalte vielfach mit jenen übereinstimmen, welche zunächst von Argyris und Schön formuliert worden waren.⁴⁶⁴ Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit im Zusammenhang mit der Erläuterung von Lernprozessen immer wieder auf die beiden zuletzt genannten Autoren zurückgegriffen.

Hilfreich zum Verständnis der Überlegungen von Argyris und Schön sind insbesondere die Arbeiten von Ashby und Piaget. Argyris und Schön weisen selbst darauf hin,⁴⁶⁵ daß sie sich bei ihrer Unterscheidung zwischen Single- sowie Double-Loop-Learning seinerzeit gedanklich an eine Arbeit von Ashby anlehnten.⁴⁶⁶ Piaget⁴⁶⁷ wiederum beschäftigt sich ausführlich mit Begriffen, die zur Beschreibung von Lernprozessen verwendet werden können; er ist dabei ein Vertreter kognitiver Lerntheorien.⁴⁶⁸ Die Aussagen von Piaget basieren auf seiner Beobachtung von Lernprozessen bei der Entwicklung von Kleinkindern.

⁴⁵⁹ Cyert, R. M. / March, J. G. (1992), S. 123.

⁴⁶⁰ Argyris, C. / Schön, D. A. (1978), S. 29

⁴⁶¹ Vgl. Greschner, J. (1996), S. 103-104.

⁴⁶² Vgl. Argyris, C. / Schön, D. A. (1996), S. 25-27 und 200-201; Argyris, C. / Schön, D. A. (1978), S. 17-20.

⁴⁶³ Vgl. z.B. Kieser, A. / Hegele, C. / Klimmer, M. (1998), S. 249-256; Kim, D. H. (1993), S. 37-50; Reinhardt, R. (1993).

⁴⁶⁴ Eine entsprechende Übersicht findet sich beispielsweise bei Greschner, J. (1996), S. 122.

⁴⁶⁵ Vgl. Argyris, C. / Schön, D. A. (1996), S. 21.

⁴⁶⁶ Vgl. Ashby, R. W. (1960), S. 71-75. [Quelle hier zitiert nach Argyris, C. / Schön, D. A. (1996), a.a.O.]

⁴⁶⁷ Vgl. Piaget, J. (1985).

⁴⁶⁸ Zum Unterschied zwischen kognitiven und behavioristischen Lerntheorien, vgl. z.B. Gardner, H. (1992), S. 39-45.

Trotz dieses begrenzten Untersuchungsfeldes wird von verschiedenen Autoren unterstellt, daß im Erwachsenenalter ähnlich geartete Lernprozesse anzutreffen sind.⁴⁶⁹ Dieser Auffassung wird in der vorliegenden Arbeit gefolgt.

Piaget stellt die kognitiven Strukturen in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen. Es handelt sich dabei um hypothetische Konstrukte, die die Basis für Lernvorgänge und Verhalten bilden.⁴⁷⁰ Der Begriff **Kognition** wird hier im folgenden so verwendet, wie er von Edelmann **definiert** wurde:

„Unter *Kognition* versteht man jene Vorgänge, durch die ein Organismus Kenntnis von seiner Umwelt erlangt. Im menschlichen Bereich sind dies besonders: Wahrnehmung, Vorstellung, Denken, Urteilen, Sprache. Durch Kognition wird Wissen erworben.“⁴⁷¹

Piaget überträgt den Begriff der Homöostase (griechisch: Gleichgewicht, Ruhelage) auf psychische Sachverhalte.⁴⁷² Er interpretiert Lernen und Denken als fortwährende Entwicklungsprozesse, in deren Verlauf sich ein Individuum darum bemüht, immer stabilere Gleichgewichtszustände zu erreichen, indem es seine eigenen Anschauungen mit den von der sozialen und materiellen Umwelt gesetzten Bedingungen fortwährend vergleicht und dabei gegebenenfalls Anpassungen vornimmt. Der Prozeß der Gleichgewichtsherstellung wird dabei auch als Äquilibration bezeichnet. Die Äquilibration kann auf zwei Arten erfolgen:⁴⁷³

Assimilation: Umweltinformationen werden in die bestehenden kognitiven Strukturen integriert.⁴⁷⁴

Akkomodation: Umweltinformationen führen dazu, daß die kognitiven Strukturen strukturell angepaßt und/oder vollständig neu gebildet werden.

Es sei an dieser Stelle nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, daß Piaget seine Betrachtungen von Lernprozessen auf einzelne Menschen (vor allem Kleinkinder) bezog und nicht auf Lernprozesse in Organisationen. Die Unterscheidung unterschiedlicher Lernniveaus für organisationstheoretische Zusammenhänge mittels der einprägsamen Bezeichnungen Single-Loop- und Double-Loop- sowie Deutero-Learning erfolgte erst bei Argyris / Schön.

⁴⁶⁹ Vgl. z.B. Greschner, J. (1996), S. 55-57.

⁴⁷⁰ Vgl. Montada, L. (1970), S. 18-20.

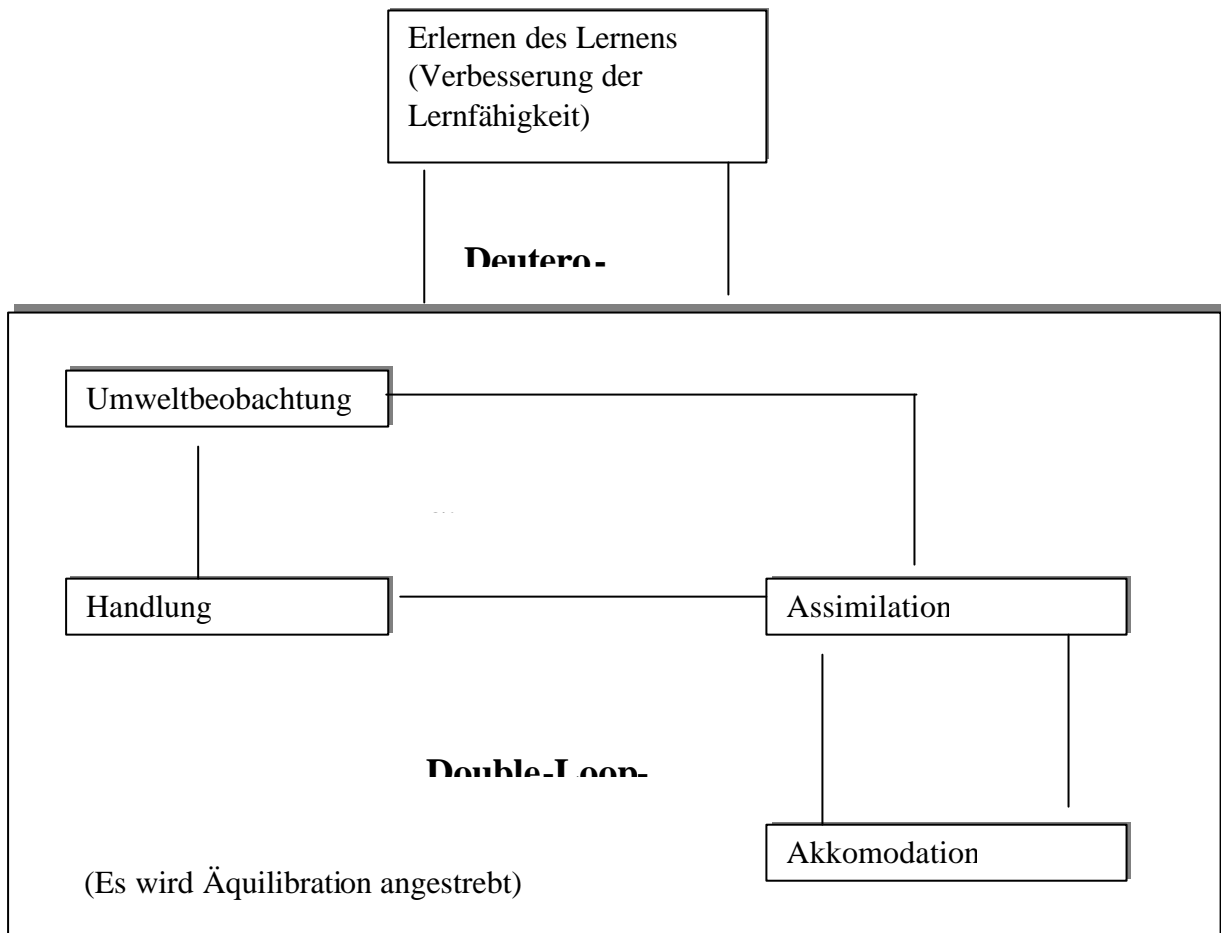
⁴⁷¹ Edelmann, W. (1986), S. 7.

⁴⁷² Vgl. Montada, L. (1970), S. 21-25.

⁴⁷³ Vgl. hierzu z.B. die Darstellungen bei Keller, H. B. / Weinberger, T. (1992), S. 9 sowie bei Piaget, J. (1985), S. 32-35.

⁴⁷⁴ Piaget spricht in diesem Zusammenhang von einem aktiven Prozeß der Bedeutungszuweisung in bestehende Schemata. Zum Begriff der Schemata, vgl. Piaget, J. (1985), S. 60-62.

Allerdings verdeutlicht Greschner, daß eine wechselseitige Übertragung der Begriffe zur Beschreibung von organisationalen Lernprozessen einerseits sowie individuellen Lernprozessen andererseits „ohne inhaltliche Entstellungen“⁴⁷⁵ möglich ist.⁴⁷⁶



A.-6.1.1.: Prozeßmodell des Lernens⁴⁷⁷

Mittels Abbildung A.-6.1.1. wird deutlich gemacht, daß sich Lernprozesse analog zu einem kybernetischen Regelkreis mittels eines Lernregelkreises darstellen lassen.⁴⁷⁸ Oder, wie Stermann es ausdrückt: „All learning depends on feedback.“⁴⁷⁹ Single-Loop-Learning ist – im Sinne von Piaget – durch Assimilation gekennzeichnet, das heißt Single-Loop-Learning läßt sich mittels eines einfachen Regelkreises darstellen. Das Single-Loop-Learning zeichnet sich

⁴⁷⁵ Greschner, J. (1996), S. 86 und S. 128-129.

⁴⁷⁶ Vgl. hierzu auch Kim, D. H. (1993), S. 38 und insbesondere Argyris, C. / Schön, D. A. (1978), S. 17-19. [Die genannten Fundstellen sind hier zitiert nach Greschner, J. a.a.O.]

⁴⁷⁷ Die Darstellung greift zum einen Überlegungen von Argyris / Schön auf und zum anderen Überlegungen von Piaget. Vgl. z.B. Argyris, C. / Schön, D. A. (1996), S. 25-27 und S. 200-201 sowie Piaget, J. (1985), S. 32-41. Zu einer ähnlichen Darstellung, vgl. Greschner, J. (1996), S. 85.

⁴⁷⁸ Vgl. Espejo, R. (1993), S. 88-89.

⁴⁷⁹ Stermann, J. D. (1994), S. 292.

mit anderen Worten dadurch aus, daß Informationen aus der Umweltbeobachtung zu einer Anpassung führen.⁴⁸⁰ Beim sogenannten Double-Loop-Learning wird der einfache Regelkreis durch einen weiteren ergänzt: es wird nicht nur eine Anpassung der eigenen Handlungen in Betracht gezogen, sondern vielmehr auch die dem eigenen Verhalten zugrunde liegenden Annahmen, die von Argyris / Schön als subjektive Theorien bezeichnet werden, überprüft und gegebenenfalls durch der Situation angemessenere ersetzt. Montada weist in Anlehnung an Piaget darauf hin, daß es oft zu einem ständigen Oszillieren zwischen Assimilation und Akkomodation kommt. Wenn sich Informationen nicht in geeigneter Weise in die bestehenden kognitiven Strukturen einordnen lassen (Assimilation), dann kann der entstehende Ungleichgewichtszustand einen Lernprozess höherer Ordnung (Akkomodation) anregen.⁴⁸¹ Aufgrund einer Tendenz zur Äquilibration (Gleichgewichtsherstellung) kommt es dann zu Lern- und Entwicklungsprozessen.

Wenn die als Single-Loop- und Double-Loop-Learning bezeichneten Lernprozesse ihrerseits wiederum zum Betrachtungsgegenstand übergeordneter Lernvorgänge werden, wenn also vom Lernen des Lernens bzw. von einer Verbesserung der Lernfähigkeit gesprochen werden kann, dann handelt es sich nach Argyris und Schön um sogenanntes Deutero-Learning.⁴⁸² Der Begriff des Deutero-Learning stammt ursprünglich, worauf Argyris und Schön auch selbst hinweisen,⁴⁸³ von Bateson⁴⁸⁴, der neben dem Deutero-Learning noch weitere höhere Lernformen identifiziert. Verschiedene Autoren bezeichnen die auch als Meta-Lernen bezeichnete Fähigkeit, das Lernen zu lernen (Erlernen des Lernens) als entscheidende Voraussetzung zur Erreichung des Zieles einer lernenden Unternehmung.⁴⁸⁵

6.1.2. Mögliche Rollen interner Berater bei den Lernprozessen einer Organisation

Aus den im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ermittelten Ergebnissen sollen hier nun drei mögliche Rollen interner Unternehmensberater differenziert und betrachtet werden. Es wird dabei insbesondere aufgezeigt, wie die jeweiligen Rollen von den internen Unternehmensberatern dazu genutzt werden können, um die in der Klientenunternehmung ablaufenden Lernprozesse in geeigneter Weise zu unterstützen.

⁴⁸⁰ Zu Praxisbeispielen für eine Anpassung von Handlungen im Rahmen des Single-Loop-Learning, vgl. z.B. Kieser, A. / Hegele, C. / Klimmer, M. (1998), S. 250.

⁴⁸¹ Vgl. Montada, L. (1970), S. 38-41.

⁴⁸² Vgl. Reinhardt, R. (1993), S. 67-70.

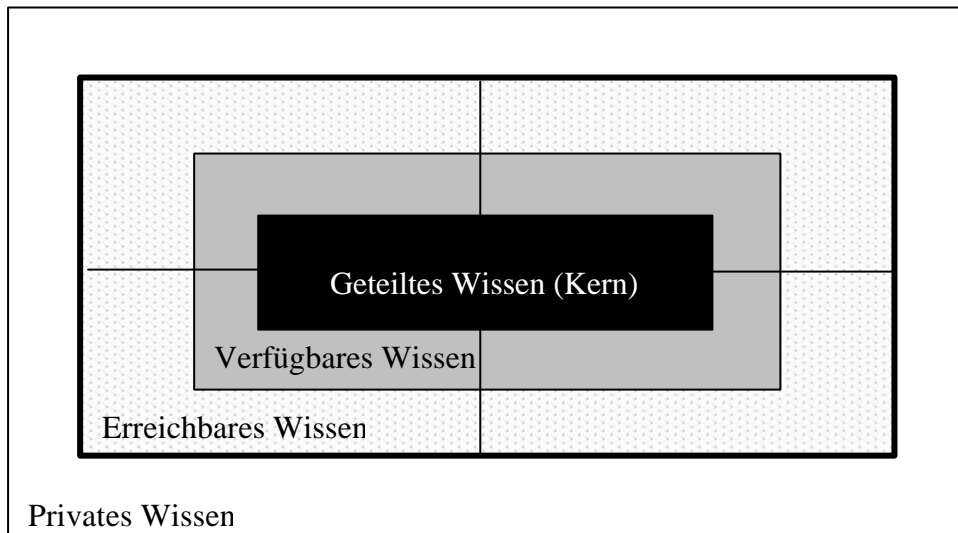
⁴⁸³ Vgl. z.B. Argyris, C. / Schön, D. A. (1996), S. 29 und Argyris, C. / Schön, D. A. (1978), S. 26-30.

⁴⁸⁴ Vgl. Bateson, G. (1972).

⁴⁸⁵ Vgl. z.B. Müller-Stewens, G. / Lechner, C. (2001), S. 401-404; Kirsch, W. (1997), S. 482-485; Schein, E.H. (1993), S. 40-52.

6.1.2.1. Interne Unternehmensberater als Moderatoren

Die internen Berater eines Unternehmens verfügen über einen guten Überblick hinsichtlich des in der Organisation vorhandenen Wissens, weil sie im Laufe ihrer Tätigkeit ganz unterschiedliche Beratungsprojekte in verschiedenen Abteilungen durchführen und damit umfassende Einblicke in die Unternehmung als Ganzes erhalten.⁴⁸⁶ Das in einer Organisation vorhandene Wissen läßt sich hinsichtlich der Verfügbarkeit in verschiedene Teilmengen unterteilen:



A.-6.1.2.1.: Teilmengen organisationalen Wissens⁴⁸⁷

Die Rolle eines Moderators beim unternehmensinternen Wissensaustausch können die internen Unternehmensberater übernehmen, indem sie ihre Erfahrungen, die sie bei ihren vielfältigen Einblicken in die von ihnen beratenen Abteilungen sammeln, weitergeben, und die einzelnen Abteilungen der Klientenunternehmung dabei unterstützen, voneinander zu lernen. Wenn beispielsweise in Abteilung A₁ ein bestimmtes Problem vorliegt, das der betreffenden Abteilung gänzlich neuartig erscheint, so kann es die Aufgabe der internen Unternehmensberater sein, A₁ nicht nur bei der Lösung des Problems zu unterstützen, sondern auch darauf hinzuweisen, daß sich die Abteilung A₂ vor einiger Zeit mit einem ähnlich gelagerten Problem auseinandersetzen mußte. Darüber hinaus könnte es auch die Aufgabe der internen Unternehmensberater sein, die in Abteilung A₂ ablaufenden Lernprozesse über längere Zeiträume zu beobachten, um so Kenntnisse darüber zu erhalten, was aus den Problemen gelernt wurde und wie die Lernprozesse dabei abliefen. Die bei dieser

⁴⁸⁶ Vgl. Abschnitt 5.2.3.3.

⁴⁸⁷ Leicht verändert nach Greschner, J. (1996), S. 113. Zu ähnlichen Darstellungsformen, vgl. auch Müller-Stewens, G. / Lechner, C. (2001), S. 350 sowie Pautzke, G. (1989), S. 87.

Beobachtung von A_2 gesammelten Erfahrungen können dann später gegebenenfalls an A_1 weitergegeben werden, um dort die Lernprozesse und insbesondere auch das Erlernen des Lernens (Deutero-Learning) zu unterstützen. Wenn die internen Unternehmensberater den Erfahrungs- und Wissensaustausch innerhalb eines Unternehmens in geeigneter Weise moderieren, dann kann dies im Idealfall dazu beitragen, daß sich die in Abbildung A.-6.1.2.1. eingezeichneten Grenzen des Wissens nach außen hin verschieben.

6.1.2.2. Interne Unternehmensberater als Bindeglied

Im Rahmen der für die vorliegende Untersuchung durchgeführten Gespräche wurde immer wieder bemängelt, daß das bei den externen Unternehmensberatern eingekaufte Wissen vielfach nur ungenügend in die Klientenunternehmung integriert wird.⁴⁸⁸ Vor diesem Hintergrund ist darüber nachzudenken, ob nicht die internen Unternehmensberater die Rolle eines Bindegliedes zwischen externen Unternehmensberatern einerseits sowie internen Klienten (Abteilungen der Klientenunternehmung) andererseits übernehmen sollten. Konkret könnte dies bedeuten, daß die internen Unternehmensberater nicht nur während eines Beratungsprojektes mit den externen Beratern zusammenarbeiten, sondern auch im Anschluß an das Beratungsprojekt, wenn die Externen das Unternehmen bereits wieder verlassen haben, immer dann als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, wenn in der Klientenunternehmung ein ähnliches Problem nochmals auftreten sollte. Dabei dürfte es hilfreich sein, wenn sich alle Abteilungen eines Unternehmens jederzeit und problemlos, z.B. per Intranet, über frühere Beratungsprojekte informieren können, um dann auf dieser Grundlage eine Entscheidung über die Hinzuziehung der am besten geeigneten Berater treffen zu können.

6.1.2.3. Interne Unternehmensberater als Austauschpartner

Im Rahmen der für die vorliegende Untersuchung durchgeführten Gespräche wurde mehrfach auf den eingeschränkten Erfahrungshorizont der internen Unternehmensberater hingewiesen.⁴⁸⁹ Wenn interne Unternehmensberater zeitweilig zwischen einzelnen Versicherern ausgetauscht werden, dann böte dies künftig eine Möglichkeit zur Verringerung des eingeschränkten Erfahrungshorizontes.

Ein Austausch der internen Unternehmensberater zwischen verschiedenen Versicherungsunternehmen kann Lernprozesse unterstützen, indem die einzelnen Berater beim jeweiligen Austauschpartner sehen und erleben können, daß bestimmte Prozesse anders

⁴⁸⁸ Vgl. hierzu auch Abschnitt 5.2.2.1. Punkt (3).

⁴⁸⁹ Vgl. Abschnitt 5.2.2.2. Punkt (1).

ablaufen, als dies im eigenen Unternehmen der Fall ist. Wenn aufgrund der auswärts gesammelten Erfahrungen die eigene Sichtweise in Frage gestellt wird und es somit – ganz im Sinne Piagets⁴⁹⁰ – zu einem Prozeß der Akkommodation kommt,⁴⁹¹ dann kann der Austausch von internen Unternehmensberatern zwischen verschiedenen Versicherungsunternehmen dazu beitragen, verstärkt Prozesse des Double-Loop-Learning anzustoßen.

Gerade weil die internen Unternehmensberater während ihrer Zeit als Austauschpartner bei einem anderen Versicherungsunternehmen sehr viel über dieses erfahren können, ist die Idee des Austausches interner Unternehmensberater als politisch heikel zu bewerten. Die Unternehmensleitung des Unternehmens U_1 hat darüber zu befinden, ob der erwartete Erfahrungszugewinn der eigenen internen Unternehmensberater, die für eine Zeit in einem fremden Versicherungsunternehmen U_2 tätig werden, größer ist, als die erwartete Wissensentnahme durch jene Berater, welche aus U_2 kommen und für eine gewisse Zeit im eigenen Unternehmen (U_1) tätig werden. In den nachfolgenden Abschnitten wird der Gedanke einer künftig stärkeren Vernetzung interner Unternehmensberater noch weiter vertieft.

6.1.3. Vernetzung als Möglichkeit zur Förderung von Lernprozessen

Ein Vorteil einer stärkeren Vernetzung interner Unternehmensberater ist im die einzelnen Versicherungsunternehmen übergreifenden Erfahrungsaustausch und den dadurch unter Umständen initiierten Lernprozessen zu sehen. Dabei sollte allerdings nicht übersehen werden, daß ein unternehmensübergreifender Austausch von Informationen für deutsche Versicherungsunternehmen keinesfalls etwas ungewöhnliches ist. Vielmehr ist es so, daß in verschiedenen Gremien des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) ein reger Informationsaustausch zwischen den einzelnen Versicherern stattfindet.⁴⁹² Es soll hier nun zunächst aufgezeigt werden, inwiefern die Netzwerkposition eines Beraters von Bedeutung ist. Im Anschluß an diese eher allgemeingültige Betrachtung werden dann konkrete Beispiele dafür vorgestellt, wie die Lernprozesse der internen Unternehmensberater in der Assekuranz durch eine geeignete Form der Vernetzung eine Förderung erfahren könnten.

⁴⁹⁰ Vgl. Piaget, J. (1985).

⁴⁹¹ Vgl. Abbildung A.-6.1.1.

⁴⁹² Vgl. hierzu auch Abschnitt 2.2.4.

6.1.3.1. Überlegungen zur Netzwerkposition eines Beraters

Insbesondere Soziologen ziehen den Begriff der Zentralität heran, um die Positionen verschiedener Akteure innerhalb eines Netzwerkes⁴⁹³ von Beziehungen, also etwa Geschäftsfreundschaften, vergleichen zu können. Cook meint hierzu: „The centrality of a position in a network refers to its location in relation to other units in the network.“⁴⁹⁴ Im hier betrachteten Kontext der Beraternetze läßt sich die Netzwerkposition als Anzahl der Geschäftsfreundschaften, die ein Berater bzw. Alumni aufrecht erhält, definieren.⁴⁹⁵ Dabei steht N für die Gesamtzahl aller Teilnehmer des Netzwerkes und Z(b) für die Zentralität des Unternehmensberaters b innerhalb des betrachteten Netzes. P_n kennzeichnet die Zahl direkter Geschäftsfreundschaften, welche vom Teilnehmer n des Netzwerkes unterhalten werden; wobei gilt: n = 1 bis N. Mit P_b kommt die Anzahl jener direkten Geschäftsfreundschaften, welche vom Berater b unterhalten werden, zum Ausdruck.⁴⁹⁶

Die Zentralität läßt sich damit formal folgendermaßen erfassen:

$$Z(b) = \frac{P_b}{\left(\sum_{n=1}^N P_n - P_b \right) * \frac{1}{N-1}} \quad (6.1.3.1.-A)^{497}$$

Es ist in der Realität davon auszugehen, daß die Anzahl der Kontakte (Geschäftsfreundschaften) eines Beraters alleine nicht ausreicht, um eine Aussage über seine Bedeutung im Netzwerk treffen zu können. Zu berücksichtigen ist nämlich auch, daß nicht nur direkte, sondern auch indirekte Kontakte, also etwa Freunde von Freunden, bis zu einem gewissen Grad wichtig sind. Hierbei ist, gemäß einer auf Hafner und Reinecke zurückgehenden Untersuchung, zu berücksichtigen, daß (künftige) Klienten oft keine offene Ausschreibung durchführen, sondern auf jene Berater zurückgreifen, die ihnen direkt oder über Geschäftsfreunde vertraut sind.⁴⁹⁸ Soll der oben genannte Term 6.1.3.1.-A zu größerer Realitätsnähe hin weiter entwickelt werden, so sind zusätzlich folgende Aspekte zu berücksichtigen.

⁴⁹³ Zu einer ausführlichen Betrachtung von Unternehmensnetzwerken, vgl. auch Ritter, T. (1998), S. 12-28. Zu einer Klassifikation von Netzwerken im weiteren Sinne, vgl. z.B. Gemünden, H. G. (1990), S. 44-45.

⁴⁹⁴ Cook, K. (1977), S. 71. [Hier zitiert nach Becker, U. / Schade, C. (1995), S. 332.]

⁴⁹⁵ Vgl. hierzu insbesondere Becker, U. / Schade, C. (1995), S. 332, sowie dort genannte Literatur.

⁴⁹⁶ Vgl. zum nachfolgenden insbesondere Becker, U. / Schade, C. (1995), S. 332-336; Freeman, L. C. (1979), S. 215-239.

⁴⁹⁷ Becker, U. / Schade, C. (1995), S. 333.

⁴⁹⁸ Vgl. Hafner, K. / Reinecke, R.-D. (1992), S. 50-54.

Erstens: Die Möglichkeit, über (Geschäfts-)Freunde mit anderen Personen Kontakt aufzunehmen, ist begrenzt. Es soll nun Granovetter⁴⁹⁹ gefolgt werden, der die Auffassung vertritt, daß Bekanntschaften über vier Zwischenschritte hinweg bereits mit Anonymität gleichzusetzen sind. Aus diesem Grund finden im folgenden auch nur maximal drei Zwischenschritte Berücksichtigung, was mit k von 0 bis 3 verdeutlicht wird. Die Entfernung einer Person von der ursprünglichen Quelle⁵⁰⁰ einer Information wird durch die Anzahl der Zwischenglieder x zum Ausdruck gebracht.

Zweitens: Es wird davon ausgegangen, daß die Anzahl der Personen, die auf jeder Stufe (Freunde von Freunden ...) jeweils Informationen erhält, abnimmt. Gründe für diese Abnahme sind: zum einen verfügen alle Akteure nur über ein begrenztes Zeitbudget, zum anderen dürfte der Nachricht, daß in einer bestimmten Unternehmung voraussichtlich Berater benötigt werden, mit zunehmender Entfernung von diesem Unternehmen immer weniger Bedeutung beigemessen werden. Die Anzahl jener Personen, die von der ursprünglichen Quelle informiert werden, sei n. Es läßt sich damit der nachfolgende Term aufstellen:⁵⁰¹

$$Z(b) = \frac{\sum_{k=0}^3 \frac{1}{k+1} * P_{kb}}{\left(\sum_{n=1}^N \sum_{k=0}^3 \frac{1}{k+1} * P_{kn} - \sum_{k=0}^3 \frac{1}{k+1} * P_{kb} \right) * \frac{1}{N-1}} \quad (6.1.3.1.-B)^{502}$$

Z(b) kennzeichnet wiederum die Zentralität des Beraters b. Die Anzahl der Personen, die der Berater b erreichen kann bzw. von denen er erreicht werden kann, ohne dabei eine direkte Beziehung zu diesen haben zu müssen, wird mit P_{kb} bezeichnet.

Sofern ein Berater die ihm zur Verfügung stehende Netzwerkposition, das heißt die einzelnen Kontaktmöglichkeiten, zur Verbreiterung der eigenen Wissensbasis nutzt, ist davon auszugehen, daß mit zunehmender Zentralität auch Möglichkeiten der Ausdehnung des jeweils erreichbaren Wissens⁵⁰³ einhergehen.

⁴⁹⁹ Vgl. Granovetter, M. (1985).

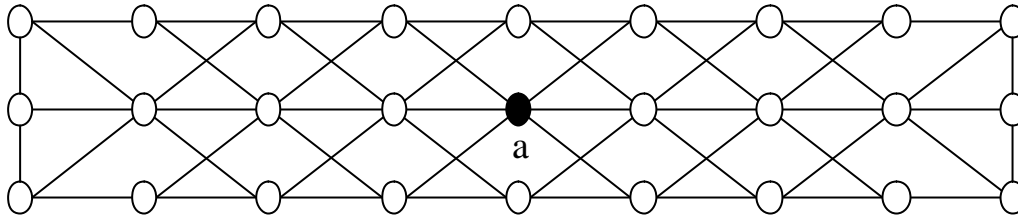
⁵⁰⁰ Also etwa einer Führungskraft eines Unternehmens, die der Auffassung ist, daß im eigenen Unternehmen schon bald Berater hinzu gezogen werden sollen.

⁵⁰¹ Es wird dabei davon ausgegangen, daß jede Person nur einmal informiert wird.

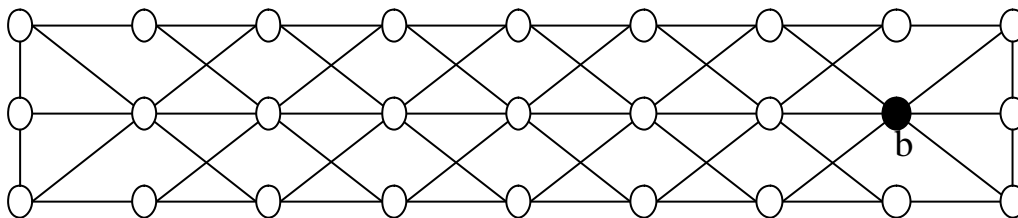
⁵⁰² Becker, U./ Schade, C. (1995), S. 335.

⁵⁰³ Vgl. Abbildung A.-6.1.2.1.

Der mit Gleichung 6.1.3.1.-B zum Ausdruck gebrachte Zusammenhang läßt sich auch graphisch verdeutlichen. Die in beiden nachfolgenden Abbildungen dargestellten Netzwerke umfassen jeweils 27 Teilnehmer. Der Berater ist jeweils durch einen dunklen Punkt gekennzeichnet.⁵⁰⁴



A.-6.1.3.1.-1.: Zentrale Netzwerkposition eines Beraters



A.-6.1.3.1.-2.: Randständige Netzwerkposition eines Beraters

In Abbildung A.-6.1.3.1.-1. nimmt der Berater eine zentrale Position ein, während er in Abbildung A.-6.1.3.1.-2. eher eine Randposition inne hat. Berechnet man in beiden Fällen die Zentralität, so ergeben sich die folgenden Werte:⁵⁰⁵

$$Z(a) = 1,438;$$

$$Z(b) = 1,024.$$

Es können Fälle auftreten, in denen die in Abbildung A.-6.1.3.1. gewählte Darstellungsform nicht hinreicht, um die Position eines Beraters innerhalb eines Netzwerkes detailliert darzustellen. In diesen Fällen kann auf die in Abschnitt 3.1.2.2. vorgestellten Elemente zur Analyse von sozialen Netzwerken zurückgegriffen werden. Sie bieten eine Möglichkeit, um Richtung und Intensität des in Netzwerken stattfindenden Informationsaustausches darzustellen.⁵⁰⁶

⁵⁰⁴ Die beiden nachfolgenden Darstellungen sind jeweils leicht verändert nach Becker, U. / Schade, C. (1995), S. 335.

⁵⁰⁵ Das Ergebnis $Z(a) > Z(b)$ ist plausibel, denn schließlich handelt es sich bei Geschäftsfreundschaften um wechselseitige Beziehungen: bei großer (geringer) Zentralität eines Beraters läßt sich jeweils auch eine große (geringe) Anzahl von Personen finden, die den Berater als Geschäftsfreund ansehen und bei Bedarf auf seine Dienste zurückgreifen.

⁵⁰⁶ Vgl. Abbildung A.-3.1.2.3.-2.

Wenn ein Versicherungsunternehmen die Wahrscheinlichkeit erhöhen möchte, daß eigene Interne Unternehmensberater möglichst gut, das heißt zentral, im Netzwerk der Internen Unternehmensberater in der deutschen Assekuranz positioniert sind, dann bietet es sich an, möglichst alle in Frage kommenden Personen an der vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) angebotenen Qualifizierung⁵⁰⁷ zum Internen Unternehmensberater teilnehmen zu lassen, und außerdem auch die einzelnen Teilnehmer in geeigneter Weise bei der Erlangung einer möglichst guten Netzwerkposition zu unterstützen. Zu denken ist dabei etwa daran, daß eine regelmäßige Teilnahme an Nachtreffen zur Qualifizierung gestattet wird.

6.1.3.2. Externe Beratungsgesellschaften als Beispiel der Vernetzung

Wenn in der Assekuranz über mögliche Formen der Vernetzung im Bereich der internen Unternehmensberater nachgedacht wird, dann bietet es sich an, zunächst auch einen Blick auf externe Beratungsgesellschaften zu werfen, denn unter den externen Beratern sind unterschiedliche Ausprägungen der Vernetzung – sogenannte Beratungsnetze – anzutreffen.⁵⁰⁸ Unter einem Beratungsnetz wird hier ein aus verschiedenen Beratern bestehendes Netzwerk verstanden. Beratungsnetze können verschiedene Ausprägungen aufweisen. So gibt es einerseits Netzwerke, in denen kleine Beratungsunternehmen bzw. Einzelberater mehr oder weniger eng zusammenarbeiten.⁵⁰⁹ Andererseits bauen große Beratungsunternehmen ihre eigenen Netzwerke auf.

Ein Beispiel für intensive Vernetzung ist die Unternehmensberatung McKinsey & Company, wo der Kontakt zu ehemaligen Beratern ganz bewußt gefördert wird. Ehemalige Mitarbeiter, die im Anschluß an ihre Beratertätigkeit vielfach leitende Positionen in der Industrie inne haben, werden als Alumni regelmäßig zu Veranstaltungen eingeladen. Seit 1997 wird außerdem einem Teil der Praktikanten⁵¹⁰ angeboten, in das eigens eingerichtete McKinsey-College einzutreten, um so den Kontakt zu McKinsey & Company auch während des

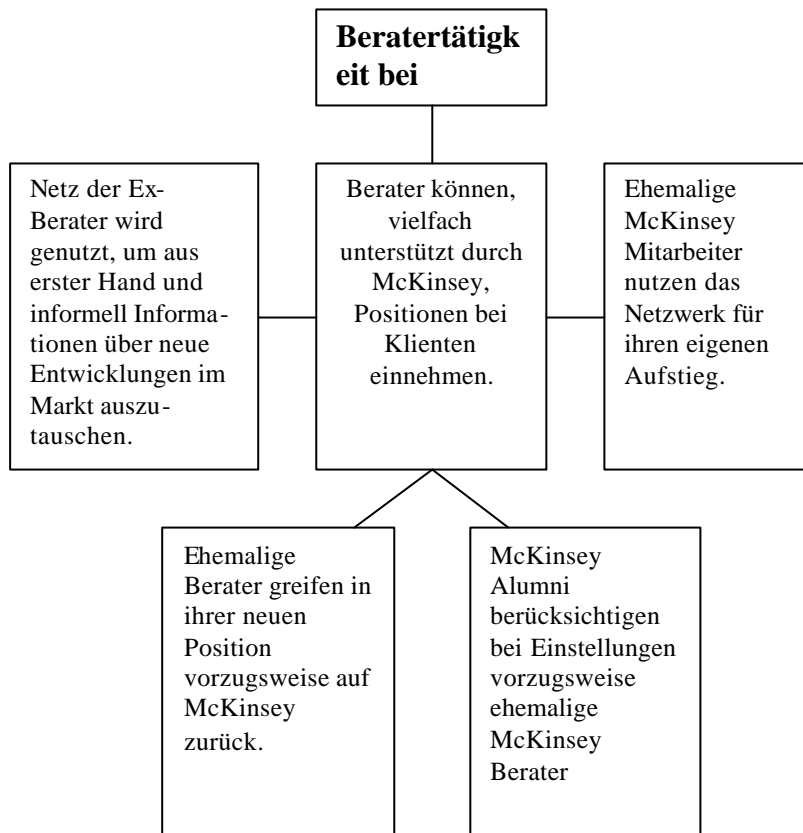
⁵⁰⁷ Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.2.3.

⁵⁰⁸ Zu einem einführenden Überblick über die Vernetzung im Bereich der externen Unternehmensberater, vgl. Becker, U. / Schade, C. (1995).

⁵⁰⁹ Vgl. Becker, U. / Schade, C. (1995), S. 327-354.

⁵¹⁰ Die Beratungsgesellschaft McKinsey & Company unterscheidet bei den Praktikanten zwischen 'Summer-Fellows' und 'Summer-Associates'. Erstere befinden sich noch im Studium, während letztere ihr Studium zum Zeitpunkt des Praktikums bereits abgeschlossen haben.

Studiums und/oder der Promotion weiter aufrecht zu erhalten. Es verwundert daher nicht, daß Byrne und McWilliams meinen: „Nobody ever leaves McKinsey & Co.“⁵¹¹



A.-6.1.3.2.: Netzwerk der Unternehmensberatung McKinsey & Company⁵¹²

Sofern auch eine Vernetzung interner Unternehmensberater in der Assekuranz als sinnvoll erachtet wird, ist die Frage zu stellen, ob und inwieweit sich die einzelnen Aspekte der Vernetzung externer Unternehmensberater auch auf interne Unternehmensberater übertragen lassen. Ein mögliches Beispiel: sofern auch ehemalige interne Unternehmensberater, die im Anschluß an ihre interne Beratungstätigkeit neue Aufgaben beim betreffenden Versicherer übernehmen, vorzugsweise auf ihren `früheren Arbeitgeber` zurückgreifen, dann könnte dies, Zug um Zug, zu einer stärkeren Nutzung der internen Unternehmensberater im eigenen Unternehmen führen.

⁵¹¹ Byrne, J. A. / McWilliams, G. (1993), S. 41. [Hier zitiert nach Dichtl, M. (1998), S. 105.]

⁵¹² Verändert nach Dichtl, M. (1998), S. 106, der seinerseits auf Byrne, J. / McWilliam, G. (1993), S. 41 zurückgreift.

6.1.4. Überlegungen und Ideen zur Vernetzung interner Unternehmensberater

Es soll nun aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten zur Vernetzung der internen Unternehmensberater in der Assekuranz schon realisiert bzw. künftig denkbar sind – und zwar jeweils zur Unterstützung firmeninterner sowie firmenübergreifender Lernprozesse. Dabei wird sich zeigen, daß die Idee der Vernetzung⁵¹³ im Zusammenhang mit dem Qualifizierungsprozesses zum internen Unternehmensberater gleich in mehrfacher Hinsicht noch weiter an Bedeutung gewinnen kann. Eine geeignete Unterstützung des Austausches von Informationen kann insbesondere zu einer Verbesserung der Problemlösungskompetenz der Internen Unternehmensberater in der Assekuranz beitragen.

6.1.4.1. Der Qualifizierungsprozess als ein möglicher Ausgangspunkt

6.1.4.1.1. Das Angebot des Gesamtverbandes

Es wurde bereits zu Anfang⁵¹⁴ der vorliegenden Arbeit darauf hingewiesen, daß der Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) seinen Mitgliedsunternehmen seit dem Jahr 2000 die Möglichkeit anbietet, geeignete Mitarbeiter an einer Fortbildung zum internen Unternehmensberater teilnehmen zu lassen. Ein Angebot, das in den Versicherungsunternehmen auf großes Interesse stößt. Im Verlauf der bisherigen Laufzeit nahmen 72 Personen aus 41 Versicherungsgesellschaften daran teil. Auch für die Zukunft zeichnet sich eine Nachfrage ab, die über die Anzahl der vom GDV angebotenen Plätze hinausgeht.⁵¹⁵ Hauptziel der sich in mehrere Module unterteilenden Veranstaltung ist ein – an den Erfordernissen der Praxis orientiertes – Qualifizierungskonzept zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der jeweiligen Beraterpersönlichkeit.⁵¹⁶ Das bisherige Teilnehmerfeld⁵¹⁷ läßt deutlich werden, daß der vom GDV angebotene Qualifizierungszyklus, bei verschiedenen Versicherern in jeweils ganz unterschiedlichen Abteilungen, die sich auf die ein oder andere Art (auch) mit internen Beratungsleistungen befassen, auf Interesse stößt. Der Qualifizierungszyklus bietet somit einen guten Ausgangspunkt zur Vernetzung einer großen und mitunter auch heterogenen Personengruppe, die das Interesse an internen Beratungsleistungen verbindet.

⁵¹³ Zu einer ausführlichen Erörterung der Möglichkeiten, die sich durch Vernetzung für Unternehmen ergeben, vgl. insbesondere Ritter, T. (1998) sowie auch Gemünden, H. G. / Ritter, T. (1996), S. 45-54; Hinterhuber, H. H. / Stahl, H. K. (1996), S. 87-117; Gemünden, H. G. / Heydebreck, P. (1994), S. 251-283.

⁵¹⁴ Vgl. Abschnitt 1.2.

⁵¹⁵ Die Teilnehmerzahl ist je Qualifizierungszyklus auf maximal 12 Personen beschränkt.

⁵¹⁶ Vgl. Kaspar, R. (2001).

⁵¹⁷ Vgl. Tabelle T.-5.2.1.

6.1.4.1.2. Die Bedeutung der Typologisierung der Betriebsorganisation

Der oben vorgestellten Typologisierung⁵¹⁸ des Ressorts Betriebsorganisation (BO) kommt im hier betrachteten Zusammenhang in zweierlei Hinsicht eine wichtige Bedeutung zu.

Erstens: die identifizierten Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsorganisationen verdeutlichen die Notwendigkeit, die einzelnen Teilnehmer im Rahmen des Qualifizierungskonzeptes inhaltlich dort abzuholen, wo sie sich aufgrund ihrer bisher gesammelten Erfahrungen jeweils befinden.⁵¹⁹ Da bislang nur 23 von 72 Teilnehmern⁵²⁰ der Qualifizierung zum internen Unternehmensberater aus dem Ressort BO kamen, wäre es sicherlich nicht ausreichend, dabei künftig ausschließlich die verschiedenen Ausprägungen des Ressorts BO zu berücksichtigen.

Zweitens: der Qualifizierungszyklus zum internen Unternehmensberater knüpft in seiner Ausrichtung am Typus der beratenden Betriebsorganisation an und entwickelt diese inhaltlich weiter. Es stellt sich dabei die Frage, welche Konsequenzen dies für Teilnehmer aus Versicherungsunternehmen haben kann, deren Betriebsorganisation als vermittelnd oder gestaltend zu bezeichnen ist. Vorstellbar sind Diskrepanzen zwischen den im Rahmen des Qualifizierungszyklus vermittelten Inhalten einerseits sowie den tatsächlichen Verhältnissen im eigenen Unternehmen andererseits. So könnte es bei den betreffenden Mitarbeitern zu einer Unzufriedenheit führen, wenn ihnen bei der Qualifizierung dargelegt wird, inwiefern eine beratende Betriebsorganisation vorteilhaft ist, sie selbst im Anschluß an die Qualifizierung aber wieder tagtäglich in einer nicht nach dieser Idealvorstellung ausgerichteten Betriebsorganisation arbeiten müssen.

6.1.4.2. Konkrete Möglichkeiten der Vernetzung interner Unternehmensberater

Ein Schritt hin zur Förderung einer stärkeren Vernetzung der teilnehmenden Personen untereinander war das für März 2002 erstmals angesetzte Treffen der bisherigen Teilnehmer

⁵¹⁸ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

⁵¹⁹ Entsprechende Aussagen wurden auch von Organisatoren des Qualifizierungszyklusses getroffen. Die betreffenden Gespräche wurden mit Herrn Dr. Kaspar (31.08.2001) in Wiesbaden, Herrn Woll (25.10.2001) in Berlin und Herrn Krause (27.11.2001) in München durchgeführt.

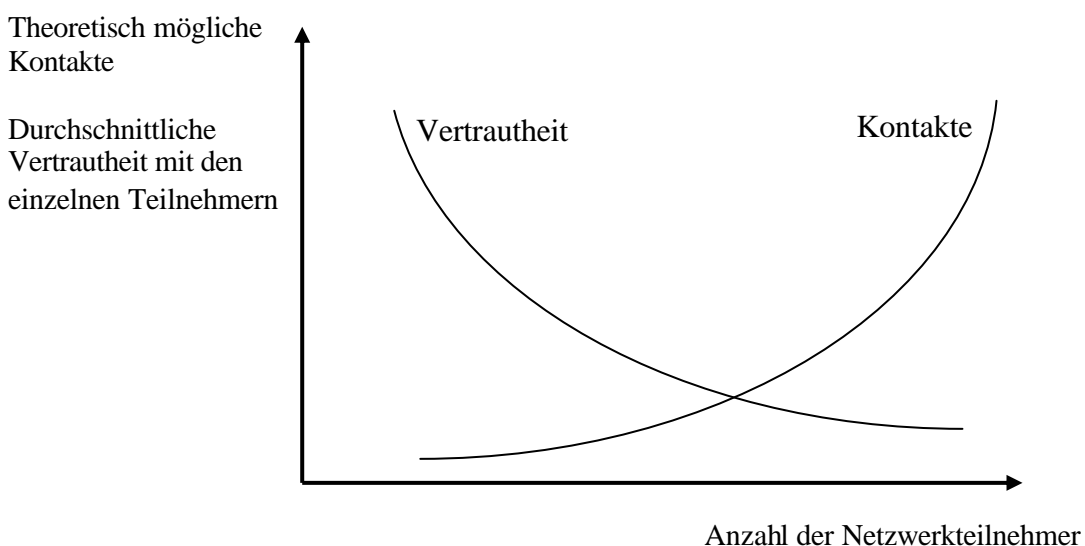
⁵²⁰ Vgl. Tabelle T.-5.2.1.

des Qualifizierungsprozeß in Wiesbaden, in den Räumen der R+V Versicherung.⁵²¹
Vernetzung braucht sich allerdings nicht auf die Ebene der Teilnehmer zu beschränken.⁵²²

6.1.4.2.1. Zunehmende Netzwerkteilnehmerzahl: Kontakte versus Vertrautheit

Im Zusammenhang mit Überlegungen zur Vernetzung von Internen Unternehmensberatern in der Assekuranz sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen. Wenn die Anzahl der Teilnehmer eines Netzwerkes größer wird, dann sind zwei gegenläufige Prozesse zu erwarten. Einerseits führt die größere Teilnehmerzahl dazu, daß jeder einzelne Teilnehmer – zumindest theoretisch – mehr Möglichkeiten des Informationsaustausches erhält. Andererseits führt die größere Teilnehmerzahl auch dazu, daß die Intensität der persönlichen Kontakte zwischen den einzelnen Teilnehmern abnimmt. Letzteres ergibt sich schon alleine aus der Tatsache, daß die einzelnen Teilnehmer eines Netzwerkes jeweils nur über eine begrenzte Zeit zur Pflege der Netzwerkkontakte verfügen.⁵²³

Ein intensiver Informationsaustausch, bei dem auch ganz offen eigene Probleme und Fehler im Zusammenhang mit internen Beratungsprojekten zur Sprache kommen, wird wohl nur dann zustande kommen, wenn ein Mindestmaß an Vertrautheit unter den jeweiligen Diskussionsteilnehmern gewährleistet ist.



A.-6.1.4.2.1.: Vertrautheit und Kontaktmöglichkeit bei zunehmender Netzwerkteilnehmerzahl

⁵²¹ Der Autor der vorliegenden Arbeit wurde vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) zu diesem Treffen (12.-13. März 2002) als Berichterstatter eingeladen.

⁵²² Zur Betrachtung einer über die Assekuranz hinausgehenden Vernetzung, vgl. Abschnitt 6.1.4.5.

⁵²³ Zu einer theoretischen Betrachtung von Netzwerkkontakten, vgl. Abschnitt 6.1.3.1.

Vor dem Hintergrund der gerade angestellten Betrachtung wird hier eine bewußte Einteilung des Informationsaustausches in verschiedene Ebenen vorgeschlagen.

6.1.4.2.2. Die Ausgestaltung verschiedener Ebenen eines Netzwerkes

Zunächst einmal ist an den Austausch von Informationen innerhalb des eigenen Versicherungsunternehmens via Intranet zu denken. Während das Internet ein offenes Computernetzwerk ist, zu dem grundsätzlich jede Person Zugang hat, sofern sie über die technischen Voraussetzungen verfügt, handelt es sich beim Intranet dagegen um ein nach außen hin abgeschlossenes Computernetzwerk, zu dem nur ein bestimmter – von den Administratoren des jeweiligen Intranets definierter Personenkreis – Zugang hat.⁵²⁴ Das Intranet bietet den internen Unternehmensberatern eines Versicherers die Möglichkeit, allen – oder auch nur ausgewählten – Mitarbeitern des betreffenden Unternehmens einen einfachen Zugang zu aktuellen Beschreibungen bisher durchgeführter Beratungsprojekte zu verschaffen. Auf eine derartige Beschreibung könnten beispielsweise Mitarbeiter, die in ihrer Abteilung vor einem Problem stehen, zurückgreifen, um zu so überprüfen, ob ein ähnliches Problem bereits einmal in einer anderen Abteilung vorlag und wie dort damit umgegangen worden war. Mit anderen Worten: wenn die bisher von Unternehmensberatern bearbeiteten Fälle in geeigneter Weise im Intranet präsentiert werden, dann verbessert dies die Möglichkeit, daß die einzelnen Abteilungen voneinander lernen.

Wenn Informationen über die bislang durchgeführten Beratungsprojekte in geeigneter Form bereitgestellt werden, dann ist dies nicht nur bei der Lösung von bereits vorliegenden Problemen hilfreich, indem nachgesehen werden kann, wie ein ähnliches Problem in der Vergangenheit gelöst worden war, sondern es kann auch einen Beitrag dazu leisten, daß auftretende Schwierigkeiten bereits im Keim erkannt werden. Im Intranet ließen sich nicht nur einfach die bereits im Unternehmen durchgeführten Beratungsprojekte präsentieren, sondern es könnte – soweit möglich – auch etwas darüber gesagt werden, wie es überhaupt zu den im Rahmen der Beratungsprojekte bearbeiteten Problemen kam, um so auch Mitarbeiter aus anderen Abteilungen vorab für bestimmte Problemkonstellationen zu sensibilisieren.

Wie kann der Informationsaustausch der Internen Unternehmensberater über das eigene Unternehmen hinaus aussehen? Es bietet sich die bewußte Einrichtung von zwei Ebenen des

⁵²⁴ Zu einer Besprechung, inwieweit sich Internet und/oder Intranet nutzen lassen, um Beratungsleistungen zu erbringen, vgl. Abschnitt 2.1.4.

Informationsaustausches an; eine *allgemeine Ebene*, zu der alle Internen Unternehmensberater sowie ausgesuchte weitere Personen Zutritt erhalten, sowie eine in verschiedene Untergruppen eingeteilte *spezielle Ebene*. Ziel der speziellen Ebene ist es, die gegenseitige Vertrautheit der einzelnen Teilnehmer möglichst groß zu halten, indem die Teilnehmerzahl klein gehalten wird, um so einen möglichst intensiven und offenen Informationsaustausch zu gewährleisten. Konkret kann die spezielle Ebene so ausgestaltet sein, daß sich Regionalgruppen der Internen Unternehmensberater und/oder die Teilnehmer einzelner Qualifizierungszyklen treffen. Auch die Einrichtung von – auf einen bestimmten Personenkreis beschränkten – Mailinglisten bietet sich an.

Auf der allgemeinen Ebene sollten alle bisherigen Teilnehmer des Qualifizierungszyklusses zum Internen Unternehmensberater die Möglichkeit zu einem übergreifenden Austausch von Informationen erhalten. Mit dem Vorteil eines übergreifenden Informationsaustausches geht allerdings der bereits genannte Nachteil einer geringeren Vertrautheit einher. Konkrete Umsetzungen der Vernetzung auf einer allgemeinen Ebene sind zum einen das im Jahr 2002 erstmalig durchgeführte Jahrestreffen der Internen Unternehmensberater, zum anderen eine, ebenfalls im Jahr 2002, von der Deutschen Versicherungsakademie (DVA) sowie dem Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) gemeinsam eingerichtete Online-Plattform.⁵²⁵

6.1.4.2.3. Vorschlag zur Ausgestaltung der Netzwerkstruktur interner Berater

Es soll hier nun auf der Grundlage zuvor angestellter Überlegungen und auf der Grundlage der Ergebnisse von Hintergrundgesprächen, die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung durchgeführt wurden, ein Vorschlag zur Ausgestaltung der Netzwerkstruktur unterbreitet werden.

Spezielle Ebene der Vernetzung: die konkrete Ausgestaltung der Vernetzung wird weiterhin den einzelnen Teilnehmergruppen überlassen, um so zu gewährleisten, daß nach dem Prinzip der Selbstorganisation die jeweils optimalen Formen der Vernetzung entdeckt und gewählt werden können. Aufgabe der Organisatoren beim Gesamtverband sollte es allerdings sein, die Teilnehmer auf die verschiedenen sich bietenden Vernetzungsformen explizit hinzuweisen. Auch wäre vorstellbar, daß künftig bei der Zusammenstellung der einzelnen

⁵²⁵ Der allgemeine Internetauftritt der Deutschen Versicherungsakademie ist zu erreichen über <http://www.lernpark-versicherungswirtschaft.de>. Das spezielle Leistungsangebot für die internen Unternehmensberater der Assekuranz ist nur mittels eines speziellen Paßwortes möglich. Der Autor der vorliegenden Arbeit erhielt – zu Untersuchungszwecken – ebenfalls ein Passwort für diesen geschützten Bereich.

Qualifizierungszyklen stärker auf eine regional homogene Zusammensetzung geachtet wird, um so anschließende Regionaltreffen zu erleichtern.

Allgemeine Ebene der Vernetzung: es ist nach Möglichkeit, wie vom GDV bereits vorgesehen, ein jährliches Treffen für alle Internen Unternehmensberater anzubieten. Hierbei sollte darauf geachtet werden, daß stets auch Vorträge von Personen stattfinden, die außerhalb der Internen Unternehmensberatungen in der Assekuranz angesiedelt sind. Auf diese Art und Weise kann dazu beigetragen werden, daß sich die Internen Unternehmensberater der Assekuranz bei ihren Treffen nicht irgendwann im Kreis drehen, weil sie immer nur unter ihresgleichen diskutieren.

Die für die Ausgestaltung des Fortbildungszyklusses zum Internen Unternehmensberater Verantwortlichen übernehmen, stärker als dies bislang der Fall ist, Verantwortung für die inhaltliche Ausgestaltung der oben genannten Online-Plattform. Für die Ausgestaltung der online dargestellten Inhalte sollten nach Möglichkeit Personen zuständig sein, die mit den speziellen Anforderungen und Inhalten der Thematik 'Interne Unternehmensberater (der Assekuranz)' gut vertraut sind. Nur so ist im Rahmen der Fortbildung zum internen Unternehmensberater eine langfristige und zugleich tragfähige inhaltliche Verknüpfung zwischen den Präsenzveranstaltungen sowie dem Online-Angebot möglich. Während heute der Online-Auftritt weitgehend von der DVA betrieben und ausgestaltet wird, wäre künftig eine stärkere Trennung in Verantwortung für die technische Bereitstellung einerseits sowie Verantwortung für die inhaltliche Ausgestaltung des Online-Angebotes andererseits wünschenswert.

Vorstellbar ist auch, daß ein inhaltlicher Austausch zwischen der allgemeinen und der speziellen Ebene der Vernetzung initiiert wird. Dieser Austausch könnte im einzelnen so aussehen, daß die kleinen Zirkel auf der speziellen Ebene, die typischerweise Probleme in größerer Offenheit diskutieren, die jeweils diskutierten Probleme von Zeit zu Zeit – in anonymisierter Form – an die allgemeine Ebene weitergeben. Im allgemein zugänglichen Forum müßten diese Informationen dann so aufbereitet werden, daß sie für alle Nutzer verwertbar sind.

Sofern eine fachlich kompetente Betreuung gewährleistet ist, ließe sich die Online-Plattform zu einem Element eines fortlaufenden Fortbildungsangebotes ausbauen: ehemalige Teilnehmer der Qualifizierung könnten via Internet nicht nur über neue Entwicklungen in Theorie und Praxis der Unternehmensberatung auf dem Laufenden gehalten werden, sondern

auch an speziellen weiterführenden Lehr- sowie Lernprogrammen teilnehmen. Eine überzeugende Darstellung der Gestaltungsräume und Erfolgsfaktoren des Lernens via Internet (engl.: E-Learning) findet sich beispielsweise bei Simon.⁵²⁶

6.1.4.3. Vernetzung und die Unternehmenskultur

Wenn man davon ausgeht, daß in verschiedenen Versicherungsunternehmen jeweils unterschiedliche Unternehmenskulturen anzutreffen sind, dann sollten diese Unterschiede bei einer Vernetzung von Versicherungsunternehmen Berücksichtigung finden.⁵²⁷ Möglicherweise sind auch die unterschiedlichen Ausprägungen der in vielen Versicherungsunternehmen anzutreffenden Abteilung Betriebsorganisation (BO)⁵²⁸ als eine Manifestation von Unterschieden bei der Unternehmenskultur zu begreifen.

Treffen Personen, die durch unterschiedliche Unternehmenskulturen geprägt sind, aufeinander, so ist zum einen an das (potentielle) Problem zu denken, daß es aufgrund der jeweiligen Prägung zu Verständigungsschwierigkeiten kommt. Zum anderen ist an die (potentielle) Chance zu denken, daß sich Personen aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen vor ihrem jeweiligen Erfahrungshintergrund gegenseitig auf neue Ideen bringen können. Ist beispielsweise ein – zeitweiliger – Austausch von internen Unternehmensberatern zwischen verschiedenen Versicherungsunternehmen vorgesehen, so dürfte es hilfreich sein, wenn die betreffenden Personen vorab über mögliche Unterschiede zwischen den Unternehmenskulturen sowie die daraus mitunter resultierenden Konsequenzen informiert werden. Hierbei ist daran zu denken, daß es heute bereits in bestimmten Institutionen, wie z.B. der Industrie- und Handelskammer, üblich ist, jene Mitarbeiter, welche – zeitweilig – in einer anderen Landeskultur tätig sein werden, vorab über kulturelle Unterschiede zu informieren, um so das spätere Zurechtfinden zu erleichtern.⁵²⁹

Sofern angestrebt wird, bereits im Vorfeld einer Vernetzung interner Unternehmensberater in der Assekuranz mehr über die konkreten Ausprägungen der Unternehmenskultur einzelner Versicherungsunternehmen in Erfahrung zu bringen, so bietet sich hierfür das weiter oben

⁵²⁶ Vgl. Simon, B. (2001).

⁵²⁷ Zu Unterschieden und Übereinstimmungen bei Antworten im Rahmen der Interviews hinsichtlich der erfolgskritischen Aspekte einer Unternehmenskultur, vgl. Abschnitt 5.3.3.

⁵²⁸ Vgl. Schmidt, H. / Schlüter, H.-G. (1999) sowie auch Abschnitt 3.2.1.

⁵²⁹ Zum Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen im Geschäftsleben, vgl. Lewis, R. D. (2000).

genannte,⁵³⁰ von Hofstede et al.⁵³¹ entwickelte und auch bereits mehrfach erprobte Instrumentarium an.⁵³²

6.1.4.4. Vernetzung der Beratungseinheiten eines Versicherers

Im zweiten Kapitel wurde deutlich, daß in der Assekuranz vielfältige Akteure ganz unterschiedliche Beratungsleistungen erbringen. Eine wichtige Herausforderung der Zukunft besteht darin, die verschiedenen Beratungsleistungen eines Versicherers sinnvoll zu verknüpfen. Hierbei ist zum einen an die intern und zum anderen an die extern erbrachten Beratungsleistungen zu denken.

Konkrete Beispiele für Institutionen, die von Versicherern speziell zur Erbringung von Beratungsleistungen für Industriekunden geschaffen wurden, sind etwa das 'Allianz Zentrum für Technik' in München sowie die Gerling Beratungsgruppe 'GRIPS'. Zu letzterer gehören das 'Gerling Welt Institut für Risiko-Beratung plus Sicherheits-Management GmbH' in Köln sowie die 'Gerling Consulting Gruppe Institut für Risiko-Management plus Sicherheits-Planung AG' in Zürich.⁵³³ Sofern sich bei den bislang bereits von Versicherungsunternehmen beratenen Industriekunden künftig auch ein Interesse an den spezifischen Beratungsleistungen der internen Unternehmensberater der Assekuranz entwickelt, wäre vorstellbar, daß die internen Unternehmensberater auch externe Beratungsmandate übernehmen, indem sie sich an der Beratung von Industriekunden beteiligen.

Neben einer Vernetzung unterschiedlicher Beratungsleistungen, die für externe Kunden erbracht werden, ist auch an eine Vernetzung der verschiedenen internen Beratungsleistungen zu denken. Die Ergebnisse der für die vorliegende Arbeit durchgeführten Gespräche ließen deutlich werden, daß es keinesfalls nur die internen Unternehmensberater sind, die innerhalb eines Versicherungsunternehmens Beratungsleistungen erbringen.

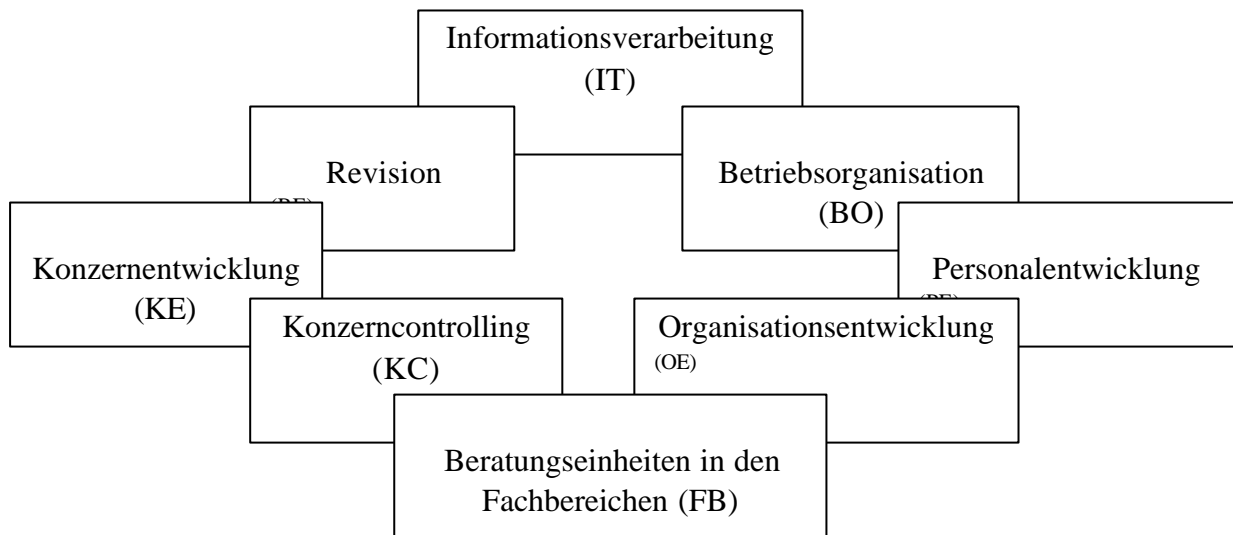
⁵³⁰ Vgl. Abschnitt 4.2.

⁵³¹ Vgl. etwa Hofstede, G./ Neuijen, B./ Ohayv, D. D./ Sanders, G. (1990), S. (1990).

⁵³² Zu weiterführenden Überlegungen, vgl. Abschnitt 6.2.6.

⁵³³ Zu weiteren Institutionen, die im Bereich des Risk-Management beratend tätig sind, vgl. Barth-Weishaupt, S. (1999) sowie insbesondere auch Müller-Reichart, M. (1994).

Ein gutes Praxisbeispiel für die vielfältigen Akteure, die innerhalb eines Versicherers Beratungsleistungen erbringen ist die R + V Versicherung.⁵³⁴ Die Abbildung A.-6.1.4.4. vermittelt einen Überblick über die verschiedenen Akteure, die in der R + V Versicherung als interne Berater tätig sind:



A.-6.1.4.4.: Verschiedene interne Berater eines Versicherungsunternehmens

Hinsichtlich einer optimalen Ausnutzung der in einem Versicherungsunternehmen vorhandenen Beratungskapazitäten dürfte es sinnvoll sein, wenn die einzelnen internen Beratungseinheiten nicht nebeneinander, sondern miteinander arbeiten. Eine Voraussetzung für eine sinnvolle Vernetzung der verschiedenen Beratungseinheiten zu einem funktionierenden Beratersystem ist der Grundkonsens darüber, daß nicht Konkurrenz und Profilierung der Berater, sondern das Gelingen der Projekte im Mittelpunkt stehen. Hilfreich ist hierfür sicherlich, wenn ein gemeinsames Verständnis über die zu erbringende Beratungstätigkeit sowie Einigkeit über die dabei zu erreichende Professionalität besteht. Hilfreich ist es außerdem, wenn die Kompetenzen der einzelnen Beratungseinheiten bekannt sind und somit bei gemeinsamen Beratungsprojekten jeweils die Kernkompetenzen der einzelnen Beratungseinheiten genutzt werden können.

⁵³⁴ Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf Vorträgen von und Gesprächen mit Dr. Rainer Kaspar, Abteilungsleiter Geschäftsprozesse, R+V Allgemeine Versicherung AG, Dr. Peter Weiler, Mitglied des Vorstandes, R + V Lebensversicherung AG.

6.1.4.5. Vernetzung über die Grenzen der Assekuranz hinaus

Eine den Erfahrungsaustausch fördernde Vernetzung braucht sich nicht auf Kontakte zwischen (Versicherungs-)Unternehmungen zu beschränken. Zu denken wäre dabei in einem ersten Schritt an einen Austausch interner Unternehmensberater zwischen verschiedenen Versicherern und in einem zweiten Schritt auch an einen Personalaustausch mit Unternehmen aus anderen Branchen, also z.B. Banken.⁵³⁵ Zu denken ist aber auch an eine Vernetzung mit zusätzlichen Bildungseinrichtungen, wie z.B. ausgewählten Hochschulinstituten. Bereits heute existiert eine enge Vernetzung zwischen einzelnen Hochschuleinrichtungen sowie der Assekuranz. Ein wichtiges Element ist dabei die Tatsache, daß die Assekuranz in den beiden zurückliegenden Jahrzehnten unter anderem als Stifter von versicherungswissenschaftlichen Lehrstühlen auftrat.⁵³⁶

Momentan erhalten all jene Mitarbeiter der Assekuranz, die sich erfolgreich an der Qualifizierung zum 'Internen Unternehmensberater' beteiligen ein Zertifikat des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV).⁵³⁷ Möglicherweise kann eine stärkere Vernetzung mit geeigneten Hochschuleinrichtungen zu einer zusätzlichen Aufwertung des Zertifikates führen. Eine solche Vernetzung könnte so aussehen, daß bestimmte inhaltliche Elemente des Qualifizierungszyklus gemeinsam mit geeigneten Hochschuleinrichtungen angeboten werden.⁵³⁸

6.2. Aufgaben der Unternehmensleitung im Kontext interner Unternehmensberater

6.2.1. Festlegung des Tätigkeitsfeldes einer internen Unternehmensberatung

Die Unternehmensleitung muß zunächst darüber entscheiden, ob im eigenen Unternehmen überhaupt eine interne Unternehmensberatung unterhalten werden soll oder nicht. Von dieser Grundsatzentscheidung ist es dann abhängig, ob Unternehmensberatungsleistungen stets bei Dritten (externen Beratern) nachgefragt werden müssen oder aber, ob für jeden Einzelfall eine Entscheidung zwischen Selbsterstellung (engl.: make) und/oder Fremdbezug (engl.: buy) getroffen werden muß.⁵³⁹

⁵³⁵ Vgl. hierzu auch Abschnitt 5.2.5.4.

⁵³⁶ Zwei Beispiele für zunächst von der Assekuranz gestiftete und später vom jeweiligen Bundesland übernommene Hochschuleinrichtungen sind der Lehrstuhl für Versicherungswissenschaft an der Universität Karlsruhe (TH) sowie das Institut für Versicherungsbetriebslehre an der Universität Hannover.

⁵³⁷ Vgl. Abschnitt 5.2.5.2.

⁵³⁸ So wird beispielsweise am Lehrstuhl für Versicherungswissenschaft der Universität Karlsruhe (TH) seit dem Jahr 1999 eine Veranstaltung mit dem Titel 'Unternehmensberatung' angeboten.

⁵³⁹ Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.1.

Sofern ein Versicherer über eine interne Unternehmensberatung verfügt, ist es Aufgabe der Unternehmensleitung, festzulegen, in welchen Bereichen die interne Beratungseinheit tätig werden soll und darf. Zur Abgrenzung des Tätigkeitsbereiches gehört die Festlegung, *wie* die interne Unternehmensberatung tätig werden soll. Wird eher eine *beratende*, eine eher *vermittelnde* oder eine eher *gestaltende* Tätigkeit gewünscht?⁵⁴⁰ Es ist außerdem zu klären, *wo* die interne Unternehmensberatung tätig werden soll. Ist nur eine Tätigkeit für *interne Kunden* vorgesehen, oder sollen auch *externe Kunden* des Versicherungsunternehmens von der internen Unternehmensberatung Beratungsleistungen erhalten?⁵⁴¹ Im Zusammenhang mit der Abgrenzung des Tätigkeitsfeldes der internen Beratungseinheit können außerdem auch die folgenden Fragen von Interesse sein. Inwieweit soll die interne Beratungseinheit auch eine geschützte Ressource sein?⁵⁴² *Wer* ist im eigenen Unternehmen dazu befugt, den internen Unternehmensberatern Aufträge zu erteilen? Ist es den einzelnen Mitarbeitern der internen Beratungseinheit erlaubt – im Rahmen eines Austausches – zeitweilig für ein anderes Versicherungsunternehmen zu arbeiten, um dadurch zusätzliche Erfahrungen sammeln zu können?⁵⁴³

6.2.2. Bestimmung der optimalen Größe einer internen Unternehmensberatung

Die Festlegung der optimalen Größe einer internen Unternehmensberatung wurde im Rahmen der für die vorliegende Untersuchung durchgeführten Gespräche als wichtiges und zugleich auch nicht ganz einfaches Unterfangen identifiziert.⁵⁴⁴ Aus der Beobachtung, daß die Nachfrage nach den von den internen Unternehmensberatern erbrachten Leistungen größer ist als die bei den internen Unternehmensberatern vorhandene Kapazität, läßt sich *nicht* ohne weiteres schlußfolgern, daß die interne Unternehmensberatung zu klein ist. Zunächst muß nämlich überprüft werden, wie die Leistungen der internen Unternehmensberater unternehmensintern verrechnet werden.

Ein Beispiel: im Versicherer VU können die einzelnen Abteilungen Leistungen der internen Unternehmensberater nach eigenem Gutdünken kostenlos ordern. Mit dem Ausdruck 'kostenlos' ist hier gemeint, daß die im Zuge der internen Beratung anfallenden Kosten (z.B. Personalkosten der internen Unternehmensberater) nicht von den einzelnen – die internen

⁵⁴⁰ Vgl. auch Abschnitt 3.2.1.

⁵⁴¹ Als *interne Kunden* werden hier alle Empfänger von Beratungsleistungen bezeichnet, welche dem Versicherungsunternehmen zugeordnet sind, zu dem die internen Unternehmensberater organisatorisch gehören, vgl. auch Abschnitt 2.1.1.2.

⁵⁴² Vgl. Abschnitt 5.2.2.1. Punkt (5).

⁵⁴³ Vgl. Abschnitt 5.2.5.4.

⁵⁴⁴ Vgl. Abschnitt 5.2.5.1.

Berater in Anspruch nehmenden – Abteilungen anteilig getragen, sondern vielmehr auf das gesamte VU umgelegt werden. Eine einfache ökonomische Überlegung lautet in dieser Situation: wenn der Preis für die Leistungen der internen Unternehmensberater aus der Perspektive potentieller Auftraggeber (zu) niedrig ist, dann ist die Nachfrage nach den entsprechenden Beratungsleistungen (zu) hoch. Ein jeweils geschickter Einsatz der für seine Abteilung 'kostenlosen' internen Unternehmensberater kann dem Leiter einer Unternehmensabteilung dabei helfen, den Output der eigenen Abteilung zu erhöhen, ohne dabei die Beanspruchung zusätzlicher Ressourcen zugerechnet zu bekommen. Wichtig wäre in einer solchen Situation die – im Einzelfall ihrer Höhe nach mitunter schwer zu bestimmende – Festlegung von geeigneten Verrechnungspreisen.⁵⁴⁵

Wenn über die richtige Größe der internen Unternehmensberatung eines Versicherungsunternehmens zu befinden ist, dann können beispielsweise die nachfolgend aufgeführten Anhaltspunkte Berücksichtigung finden. *Erstens*: in welchem Umfang lassen sich die bislang ausschließlich von externen Unternehmensberatern erbrachten Beratungsleistungen sinnvoll durch die Leistungen interner Unternehmensberater ergänzen oder ersetzen? *Zweitens*: sind Problemfelder im Unternehmen bekannt, die bislang von den externen Unternehmensberatern nicht bearbeitet worden waren, die aber künftig von den internen Unternehmensberatern angegangen werden sollten? *Drittens*: inwieweit ist vorgesehen, die interne Unternehmensberatung auch zu einer 'geschützten Ressource' auszubauen? *Viertens*: in welchem Umfang sollen die internen Unternehmensberater künftig auch externe Beratungsaufgaben übernehmen?

6.2.3. Überlegungen zum Selbstverständnis interner Beratungseinheiten

Das Nachdenken über die Ausrichtung und das Selbstverständnis der eigenen internen Beratungseinheit sollte ebenfalls zu den Aufgaben der Unternehmensleitung eines Versicherers gehören. Zwar läßt sich das Selbstverständnis der internen Berater nicht per Anweisung bestimmen, dennoch kann der Vorstand eines Versicherungsunternehmens durch geeignete Grundsatzentscheidungen die Entwicklung des Selbstverständnisses der internen Berater mit beeinflussen.

Ein wichtiger Bestandteil des Selbstverständnisses der internen Berater ist der jeweils zur Anwendung kommende Beratungsansatz. Im vom GDV angebotenen Qualifizierungszyklus zum Internen Unternehmensberater in der Assekuranz wird den Teilnehmern ein ganz

⁵⁴⁵Vgl. hierzu auch Abschnitt 2.3.4. und Abschnitt 4.1.5.

bestimmtes Beratungsverständnis, der systemische Beratungsansatz, vermittelt. Es ist vor diesem Hintergrund in einem Versicherungsunternehmen, das Teilnehmer zur Qualifizierung entsendet, zu überprüfen, ob die im Zyklus vermittelten Inhalte auch tatsächlich zum eigenen Unternehmen bzw. zum Selbstverständnis der internen Beratungseinheit passen. Andernfalls könnte der Fall eintreten, daß die Personen, die den Qualifizierungszyklus durchlaufen haben, ganz neue Beratungsansätze verfolgen, die im eigenen Versicherungsunternehmen bislang noch nicht bekannt waren und daher möglicherweise auf Ablehnung stoßen.

Es gehört zu den Aufgaben der Führungskräfte dazu beizutragen, daß nach Möglichkeit keine (zu große) Diskrepanz zwischen den Inhalten des GDV-Fortbildungsangebotes einerseits und dem Beratungsselbstverständnis im eigenen Unternehmen andererseits entsteht. Um dies zu erreichen können die Führungskräfte einerseits aktiv Einfluß nehmen auf die künftige Ausgestaltung des GDV-Qualifizierungszyklusses, andererseits kann auch über geeignete Weiterentwicklungen des im eigenen Unternehmen verfolgten internen Beratungsansatzes nachgedacht werden.

Einen Einfluß auf das Selbstverständnis der internen Beratungseinheiten in der Assekuranz kann auch die Art und Weise der Bezeichnung interner Beratungseinheiten haben. Ein im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ermittelter Befund lautet: es sind Versicherer anzutreffen, in denen ein und dieselbe interne Beratungseinheit zu unterschiedlichen Anlässen verschieden bezeichnet wird. Ein Beispiel: Das Versicherungsunternehmen VU₁ wirbt neue Mitarbeiter, indem in Stellenanzeigen Positionen in der 'Internen Unternehmensberatung' angeboten werden. Gleichzeitig wird innerhalb des betreffenden Unternehmens VU₁ die Bezeichnung 'Interne Unternehmensberatung' weitgehend vermieden. Der Grund für die Begriffswahl in den Stellenanzeigen ist die Erkenntnis, daß sich unter dem Stichwort 'Unternehmensberatung' vielversprechende Mitarbeiter für ein Versicherungsunternehmen gewinnen lassen. Ursache für die eher zurückhaltende Verwendung des Begriffes Unternehmensberatung innerhalb des Unternehmens VU₁ ist die Befürchtung, daß die Mitarbeiter der Klientenunternehmung, aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen mit Externen Unternehmensberatern, negative Assoziationen mit dem Begriff Unternehmensberater verbinden.⁵⁴⁶

⁵⁴⁶ Eine systematische Erfassung der Ursachen für die in der Praxis bei den Mitarbeitern einer Klientenunternehmung anzutreffenden Urteile über (externe) Unternehmensberater erforderte eine eigene Untersuchung. Die Aussage der vorliegenden Arbeit über (Vor-)Urteile stützt sich auf die durchgeführten

Die Unternehmensleitung eines Versicherungsunternehmens sollte dafür Sorge tragen, daß die eigene interne Beratungseinheit nach innen und außen unter einer einheitlichen Bezeichnung auftritt, um Glaubwürdigkeitsprobleme bei den eigenen internen Klienten zu vermeiden. Eine unternehmenseinheitliche Begriffsverwendung impliziert allerdings *nicht*, daß die interne Beratungseinheit in jedem Fall als 'Interne Unternehmensberatung' zu bezeichnen ist. Je nach Entstehungsgeschichte und Ausrichtung kann auch eine ganz andere Bezeichnung sinnvoll sein.⁵⁴⁷ Außerdem wäre im jeweiligen Einzelfall darauf hinzuwirken, daß die *Internen* Unternehmensberater gerade jene Verhaltensweisen vermeiden, welche in der Vergangenheit dazu führten, daß der Begriff Unternehmensberatung bei manchen Mitarbeitern der Klientenunternehmung mit negativen Assoziationen verbunden ist.⁵⁴⁸

6.2.4. Entscheidungen zur Personalzusammensetzung interner Beratungseinheiten

Es zeigte sich im Rahmen der für die vorliegende Untersuchung durchgeführten Gespräche, daß die internen Unternehmensberatungseinheiten für Versicherer eine gute Möglichkeit bieten, um Mitarbeiter zu gewinnen.⁵⁴⁹ Es soll hier nun ein Vorschlag unterbreitet werden, welche Aspekte künftig bei der Zusammenstellung des Personals für die interne Beratungseinheit Berücksichtigung finden könnten.

Bei der Personalzusammensetzung ist nicht nur an die Absolventen unterschiedlicher Studiengänge zu denken, sondern auch an einen Mix aus Mitarbeitern, die ganz neu von außen in das Unternehmen hinein kommen und somit neue Impulse mitbringen, sowie Mitarbeitern, die bereits zuvor für längere Zeit im eigenen Unternehmen tätig gewesen waren und sich daher bereits gut im eigenen Unternehmen auskennen. Als weiteres Kriterium kann die zeitliche Befristung bzw. Nichtbefristung der Stellen in der internen Beratungseinheit herangezogen werden.

Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ermittelten Ergebnisse zeigen, daß hinsichtlich der Stellenbefristung in der Praxis unterschiedliche Ausgestaltungsformen anzutreffen sind.⁵⁵⁰ Es gibt Versicherungsunternehmen, in denen die interne Beratungseinheit sich ausschließlich aus Inhabern von Dauerstellen zusammensetzt. Genauso sind aber auch Unternehmen anzutreffen, in denen die internen Berater ganz ausdrücklich auf zeitlich

Hintergrundgespräche: drei Interviewpartner wiesen darauf hin, daß ihr Urteil auf dem mitunter 'besserwiserischen' und/oder 'arroganten' Auftreten der Unternehmensberater beruhe.

⁵⁴⁷ Zu verschiedenen Praxisbeispielen, vgl. Tabelle T.-5.2.1.

⁵⁴⁸ Zur Frage der Einbindung interner Unternehmensberater in die Unternehmenskultur der Klientenunternehmung, vgl. insbesondere auch Abschnitt 6.2.6.2.

⁵⁴⁹ Vgl. Abschnitt 5.2.2.1. Punkt (4) sowie Abschnitt 5.2.5.5.

⁵⁵⁰ Vgl. Tabelle T.-5.1.4.2. und dort die Ergebnisse zu Frage (4).

befristeten Stellen tätig sind. Außerdem wurden im Rahmen der Interviews aber auch Versicherer angetroffen, bei denen in der internen Beratungseinheit ein Teil der Mitarbeiter die Beratungstätigkeit nur zeitlich befristet ausübt, während ein anderer Teil der Mitarbeiter für einen dauerhaften Verbleib in der Beratungseinheit vorgesehen ist. Die zeitliche Befristung wurde in allen Fällen damit begründet, daß es sich um Stellen zur Förderung des Nachwuchses für Führungsaufgaben handle und man die betreffenden Personen somit nicht dauerhaft in der Beratung halten könne und wolle.⁵⁵¹

Eine Mischung aus Dauerstellen und ausdrücklich zeitlich befristeten Stellen bietet den Vorteil, daß aufgrund der Befristung immer wieder neue Personen in die Beratungseinheit hinein kommen und dabei neue Kenntnisse und Anregungen einbringen. Auch sind aufgrund der Dauerstellen immer auch Personen verfügbar, die über einen langjährigen Erfahrungsschatz im Bereich der Beratung verfügen. In gewisser Weise ist ein solcher Mix aus Dauerstellen und befristeten Stellen auch bei den großen externen Beratungsgesellschaften, wie z.B. McKinsey & Company sowie der Boston Consulting Group, anzutreffen: ein großer Teil der Mitarbeiter kommt, geschult in den neuesten theoretischen Methoden, direkt von der Universität und bleibt nur für wenige Jahre als Mitarbeiter in der Beratungsgesellschaft. Ein kleiner Teil der Mitarbeiter bleibt dauerhaft im Beratungsunternehmen, wozu zumeist ein interner Aufstieg bis hin zur Position des Partners erforderlich ist.

6.2.5. Sicherstellung eines Machtgleichgewichtes im Kontext interner Beratung

Eine wichtige und zugleich schwierige Aufgabe des Vorstandes besteht darin, die Macht der internen Unternehmensberatung im Gleichgewicht zu halten,⁵⁵² zwischen Machtlosigkeit einerseits sowie Übermacht, das heißt zu großer Machtfülle, andererseits. Machtlosigkeit wäre etwa dann gegeben, wenn im Unternehmen bekannt ist, daß die internen Unternehmensberater keinerlei Rückhalt beim Vorstand haben und dementsprechend die erarbeiteten Vorschläge auch nicht durchsetzbar sind. Eine Übermacht könnte beispielsweise dann entstehen, wenn die Vorstandsetage den Vorschlägen der internen Berater blind vertraut und die Berater ihre Vorschläge auch dann ungeprüft umsetzen dürfen, wenn es sich um Maßnahmen handelt, die die grundlegende Ausrichtung eines Versicherungsunternehmens beeinflussen. Ein interviewter Vorstand stellte im Rahmen des Interviews in diesem Zusammenhang ausdrücklich klar: „Der Vorstand führt und entscheidet.“

⁵⁵¹ Vgl. Abschnitt 5.2.2.1. Punkt (4).

⁵⁵² Vgl. Abschnitt 5.2.2.2. Punkt (3).

Zur Realisierung eines möglichst ausgeglichenen Machtgefüges sollte die interne Unternehmensberatung direkt bei einem Vorstand des Unternehmens angesiedelt werden. Wenn die interne Unternehmensberatung direkt bei einem Vorstandsmitglied angesiedelt ist, dann kann dies einerseits dazu beitragen, daß die internen Unternehmensberater im Unternehmen ernst genommen werden und somit nicht machtlos sind, andererseits aber auch nicht übermächtig werden, weil sie immer direkt der Kontrolle eines Vorstandsmitgliedes unterworfen sind, das sich gegenüber seinen Vorstandskollegen und gegenüber dem Aufsichtsrat für die Aktivitäten der internen Unternehmensberatung zu rechtfertigen hat.

Gerade in der Assekuranz ließe sich darüber nachdenken, ob es für bestimmte Unternehmen sinnvoll sein könnte, einen Vorstand einzusetzen, der ausschließlich für Beratungsleistungen zuständig ist. Warum gerade in der Assekuranz? Die Erbringung unterschiedlicher und teilweise auch umfangreicher Beratungsleistungen für verschiedene Kundengruppen, die z.B. unterschieden werden können nach Privatpersonen und Unternehmen, gehört, neben der Absicherung von Risiken, zu den Kernleistungen eines Versicherers.⁵⁵³ Hinzu kommt, daß ein Erstversicherer in aller Regel auch durch professionelle Rückversicherer beraten wird und diese erhaltenen Beratungsleistungen jeweils sinnvoll zu koordinieren sind.⁵⁵⁴

Die Einrichtung eines Vorstandsressorts, das in erster Linie für Beratungsleistungen zuständig ist, kann mit Vor- und Nachteilen verbunden sein. Der größte Nachteil dürfte darin zu sehen sein, daß ein zusätzlicher Vorstandsposten zusätzliche Kosten verursacht, außerdem kann ein zusätzlicher Vorstand im schlechtesten Fall auch die Entscheidungsprozesse innerhalb einer Unternehmung erschweren. Letzteres ist insbesondere dann der Fall, wenn alle wichtigen Entscheidungen so lange unter den Mitgliedern des Vorstands diskutiert werden, bis Einstimmigkeit hergestellt ist.⁵⁵⁵

⁵⁵³ Zur Abgrenzung von Unternehmensberatung und Versichertenberatung, vgl. Abschnitt 2.1.1.1.

⁵⁵⁴ Vgl. Abschnitt 2.2.3.

⁵⁵⁵ Je mehr Mitglieder ein Vorstand umfaßt, desto schwieriger dürfte die Einstimmigkeit zu erzielen sein; ein Beispiel für einen bis in die heutige Zeit nach dem Konsensprinzip arbeitenden Vorstand ist das Führungsgremium der Deutschen Bank AG.

Zu den potentiellen Vorteilen sind die nachfolgenden Aspekte zu zählen:

- (1) Ein Versicherer mit einem `Beratungsvorstand` kann nach außen hin, das heißt gegenüber der Kundschaft, deutlich machen, daß der Erbringung von Beratungsleistungen eine zentrale Bedeutung zukommt.
- (2) Ein Beratungsvorstand kann im Versicherungsunternehmen selbst, das heißt nach innen hin, dafür sorgen, daß die personellen und materiellen Voraussetzung zur Erbringung von qualitativ hochwertigen Beratungsdienstleistungen⁵⁵⁶ geschaffen bzw. beibehalten werden.⁵⁵⁷
- (3) Der Beratungsvorstand kann sich Gedanken darüber machen, wie die unterschiedlichen Beratungsleistungen, die ein Versicherungsunternehmen erbringt, zu koordinieren sind, so daß sich nicht nur ein sinnvoller Mix an Beratungsleistungen ergibt, sondern sich möglichst auch Skaleneffekte sowie Lernkurveneffekte erzielen lassen.⁵⁵⁸
- (4) Sofern ein Versicherer über eine interne Unternehmensberatung verfügt, kann vom Beratungsvorstand dafür gesorgt werden, daß diese weder zu mächtig noch zu ohnmächtig wird.
- (5) Der Beratungsvorstand kann einen Beitrag dazu leisten, daß die interne Unternehmensberatung als neutrale Institution auftritt, die im Sinne der Gesamtunternehmung handelt, und auch als solche im Unternehmen zur Kenntnis genommen wird.⁵⁵⁹
- (6) Das für die Beratungsleistungen zuständige Vorstandsmitglied kann, sofern eine interne Beratungseinheit existiert, mit dazu beitragen, daß diese im eigenen Unternehmen auch tatsächlich überall bekannt ist.⁵⁶⁰
- (7) Wenn das betreffende Versicherungsunternehmen immer wieder auch externe Unternehmensberater hinzuzieht, dann kann der Beratungsvorstand dafür sorgen, daß ein zentraler Einkauf dieser externen Beratungsleistungen erfolgt, um auf diese Art und Weise gegenüber den externen Unternehmensberatern eine bessere Verhandlungsposition zu erhalten, als dies der Fall wäre, wenn alle Vorstände oder sogar alle Abteilungsleiter jeweils völlig eigenständig Vereinbarungen mit den externen Beratungsgesellschaften treffen.

⁵⁵⁶ Zur Besprechung des Dienstleistungscharakters von Beratungsleistungen, vgl. Abschnitt 2.1.3.

⁵⁵⁷ Zur Qualifizierung des Beratungspersonals eines Versicherungsunternehmens, vgl. auch Abschnitt 2.2.1.

⁵⁵⁸ Vgl. hierzu die Abschnitte 4.1.2. und 4.1.3.

⁵⁵⁹ Vgl. hierzu die Ergebnisse in den Abschnitten 5.2.2.1. Punkt (6) und 5.2.2.2. Punkt (5).

⁵⁶⁰ Vgl. Abschnitt 5.2.5.3.

Es wird hier davon ausgegangen, daß die Schaffung der Funktion Beratungsvorstand für ein (Erst-)Versicherungsunternehmen am ehesten unter folgenden Bedingungen sinnvoll ist:

- (I) Es existiert eine interne Unternehmensberatung.
- (II) Es werden immer wieder von verschiedenen Personen des eigenen Unternehmens externe Unternehmensberater hinzugezogen.
- (III) Die hinzugezogenen professionellen Rückversicherer erbringen immer wieder umfangreiche Beratungsleistungen.⁵⁶¹
- (IV) Für die Kunden des eigenen Unternehmens werden vielfältige Beratungsleistungen angeboten und auch nachgefragt.

6.2.6. Berücksichtigung interner Berater im Kontext der Unternehmenskultur

Hinsichtlich der Einbindung der Internen Unternehmensberater in die Unternehmenskultur eines Versicherers sind potentielle Vor- und Nachteile zu berücksichtigen.⁵⁶² Zu den möglichen Vorteilen gehört eine im Vergleich zu Externen Unternehmensberatern bessere Kenntnis der speziellen Besonderheiten der Unternehmenskultur der Klientenunternehmung. Zu den möglichen Nachteilen gehören zum einen eine gewisse Betriebsblindheit, zum anderen das 'nicht ernst genommen werden als Interner Berater' durch Mitarbeiter der Klientenunternehmung.

Zu den Aufgaben der Unternehmensführung sollte es daher gehören, zum einen Schritte gegen eine mögliche Betriebsblindheit der Internen Unternehmensberatern zu ergreifen, zum anderen aber auch durch geeignete Maßnahmen dafür zu sorgen, daß die Internen Unternehmensberater im eigenen Unternehmen von den Klienten ernst genommen werden. Ein Beitrag zur Vermeidung von (zu großer) Betriebsblindheit wäre beispielsweise eine regelmäßige Fluktuation des Personals. Zu denken ist hierbei einmal an regelmäßige Neueinstellungen in der Internen Beratungseinheit. Zu denken ist aber auch an den zeitweiligen Austausch Interner Unternehmensberater zwischen verschiedenen Versicherungsunternehmen.⁵⁶³ Die Unternehmensleitung eines Versicherungsunternehmens sollte darüber hinaus auch darauf hinwirken, daß die Internen Unternehmensberater im eigenen Unternehmen mindestens genauso ernst genommen werden⁵⁶⁴ wie dies bei guten Externen Unternehmensberatern der Fall ist.

⁵⁶¹ Vgl. hierzu auch die Abschnitte 2.2.3. und 5.2.5.6.

⁵⁶² Vgl. hierzu auch Abschnitt 5.2.2.2. Punkt (1) und Punkt (2).

⁵⁶³ Vgl. auch Abschnitt 6.1.4.4.

⁵⁶⁴ Vgl. Abschnitt 5.2.2.2. Punkt (6).

6.2.6.1. Unternehmensberater und die Dimensionen einer Unternehmenskultur

6.2.6.1.1. Unternehmensziele, Unternehmenskultur und Unternehmensberater

Weiter oben⁵⁶⁵ wurden in Anlehnung an die Forschungsergebnisse von Hofstede sechs Dimensionen zur Klassifizierung von Unternehmenskulturen vorgestellt. Die Klassifizierung könnte künftig als eine Grundlage Verwendung finden, wenn es um die Frage geht, welche Unternehmensberater hinzugezogen werden sollen. Die Unternehmensleitung eines Versicherers könnte dabei in drei Schritten vorgehen.

Erster Schritt: Bestimmung der Unternehmensziele.⁵⁶⁶

Zweiter Schritt: Identifizierung und Charakterisierung der spezifischen Unternehmenskultur eines Versicherers anhand der sechs Dimensionen Hofstedes.⁵⁶⁷

Dritter Schritt: Festlegung der geeigneten Rolle für Interne und/oder Externe Unternehmensberater.

Unternehmensziele und Unternehmenskultur sind nicht isoliert voneinander zu betrachten. Es ist daran zu denken, daß die kulturelle Prägung eines Unternehmens die Formulierung der Unternehmensziele beeinflussen kann. Genauso ist aber auch zu berücksichtigen, daß die Zielvorgaben der Unternehmensleitung auch Auswirkungen auf die Ausprägung einer Unternehmenskultur haben können. Die genannte Interdependenz wird in Abbildung A.-6.2.6.1.1. anhand der beiden geschwungenen Pfeile verdeutlicht.

Der erste Schritt (Zielbestimmung) ist typischerweise eine originäre Aufgabe der Unternehmensleitung.⁵⁶⁸ Beim zweiten Schritt bietet es sich an auch externe Fachleute hinzuzuziehen.⁵⁶⁹ Denn es ist schwierig die Unternehmenskultur zutreffend einzuschätzen, wenn man Mitglied derselben ist. Eine Aussage von Hall, obgleich er sie für Kulturen im Allgemeinen und nicht für den speziellen Fall der Unternehmenskulturen formulierte, veranschaulicht dies:

„Culture hides much more than it reveals, and strangely enough what it hides, it hides most efficiently from its own participants.“⁵⁷⁰

⁵⁶⁵ Vgl. Abschnitt 4.2.2.

⁵⁶⁶ Vgl. z.B. Hinterhuber, H. H. (2000) sowie Hahn, D. (1997).

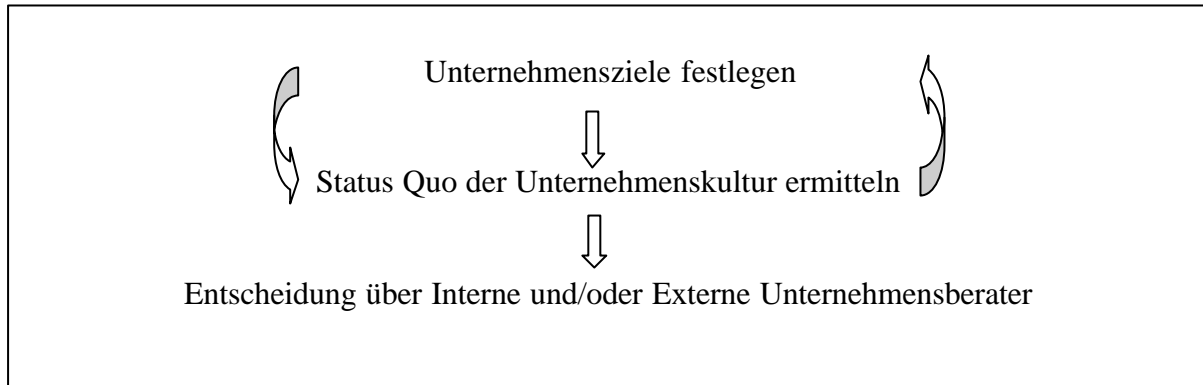
⁵⁶⁷ Vgl. Hofstede, G./ Neuijen, B./ Ohayv, D. D./ Sanders, G. (1990), S. 302-304.

⁵⁶⁸ Vgl. etwa Hinterhuber, H. H. (1992).

⁵⁶⁹ Zu Hinweisen auf entsprechende Fachleute, vgl. Abschnitt 4.2.2.

⁵⁷⁰ Hall, E. T. (1959), S. 53.

Sind erster und zweiter Schritt abgeschlossen, dann ist im dritten Schritt über die Hinzuziehung von Unternehmensberatern zu entscheiden. Aus dem Feld der Kriterien⁵⁷¹, die bei dieser Entscheidung Berücksichtigung finden können, soll nun die Unternehmenskultur näher betrachtet werden.



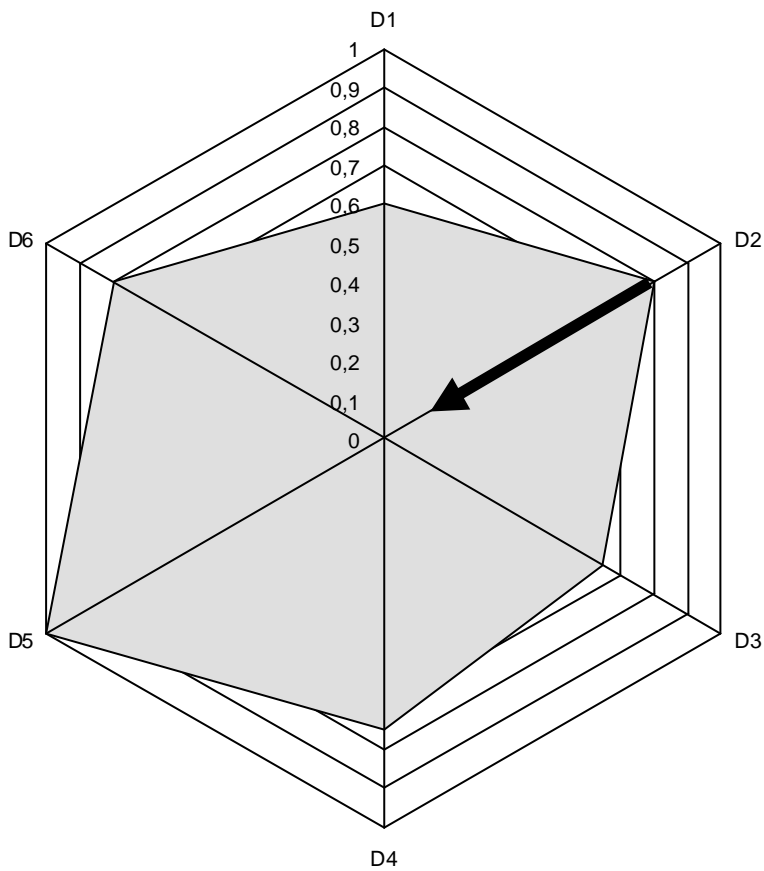
A.-6.2.6.1.1.: Unternehmensziele, Unternehmenskultur und Unternehmensberater

6.2.6.1.2. Beispiel zur Berücksichtigung der Unternehmenskulturdimensionen

Mitarbeiterorientierung wird vom Vorstand eines Versicherers als Unternehmensziel festgelegt. Eine daraufhin vorgenommene Untersuchung der sechs Dimensionen der Unternehmenskultur kommt zu dem Ergebnis, daß die Mitarbeiterorientierung im betreffenden Unternehmen schwach ausgeprägt ist. Die hierzu speziell betrachtete Kulturdimension D2 (Unternehmensausrichtung)⁵⁷² hat einen Wert von $D2 = 0,8$. Von der Unternehmensleitung angestrebt wird aber (langfristig) mindestens ein Wert von $D2 \leq 0,05$.

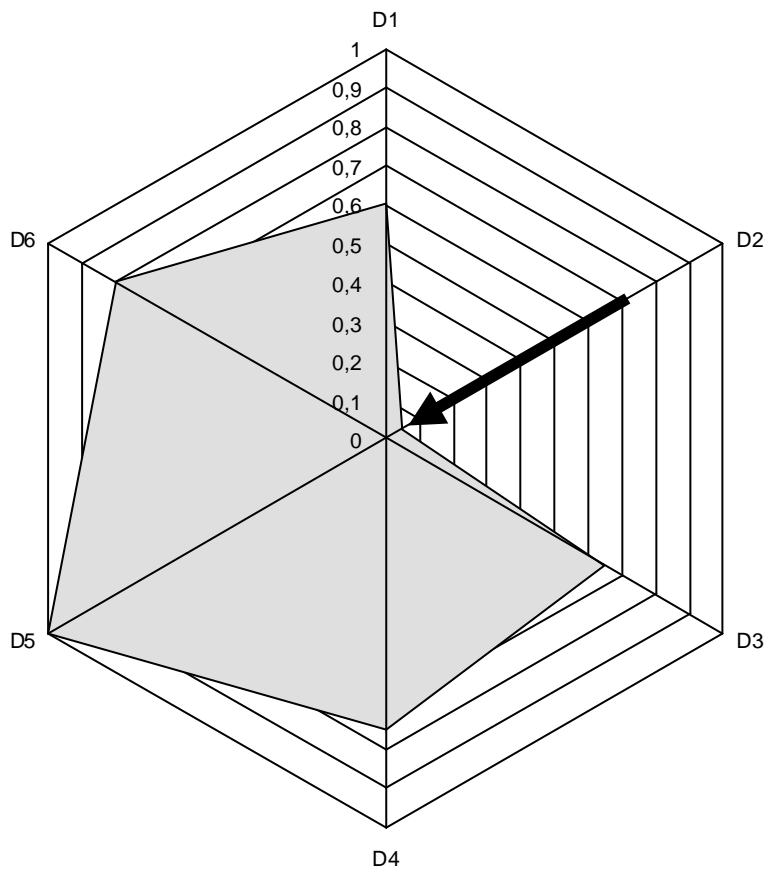
⁵⁷¹ Vgl. hierzu Abschnitt A.-4.1.

⁵⁷² Vgl. hierzu Abschnitt 4.2.2.



A.-6.2.6.1.2.-1.: Beispiel: Status Quo der Unternehmenskultur

Der in Abbildung A.-6.2.6.1.2.-1. eingezeichnete Pfeil deutet die hinsichtlich der Dimension D2 angestrebte Zielsetzung an. Die veränderte Situation ist in der nachfolgenden Abbildung A.-6.2.6.1.2.-2. dargestellt.



A.-6.2.6.1.2.-2.: Beispiel: Angestrebte Ausprägung der Unternehmenskultur

Die Ergebnisse⁵⁷³ der vorliegenden Untersuchung deuten darauf hin, daß eine Hinzuziehung von Internen Unternehmensberatern eher einer Mitarbeiterorientierung im Klientenunternehmen förderlich ist, als die Hinzuziehung von Externen Unternehmensberatern. Im Einzelnen angesprochen wurden dabei insbesondere die Förderung von *Eigenverantwortung* und *Mitsprache* der Mitarbeiter sowie die Realisation der Zielsetzung *Betroffene zu Beteiligten zu machen*.⁵⁷⁴

Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ermittelten empirischen Ergebnisse liefern somit erste Hinweise darauf, ob von der Unternehmensleitung eines Versicherers in

⁵⁷³ Vgl. Abschnitt 5.3.3.2. und kritisch dazu auch Abschnitt 5.3.3.3.

⁵⁷⁴ Vgl. Tabelle T.-5.3.3.2.

bestimmten Konstellationen auf Interne und/oder Externe Unternehmensberater zurückgegriffen werden sollte.

6.2.6.1.3. Mustererkennung und Unternehmenskulturdimensionen

Wenn die verschiedenen Dimensionen einer Unternehmenskultur, so wie in der vorliegenden Arbeit, in Form eines Spinnennetzes (im Folgenden auch kurz als `Spinne` bezeichnet) dargestellt werden, dann verbessert dies die Möglichkeiten der Beschreibung und des Erkennens bestimmter Muster. Der von Hofstede aufgestellte und in der vorliegenden Arbeit weiterentwickelte gedankliche Rahmen zur Untersuchung und Charakterisierung von Unternehmenskulturen kann herangezogen werden, um Klarheit über die in einem Versicherungsunternehmen anzutreffende Unternehmenskultur zu erlangen. Angestrebte Unternehmensziele lassen anschaulich verdeutlichen.⁵⁷⁵ Soll-Ist-Vergleiche hinsichtlich einzelner Dimensionen der Kultur des eigenen Unternehmens können bildhaft dargestellt werden.

Die Darstellung als Spinnennetz bringt in unterschiedlichen Konstellationen unterschiedliche Muster hervor. Um die entstehenden graphischen Muster vergleichbar zu halten, sollte die Spinne stets so ausgerichtet werden, daß die Dimension D1 ganz oben steht und die restlichen Dimensionen (D2 bis D6) im Uhrzeigersinn aufsteigend folgen. Es wird hier davon ausgegangen, daß bestimmte mittels der Spinne dargestellte graphische Muster, die ja jeweils eine spezifische Unternehmenskonstellation widerspiegeln, Rückschlüsse auf die optimale Hinzuziehung von Internen und/oder Externen Unternehmensberatern zulassen.

Erste Hinweise zu einer solchen Mustererkennung⁵⁷⁶ liefern, wie gerade dargelegt, die im Rahmen der vorliegenden Studie ermittelten Ergebnisse.⁵⁷⁷ In künftigen Untersuchungen wären dann noch weitere Dimensionen genauer zu betrachten. Zu denken ist beispielsweise an eine eingehende Betrachtung des in einem Versicherungsunternehmen anzutreffenden Kommunikationsklimas (Dimension D4)⁵⁷⁸ und den Auswirkungen die Interne und/oder Externe Unternehmensberater auf eben dieses Kommunikationsklima haben (können).

⁵⁷⁵ Vgl. hierzu die Abbildungen A.-6.2.6.1.2.-1. und 6.2.6.1.2.-2.

⁵⁷⁶ Zur Methode der Mustererkennung, vgl. auch Abschnitt 4.2.2.

⁵⁷⁷ Vgl. z.B. Abschnitt 6.2.6.1.1. und Tabelle T.-5.3.3.2.

⁵⁷⁸ Vgl. Abschnitt 4.2.2.

6.2.6.2. Unternehmensberater und die Schichten einer Unternehmenskultur

In den Abschnitten 4.2.2. und 4.2.3. wurde in Anlehnung an die Forschungsergebnisse von Hofstede erläutert, daß die Unternehmenskultur eines Unternehmens sich typischerweise in verschiedenen Schichten manifestiert, die unterschiedlich tief im jeweiligen Unternehmen verwurzelt sind.⁵⁷⁹ Die Unternehmensleitung kann nun dafür sorgen, daß sich Interne Unternehmensberater auf allen der vier von Hofstede identifizierten Schichten einer Unternehmenskultur jeweils optimal präsentieren können.

Es wird hier davon ausgegangen, daß die Unternehmensleitung am ehesten *indirekt*, das heißt durch eine geeignete Ausgestaltung der Rahmenbedingungen, Einfluß auf die verschiedenen Schichten einer Unternehmenskultur nehmen kann. In der nachfolgenden Aufstellung sind Gestaltungsvorschläge für die Ebenen einer Unternehmenskultur zusammengetragen. Es sei dabei nochmals daran erinnert, daß die Tiefe der Verankerung der einzelnen Ebenen in der betreffenden Unternehmung, angefangen von den Symbolen bis hin zu den Wertvorstellungen, zunimmt.⁵⁸⁰

Symbole: zu den Symbolen von Unternehmensberatern gehören beispielsweise Kleidung, Art und Weise des Auftretens sowie spezifische technische Ausrüstung.⁵⁸¹ Die Befunde der vorliegenden Untersuchung zeigen, daß Symbole, die mit Unternehmensberatern in Verbindung gebracht werden ein zweiseitiges Schwert sein können. Einerseits dient der Rückgriff der Unternehmensberater auf bestimmte Symbole dazu, gegenüber den Klienten Professionalität zu signalisieren. Andererseits können bestimmte Symbole der Berater bei Mitarbeitern der Klientenunternehmung Ablehnung hervorrufen.⁵⁸² Letzteres kann etwa dann der Fall sein, wenn sich einzelne Externe Unternehmensberater in der Vergangenheit durch arrogantes Auftreten auszeichneten und dabei möglicherweise noch nicht einmal sehr gute Ergebnisse ablieferten. Für die Internen Unternehmensberater eines Versicherers kann die folgende Empfehlung ausgesprochen werden. An erster Stelle sollte durch exzellente Sachkenntnis und ausgezeichnete Arbeitsergebnisse Aufmerksamkeit erregt werden. Geeignete Symbole, wie z.B. eine besonders hochwertige Ausrüstung, sollten diese Professionalität gegenüber den Klienten untermauern. Gleichzeitig kann es für die internen

⁵⁷⁹ Vgl. dort insbesondere Abbildung A.-4.2.3.

⁵⁸⁰ Vgl. Abschnitt 4.2.3.

⁵⁸¹ Vgl. z.B. Tabelle T.-5.3.2.1.

⁵⁸² Vgl. Abschnitt 5.3.2.1.

Berater hilfreich sein, wenn sie ganz bewußt auf bestimmte Symbole, wie z.B. die Verwendung von unpräzisen Begriffen⁵⁸³ und Wortneuschöpfungen⁵⁸⁴, verzichten.

Helden: bei Hofstede wird die wichtige Rolle der sogenannten Helden in einer Unternehmenskultur herausgearbeitet. Bei den Helden innerhalb einer Unternehmenskultur handelt es sich um Personen, denen Eigenschaften zugeschrieben werden, welche in der jeweiligen Kultur hoch angesehen werden.⁵⁸⁵ Der Vorstand eines Versicherungsunternehmens kann mittels geeigneter Maßnahmen darauf hinwirken, daß einzelnen Internen Unternehmensberatern in der Unternehmenskultur die Rolle eines anerkannten Helden zukommt.⁵⁸⁶ Eine solche Maßnahme könnte in der öffentlichen Hervorhebung einzelner Berater bestehen, die für langfristig erfolgreiche Beratungsarbeit verantwortlich sind. Wenn einzelne Interne Unternehmensberater in der Unternehmenskultur im Laufe der Zeit die Rolle eines Helden einnehmen, dann ist davon auszugehen, daß dies auch positive Auswirkungen auf die Anerkennung der anderen Internen Unternehmensberater bei den Mitarbeitern der Klientenunternehmung hat.

*Rituale:*⁵⁸⁷ die Unternehmensleitung kann sich darum bemühen, geeignete Rituale zu etablieren, die zur Festigung der Position Interner Unternehmensberater im eigenen Unternehmen beitragen können. Konkret könnte ein solches Ritual so aussehen, daß Interne Unternehmensberater einmal im Jahr die im Laufe des Jahres von Internen und/oder Externen Unternehmensberatern durchgeführten Beratungsprojekte vor dem versammelten Vorstand kritisch erörtern dürfen.

*Wertvorstellungen:*⁵⁸⁸ Hofstede verdeutlicht in seinen Arbeiten, daß die Wertvorstellungen den Kern einer Kultur repräsentieren. Entsprechend schwierig ist es damit auch, in direkter Form gestaltend auf diesen Kern einzuwirken. Sofern die Unternehmensleitung über die Ausprägung der im eigenen Unternehmen anzutreffenden Wertvorstellungen im Bilde ist, kann sie die Mitarbeiter ausdrücklich darauf hinweisen, inwiefern die Interne Unternehmensberatung mit ihrer Arbeit zu den in der eigenen Unternehmung gelebten Wertvorstellungen *paßt* und gegebenenfalls auch, weshalb an bestimmten Punkten eine

⁵⁸³ Vgl. Tabelle T.-5.3.2.1.

⁵⁸⁴ Vgl. Abschnitt 2.1.2.1.

⁵⁸⁵ Vgl. Abschnitt 4.2.3.

⁵⁸⁶ Zu empirischen Ergebnissen, vgl. Abschnitt 5.3.2.2.

⁵⁸⁷ Vgl. Abschnitt 5.3.2.3. und Abschnitt 4.2.3.

⁵⁸⁸ Vgl. Abbildung A.-4.2.3.

*Nicht*übereinstimmung erforderlich sein kann. Sofern derartige Hinweise auf glaubhafte Art und Weise möglich sind, kann davon ausgegangen werden, daß sie, zumindest mittel- und langfristig, ebenfalls zu einer Stärkung der Position der Internen Unternehmensberater in der Klientenunternehmung beitragen.

6.2.7. Festlegung des Beratungsmix

Als Beratungsmix wird hier die Gesamtheit der von einem Versicherungsunternehmen angebotenen Beratungsleistungen angesehen. Es ist die Aufgabe des Unternehmensvorstandes dafür zu sorgen, daß die einzelnen Beratungsangebote⁵⁸⁹ sinnvoll aufeinander abgestimmt werden. Hierzu ist es erforderlich, daß beim betreffenden Versicherer Klarheit darüber herrscht, in welchem Umfang und für welche Kunden welche Beratungsleistungen erbracht werden. Eine breite und auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmte Palette an Beratungsangeboten trägt dazu bei, daß sich die einzelnen Kunden, gemäß ihrer jeweiligen Präferenzen, eine individuell optimale Beratung auswählen können. Grundsätzlich sollte sich der Vorstand eines Versicherers bei erbrachten Beratungsleistungen darüber im klaren sein, welche Kosten einerseits und Vorteile andererseits jeweils damit einhergehen.⁵⁹⁰ Sofern ein Versicherer über eine interne Unternehmensberatung verfügt, ist die Frage zu beantworten, wie die von den internen Beratern erbrachten Beratungsleistungen in den Beratungsmix des betreffenden Versicherers zu integrieren sind, um dabei möglicherweise auch Skalen- und/oder Lerneffekte realisieren zu können.⁵⁹¹

Es sei an dieser Stelle nochmals ausdrücklich darauf hingewiesen, daß es sich bei den im Beratungsmix zusammengefaßten Beratungsleistungen um gänzlich unterschiedliche Ausprägungen der Beratung handeln kann, die nur wenige inhaltliche Berührungspunkte aufweisen, wie beispielsweise die Versichertenberatung für private Versicherungskunden einerseits oder die Beratungsleistungen der internen Unternehmensberater für Industriekunden andererseits.⁵⁹² Dennoch wird hier die Auffassung vertreten, daß eine gesamthafte Betrachtung der von einem Versicherer erbrachten und erhaltenen Beratungsleistungen sinnvoll ist. Zum einen kann eine gesamthafte Betrachtung des Austausches von Gedanken, Personen, und Technologien zwischen den einzelnen Beratungsbereichen, also beispielsweise der Beratung von Privatkunden einerseits sowie der Beratung von Firmenkunden andererseits, befördern. Ist die Unternehmensleitung darüber im Bilde, *welche* Beratungsleistungen im

⁵⁸⁹ Zu den unterschiedlichen Akteuren der Beratung in der Assekuranz, vgl. Abschnitt 2.2.

⁵⁹⁰ Vgl. Abschnitt 2.3.4.

⁵⁹¹ Vgl. Abschnitte 4.1.2 und 4.1.3.

⁵⁹² Vgl. Abschnitt 2.1.1.1.

eigenen Unternehmen *wo* erbracht werden, dann kann sie veranlassen, daß die einzelnen Akteure der Beratung gezielt auf Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches hingewiesen werden. Zum anderen kann eine gesamthafte Betrachtung von Beratungsleistungen die Grundlage für ein Beratungscontrolling bilden.

7. Fazit

7.1. Rückblick auf den Gang der Untersuchung

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Überlegung, daß die Erbringung von Beratungsleistungen im Kontext des Versicherungsgeschäftes eine wichtige Leistung darstellt. Ausgehend von dieser Überlegung wurden die internen Unternehmensberater in der Assekuranz als ein vielversprechender Untersuchungsgegenstand identifiziert.

Um zu vermeiden, daß die Auswahl der vorliegenden Arbeit allein auf Werturteilen des Autors und Literaturlauswertungen beruht, wurden gleich zu Beginn der Untersuchung Gespräche mit Praktikern durchgeführt. Auf diese Art und Weise konnte ein (erster) Eindruck von der tatsächlichen Relevanz der eigenen Überlegungen und der in der Literatur anzutreffenden Darstellungen für die Praxis gewonnen werden. Die als relevant identifizierten Aspekte der Theorie finden sich in den Kapiteln zwei, drei und vier. Aus den theoretischen Überlegungen wurden an geeigneter Stelle Hypothesen abgeleitet. Ergebnisse der empirischen Erhebung, die Gespräche (Interviews und/oder Hintergrundgespräche) mit 64 Personen umfaßte, sind im fünften Kapitel zusammengestellt.

Die empirische Erhebung verlief besser, als dies zu Beginn der Untersuchung erwartet worden war. Praktisch alle angesprochenen Personen erklärten sich zu einem Gespräch bereit. Hinzu kam, daß dem Autor in mehreren Fällen von den jeweiligen Gesprächspartnern angeboten wurde, Kontakte zu weiteren Personen herzustellen. Eine zusätzliche Hilfe hinsichtlich der Kontaktaufnahme mit geeigneten Interviewpartnern ergab sich aus der parallel zur vorliegenden Untersuchung stattfindenden Entwicklung in der Praxis. Die vorliegende Untersuchung war im Jahr 1999 begonnen worden. Der Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) bietet seinen Mitgliedsunternehmen – seit Mitte des Jahres 2000 – die Möglichkeit, geeignete Mitarbeiter an einer Fortbildung zum internen Unternehmensberater teilnehmen zu lassen. Der Autor wurde als Gast und Beobachter zu Treffen des GDV eingeladen. Insbesondere die Treffen in Berlin (2001) und Wiesbaden (2002) boten dem Autor eine Möglichkeit, um ausführliche Gespräche mit verschiedenen Praktikern zu führen.

7.2. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die nachfolgenden Ausführungen liefern eine kondensierte Antwort auf die Frage: „*Was lernen wir aus der Untersuchung?*“

Bedeutung interner Unternehmensberater. Die Bedeutung interner Beratungseinheiten in der Assekuranz wird künftig aller Voraussicht nach zunehmen. Für diese Einschätzung sprechen die folgenden Befunde, erstens: im Rahmen einer Stichprobe von 27 zufällig ausgewählten Versicherern sagten die Interviewpartner aus fünf Unternehmen, daß ein Ausbau der internen Beratungseinheit geplant sei. In einem der 27 Versicherungsunternehmen war zum Zeitpunkt der Befragung die Neueinrichtung einer internen Beratungseinheit vorgesehen. Zweitens: die Nachfrage nach Plätzen im vom GDV angebotenen Qualifizierungszyklus zum internen Unternehmensberater ist seit der Einführung des Angebotes im Jahr 2000 so groß, daß stets alle angebotenen Plätze ausgebucht waren.

Aufgaben des Vorstandes. Dem Vorstand eines Versicherungsunternehmens kommt im Zusammenhang mit den internen Unternehmensberatern eine wichtige Rolle zu. Der Vorstand kann dazu beitragen, daß für die internen Unternehmensberater die nachfolgende Aussage keine Geltung hat: „Der Prophet gilt nichts im eigenen Land“. Als vordringliche Aufgaben der Unternehmensleitung wurden insbesondere zwei Gesichtspunkte identifiziert. Erstens: eine eindeutige Abgrenzung des Aufgabenbereiches der internen Beratungseinheit. Zweitens: eine für alle Akteure der Unternehmung ersichtliche Rückendeckung der internen Unternehmensberater durch den Unternehmensvorstand.

Unternehmenskultur als Kriterium. Die spezifische Ausprägung der Unternehmenskultur eines Versicherungsunternehmens kann in zweifacher Hinsicht relevant sein.

Erstens: bei der Entscheidung über die Hinzuziehung von internen und/oder externen Unternehmensberatern kann die Unternehmenskultur als ein Entscheidungskriterium Berücksichtigung finden. Etwas vereinfacht ausgedrückt lassen sich die beiden folgenden Feststellungen treffen. Wenn in einem Versicherungsunternehmen `Eigenverantwortung und Mitsprache der Mitarbeiter´ sowie auch das `Betroffene zu Beteiligten machen´ gefördert werden soll, dann bietet es sich an, insbesondere auch auf interne Unternehmensberater zurückzugreifen. Wenn in einem Versicherungsunternehmen die `Offenheit für Umwelteinflüsse´ eine unmittelbare Förderung erfahren soll, dann bietet sich eine Hinzuziehung von externen Unternehmensberatern an. Die letzte Aussage ist allerdings

dahingehend zu relativieren, daß durch geeignete Maßnahmen auch der Erfahrungshorizont der internen Unternehmensberater ausgeweitet werden kann. Anknüpfend an die Überlegungen von Hofstede zu Unternehmenskulturen wird in der vorliegenden Arbeit eine graphische Darstellungsform der spezifischen Ausprägungen einer Unternehmenskultur vorgeschlagen. Es handelt sich dabei um eine sogenannte Spinnennetzdarstellung (kurz Spinne), in der sechs *Dimensionen* einer Unternehmenskultur erfasst werden. Die Spinne kann beispielsweise bei einer Entscheidung zwischen internen und externen Unternehmensberatern als Orientierungshilfe Verwendung finden.

Zweitens: die ebenfalls von Hofstede identifizierten *Schichten* einer Unternehmenskultur (insbesondere Symbole, Helden und Rituale) bieten Anhaltspunkte zur Ausgestaltung interner Beratungseinheiten. So lassen die im Rahmen der vorliegenden Arbeit ermittelten Ergebnisse beispielsweise bezüglich der mit Unternehmensberatern in Verbindung gebrachten Symbole⁵⁹³ ein differenziertes Bild deutlich werden. Es bietet sich für die internen Berater an, bestimmte Symbole der externen Unternehmensberater zu übernehmen, weil diese von den Klienten positiv bewertet werden. Hierzu gehören etwa hochwertige technische Ausrüstung und hochwertige Kleidung. Die ermittelten Ergebnisse zeigen andererseits auch, daß die internen Unternehmensberater einige Symbole, die typischerweise mit externen Unternehmensberatern in Verbindung gebracht werden, vermeiden sollten. Hierzu gehören insbesondere die Art und Weise des Auftretens sowie eine bestimmte, für den Zuhörer mitunter nicht ganz eindeutige Verwendung der Sprache.

Vernetzung interner Unternehmensberater. Den internen Unternehmensberatern der Assekuranz stehen verschiedene Möglichkeiten der Vernetzung offen: Vernetzung innerhalb eines Versicherungsunternehmens und Vernetzung über das eigene Unternehmen hinaus. Innerhalb eines Versicherungsunternehmens sollten die internen Unternehmensberater dafür Sorge tragen, daß verschiedene Organisationseinheiten voneinander lernen. Wenn beispielsweise in Abteilung A₁ ein bestimmtes Problem vorliegt, das dort gänzlich neuartig erscheint, so kann und sollte es die Aufgabe der Internen Unternehmensberater sein, die Abteilung A₁ nicht nur bei der Lösung des Problems zu unterstützen, sondern auch die Vernetzung zu Lösungsansätzen sicherstellen, die z.B. die Abteilung A₂ vor einiger Zeit bereits mit einem ähnlich gelagerten Problem erarbeitet und entwickelt hat. Voraussetzung für derartige Hinweise der internen Unternehmensberater ist allerdings, daß alle bearbeiteten Beratungsprojekte in geeigneter Form dokumentiert werden.

⁵⁹³ Der Begriff 'Symbol' wird hierim Sinne von Hofstede gebraucht, vgl. hierzu ausführlicher Abschnitt 4.2.3.

Für eine Vernetzung, die über das eigene Versicherungsunternehmen hinaus geht, bieten sich verschiedene Möglichkeiten an. Es ist an einen reinen Informationsaustausch zwischen internen Unternehmensberatungseinheiten verschiedener Versicherer zu denken. Eine engere Vernetzung könnte darüber hinaus den zeitweiligen Austausch einzelner Mitarbeiter zwischen verschiedenen Versicherungsunternehmen beinhalten. Je weiter die Austauschmöglichkeiten der internen Unternehmensberater reichen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß der Erfahrungsschatz interner Unternehmensberater dem Erfahrungsschatz externer Berater nahe kommt.

Unterstützung von Lernprozessen. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, daß interne Unternehmensberater eine wichtige Rolle bei der Förderung von Lernprozessen spielen bzw. spielen können. Wenn externe Unternehmensberatungsgesellschaften hinzu gezogen werden, dann bietet es sich in aller Regel an, auch interne Unternehmensberater an den betreffenden Beratungsprojekten mitwirken zu lassen. Die internen Berater erhalten so die Möglichkeit Methoden und Inhalte direkt *von* den externen Unternehmensberatern zu erlernen. Die internen Unternehmensberater können dabei auch dafür sorgen, daß die externen Berater möglichst viel Know-How in der Klientenunternehmung belassen, wenn sie diese am Ende eines Beratungsprojektes wieder verlassen. Zwischen der Unterstützung von Lernprozessen und der internen Vernetzung besteht ein enger Zusammenhang. Je besser die internen Unternehmensberater im eigenen Versicherungsunternehmen vernetzt sind, desto besser können sie auch das Lernen der Abteilungen untereinander fördern. Aufgrund ihrer Verwurzelung im Unternehmen sind interne Unternehmensberater im Vergleich zu externen Unternehmensberatern in aller Regel besser in die formellen und informellen Informationskanäle der Klientenunternehmung eingebunden.

Betriebsorganisation und Unternehmensberatung. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit deuten, so wie auch die empirischen Befunde von Schmidt und Schlüter⁵⁹⁴, darauf hin, daß eine Unterscheidung zwischen beratender, vermittelnder und gestaltender Betriebsorganisation gerechtfertigt ist. Darüber hinaus zeigte sich, daß Mischformen der Betriebsorganisation bislang zuwenig Beachtung fanden.

Die ermittelten Ergebnisse lassen außerdem deutlich werden, daß es zu kurz griffe, bezeichnete man die internen Unternehmensberatungen der Assekuranz als eine reine Weiterentwicklung – oder gar nur als eine andere Bezeichnung – der Abteilung

⁵⁹⁴ Vgl. Schmidt, H. / Schlüter, H. G. (1999).

Betriebsorganisation (BO). Dies wird nicht zuletzt auch daran ersichtlich, daß mehr als 70% der Personen, die an der vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) angebotenen Qualifizierung zum internen Unternehmensberater teilnehmen, eben gerade *nicht* nur der Betriebsorganisation sondern auch aus einer Vielzahl anderer Organisationseinheiten, wie Revision, Organisationsberatung, Zentrale Informationssysteme, Geschäftsprozesse, Betriebswirtschaft, Organisationsentwicklung und anderen Abteilungen entstammen.

Neben den gerade dargelegten Gesichtspunkten wurden in der vorliegenden Arbeit weitere potentielle Vor- und Nachteile interner Berater betrachtet. Interne Unternehmensberater können, in Abhängigkeit vom jeweiligen Einzelfall, für Versicherungsunternehmen u.a. die folgenden **Vorteile** mit sich bringen:

- Erleichterte Gewinnung von sehr gutem Personal;
- Bildung einer Klammerfunktion über die gesamte Unternehmung hinweg;
- Unterstützung bei der Realisation von Skaleneffekten im Beratungsbereich.

Interne Unternehmensberater können, in Abhängigkeit vom jeweiligen Einzelfall, die folgenden **Nachteile** mit sich bringen:

- Eingeschränkter Erfahrungshorizont;
- Tätigkeitsfeld der internen Unternehmensberater ist zu weit gesteckt;
- Angst vor gravierenden Maßnahmen.

Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, daß sich die beiden zuerst genannten Nachteile (Erfahrungshorizont, Tätigkeitsfeld) durch geeignete Maßnahmen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit benannt wurden, weitgehend vermeiden lassen. Hinsichtlich des dritten Gesichtspunktes ist festzuhalten, daß die *Durchsetzung* gravierender Maßnahmen eine Führungsaufgabe und keine Berateraufgabe darstellt.

Aufgrund der im Rahmen der vorliegenden Arbeit ermittelten Resultate sind hinsichtlich folgender Punkte **keine eindeutigen Aussagen** möglich:

- Neutralität der internen Unternehmensberater;
- Akzeptanz der internen Unternehmensberater;
- Probleme mit Kollegen, die außerhalb der internen Unternehmensberatung arbeiten;
- Interne Unternehmensberatung als geschützte Ressource.

7.3. Anknüpfungspunkte weiterer Forschung

Eine Öse zum Einhängen weiterer Forschung bieten zunächst einmal die gerade benannten Punkte, bezüglich derer aufgrund der im Rahmen der vorliegenden Arbeit ermittelten Ergebnisse keine eindeutige Aussage möglich war.

Das im Jahr 2000 eingeführte Qualifizierungsangebot zum internen Unternehmensberater ermöglicht in mehrfacher Hinsicht künftige Untersuchungen. Die folgende Auswahl möglicher Fragen verdeutlicht dies.

Lassen sich bei den Teilnehmern der Qualifizierung langfristige Auswirkungen feststellen?
Wie bewerten Teilnehmer die im Qualifizierungszyklus vermittelten Inhalte

- a) direkt nach Abschluß der Qualifizierung?
- b) nach 2 bis 3 Jahren weiterer Berufserfahrung?

Können Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter zum Qualifizierungszyklus entsenden, eine nachhaltige Veränderung der Arbeitsweise ihrer Mitarbeiter feststellen?

Sobald die internen Unternehmensberater der Assekuranz in ausreichendem Umfang Beratungsprojekte durchgeführt haben, bietet es sich an, die (internen) Klienten interner Unternehmensberater der Assekuranz einer systematischen Untersuchung zu unterziehen. Es lassen sich auf diese Art und Weise möglicherweise Hinweise zur Verbesserung des internen Beratungsangebotes und auch Hinweise zur inhaltlichen Weiterentwicklung der vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft angebotenen Qualifizierung zum internen Unternehmensberater gewinnen.

Bereits im Verlauf der Arbeit war darauf hingewiesen worden, daß die vorgestellten Überlegungen zur Berücksichtigung der Unternehmenskultur noch weiterer Forschung bedürfen. Dies gilt insbesondere für die im vierten Kapitel vorgeschlagene Spinne, die – aufbauend auf den Überlegungen von Hofstede⁵⁹⁵ et al. – eine Möglichkeit zur Unterstützung der Entscheidung zwischen der Selbsterstellung (make) und dem Fremdbezug (buy) von Beratungsleistungen bietet.

⁵⁹⁵ Vgl. Hofstede, G. / Neuijen, B. / Ohayv, D. D. / Sanders, G. (1990).

Literaturverzeichnis

Adler, Nancy J. (1991)

International Dimensions of Organizational Behavior, 2. Auflage, PWS-KENT Publishing Company, Boston.

Allanson, Sydney P. (1985)

Interne Beratung – Strukturen, Formen, Arbeitsweisen, Dissertation St. Gallen.

Altenburger, Otto A. (1980)

Ansätze zu einer Produktions- und Kostentheorie der Dienstleistungen, Dissertation Wien, Verlag Duncker und Humblot, Berlin.

Ansoff, Igor A. (1980)

Strategic Management, Verlag Macmillan, London.

Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1978)

Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley Publishing Company, Reading-Menlo Park-New York.

Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1996)

Organisational Learning II: Theory, Method, and Practice, Addison-Wesley Publishing Company, Reading-Menlo Park-New York.

Arnoldussen, Ludger (1990a)

Finanzwirtschaftliche Effekte von Rückversicherungsverträgen in der Schaden- und Unfallversicherung, Teil 1: Textteil, Dissertation Köln, Verlag Josef Eul, Bergisch Gladbach-Köln.

Arnoldussen, Ludger (1990b)

Finanzwirtschaftliche Effekte von Rückversicherungsverträgen in der Schaden- und Unfallversicherung, Teil 2: Tabellen- und Abbildungsteil, Dissertation Köln, Verlag Josef Eul, Bergisch Gladbach-Köln.

Arrow, Kenneth (1969)

The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation, in: US Joint Economic Committee (Hrsg.): The analysis and evaluation of public expenditure: The PBB system, vol. I, Washington, S. 59-73.

Aschenbrenner, Sebastian / Eckert, Rico / Werner, Ute (2000)

Vertrieb und Beratung über das Internet: Erste Ergebnisse einer Online-Studie zu ausgewählten Fragestellungen des E-Commerce, in: *Versicherungswirtschaft*, 24/2000, S.1950-1952.

Aschenbrenner, Sebastian / Haaß, Jan / Kotkamp, Stefan (2000)

Wissenschaftliche Tagungen: Eine ökonomische Analyse, *Working Paper* Nr. 230, Universität Karlsruhe (TH), Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung.

Aschenbrenner, Sebastian / Mechler, Reinhard (1999)

New Perspectives for Business Consulting in the Risk Management of Natural Disasters and Global Change. In: Goossens, L.J.H. (Editor) Proceedings 9th Annual Conference Risk Analysis: Facing the New Millenium, Rotterdam - The Netherlands, October 10-13, 1999, Delft, S. 657-660.

Aschenbrenner, Sebastian / Wähling, Susanne (1999)

Die Auswirkungen des gemeinsamen Binnenmarktes für die Privatversicherung, in: *Zeitschrift für Sozialreform*, 6/1999, S. 526-540.

Ashby, Ross W. (1960)

Design of a Brain, Verlag John Wiley & Sons, New York-Chichester-Brisbane.

Assmann, Aleida / Harth, Dietrich (1991)

Kultur als Lebenswelt und Monument, Fischer-Taschenbuch-Verlag, Frankfurt am Main.

Atwell, A. (2000)

Aussage im Geschäftsbericht 2000, SwissRe, Zürich, S. 47.

Barth-Weishaupt, Sybille (1999)

Der Riskmanagement-Dienstleistungssektor: Modelle und Konzepte für Service, Beratung und Versicherungen, Dissertation Karlsruhe, Verlag Fischer Prodac, Ulm.

Bateson, Gregory (1972)

Steps to an Ecology of Mind, Chandler Publishing Co., San Francisco.

Bechmann, Torsten (1998)

Entwicklungsperspektiven des Electronic Commerce in der Versicherungswirtschaft, in: *Versicherungswirtschaft* 18/1998, S. 1254-1257.

Becker, Ulrich / Schade, Christian (1995)

Betriebsformen der Unternehmensberatung. Eine Erklärung auf der Basis der Netzwerktheorie und der Neuen Institutionenlehre, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 47, (4/1995), S. 327-354.

Bellmann, Klaus / Hippe, Alan (1996)

Management von Unternehmensnetzwerken – Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Belz, Christian / Bieger, Thomas (2000)

Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, Verlag Thexis des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen, St. Gallen.

Berekoven, Ludwig (1974)

Der Dienstleistungsbetrieb: Wesen, Struktur, Bedeutung, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Berekoven, Ludwig / Eckert, Werner / Ellenrieder, Peter (2001)

Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 9. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Besanco, David / Dranove, David / Shanley, Mark (1996)

Economics of Strategy, Verlag John Wiley & Sons, New York-Chichester-Brisbane.

Blake, Robert R. / Mouton, Jane S. (1964)

The Managerial Grid, Gulf Publishers, Huston, TX.

Bölscher, Jens / Aschenbrenner, Sebastian / Schulenburg, J.-M. Graf von der (1999)

Nutzung des Internet als Informations-, Kommunikations- und Vertriebsmedium in der Versicherungswirtschaft, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, S. 207-214.

Bolten, Jürgen (1999)

Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, in: Bolten, Jürgen / Oberender, Peter (Hrsg.): Schriftenreihe Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, 2. Auflage, Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels.

Bortz, Jürgen (1995)

Lehrbuch der empirischen Forschung, 2. Auflage, Verlag Springer, Berlin-Heidelberg, New York u.a.

Bortz, Jürgen (1999)

Statistik für Sozialwissenschaftler, 5. Auflage, Verlag Springer, Berlin-Heidelberg-New York.

Bortz, Jürgen /Nicola, Döring (1995)

Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Auflage, Verlag Springer, Berlin-Heidelberg-New York.

Bosselmann, Eckhard H. (1994)

Versicherungsmakler und deregulierte Versicherungsmärkte, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Burns, Tom / Stalker, G. M. (1961)

The Management of Innovation, Verlag Tavistock, London.

Byrne, John A. / McWilliams, G. (1993)

The Alumni Club to End All Alumni Clubs, in: *Business Week*, 20.09.1993, S. 41.

Coase, Ronald H. (1937)

The Nature of the Firm, in: *Economica N. S.*, 4. Jg., 1937, S. 386-405.

Cochran, William G. (1972)

Stichprobenverfahren, Verlag de Gruyter, Berlin.

Cook, Karen S. (1977)

Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations, in: *The Sociological Quarterly*, Vol. 18, S. 62-82.

COR AG (2000)

Internet-Studie: Entwicklungen im Internet und ihre Auswirkungen auf die Finanzdienstleistungsbranche mit Schwerpunkt Lebensversicherung, Leinfelden-Echterdingen.

Cowles, Michael / Davis, Charles S. (1982)

On the origins of the 0,05 level of significance, in: *American Psychologist* 37, S. 553-558.

Cyert, Richard M. / March, James G. (1992)

A Behavioral Theory of the Firm, 2. Auflage, Verlag Blackwell, Cambridge, Mass.

Daft, Richard L. / Huber, George P. (1987)

How Organizations Learn: A Communication Framework, in: *Research in the Sociology of Organizations*, 5, 1987, S. 1-36.

Dawson, Ross (1999)

Developing knowledge-based client relationships: the future of professional services, Verlag Butterworth-Heinemann, Boston.

Dichtl, Erwin / Engelhardt, Werner H. (1980)

Investitionsgütermarketing, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 4/1980, S. 145-153.

Dichtl, Markus (1998)

Standardisierung von Beratungsleistungen, Dissertation Erlangen (Nürnberg), Verlag Gabler, Wiesbaden.

Ebert, Günter / Kopp, Michael / Neuberger, Oswald (1992)

Unternehmens- und Personalführung, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.

Eccles, Robert G. (1983)

Control with Fairness in Transfer Pricing, in: *Harvard Business Review (HBR)*, 61. Jg., 1983/6, S. 149-161.

Eco, Umberto (1994)

Einführung in die Semiotik, 8. Auflage, Verlag UTB für Wissenschaft, München.

Edelmann, Walter (1986)

Lernpsychologie: eine Einführung, 2. Auflage, Verlag Urban und Schwarzenberg, München-Weinheim.

Eichhorn, Wolfgang (1975)

Das Serviceangebot der professionellen Rückversicherer, in: *Versicherungswirtschaft*, S. 31-36.

Espejo, Raúl (1993)

Management of Complexity in Problem Solving, in: Espejo, Raúl / Schwanninger, Markus (Hrsg.): *Organizational Fitness*, Verlag Campus, Frankfurt, S. 67-92.

Espejo, Raúl / Schwanninger, Markus (1993)

Organizational Fitness, Verlag Campus, Frankfurt.

Esser, Elke (1986)

Können Befragte lügen? Zum Konzept des 'wahren Wertes' im Rahmen der handlungstheoretischen Erklärungen von Situationseinflüssen bei der Befragung, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 38, 2, S. 314-336.

Farny, Dieter (1969)

Wirtschaft und Recht der Versicherung, Festschrift für Paul Braeß, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Farny, Dieter (1969)

Grundfragen einer theoretischen Versicherungsbetriebslehre, in: Farny, Dieter (Hrsg.): *Wirtschaft und Recht der Versicherung*, Festschrift für Paul Braeß, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe S. 27-72.

Farny, Dieter (1995)

Versicherungsbetriebslehre, 2. Auflage, Verlag Versicherungswissenschaft, Karlsruhe.

Farny, Dieter (2000)

Versicherungsbetriebslehre, 3. Auflage, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Finsinger, Jörg / Grüne-Henze, Rüdiger / Schulenburg, Johann-M. Graf von der (1987)

Zum Verhalten der Nachfrager auf dem Kraftfahrzeughaftpflichtmarkt - Ergebnisse einer Repräsentativbefragung, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 1987, S. 667-684.

Fiol, Marlene C. / Lyles, Marjorie A. (1985)

Organizational Learning, in: *Academy of Management Review*, 10, 1985, 4, S. 803-813.

Fisher, Ronald A. (1925)

Theory of statistical estimation, in: *Proceedings Cambridge Philosophical Society* **21**, S. 700-725.

FORIT (2000)

Herrn Kaisers Alptraum? Analyse des deutschen Internet-Versicherungsmarktes, Frankfurt am Main.

Freeman, Linton C. (1979)

Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification, in: *Social Networks*, Vol. 1 (1978/1979), S. 215-239.

Frese, Erich (1992a)

Organisationstheorie. Historische Entwicklung – Ansätze – Perspektiven, 2. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Frese, Erich (1992b)

Handwörterbuch der Organisation (HWO), 3. Auflage, Verlag Poeschel, Stuttgart.

Frese, Erich (1993)

Grundlagen der Organisation. Konzep – Prinzipien – Strukturen, 5. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Friedrichs, Jürgen (1990)

Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen.

Gardner, Howard (1992)

Dem Denken auf der Spur: der Weg der Kognitionswissenschaft, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart.

Gemünden, Hans G. (1990)

Innovationen in Geschäftsbeziehungen und Netzwerken. Arbeitspapier des Institutes für Angewandte Betriebswirtschaft und Unternehmensführung der Universität Karlsruhe (TH), Karlsruhe.

Gemünden, Hans G. / Heydebreck, Peter (1994)

Geschäftsbeziehungen in Netzwerken: Instrumente der Stabilitätssicherung und Innovation, in: Kleinkaltenkamp, Michael / Schubert, Klaus (Hrsg.): *Netzwerkansätze im Business-to-Business Marketing: Beschaffung, Absatz und Implementierung Neuer Technologien*, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Gemünden, Hans G. / Ritter, Thomas (1996)

Network Competence: Towards a Theoretical Frame of Reference, in: Atul, Parvatiyar / Jagdish, Sheth (Hrsg.): *Contemporary Knowledge of Relationship Marketing, Proceedings of the Third Research Conference on Relationship Marketing, 14-16 Juni 1996, Atlanta*, S. 45-54.

Gemünden, Hans G. / Ritter, Thomas / Heydebreck, Peter (1996)

Network Configuration and Innovation Success: An Empirical Analysis in German High-Tech Industries, in: *International Journal of Research in Marketing*, 13 (5), S. 449-462.

Glass, Gene V. / Stanley, Julian C. (1970)

Statistical methods in education and psychology, Verlag Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Goldberg, Victor (1976)

Regulation and Administered Contracts, in: *Bell Journal of Economics*, 7, Autumn 1976, S. 426-448.

Granovetter, Mark S. (1985)

Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 91, S. 481-510.

Greschner, Jürgen (1996)

Lernfähigkeit von Unternehmen: Grundlagen organisationaler Lernprozesse und Unterstützungstechnologien für Lernen im Strategischen Management, in: Xaver, Franz / Zahn, Erich (Hrsg.): *Schriften zur Unternehmensplanung*, Verlag Lang, Frankfurt am Main-Berlin-Bern.

Grossman, Sanford J. / Hart, Oliver D. (1986)

The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, in: *Journal of Political Economy*, 1986, vol. 94, no. 4, S. 691-719.

Guilford, Joy P. (1954)

Psychometric methods, 2. Auflage, Verlag McGraw-Hill, New York.

Hacker, Winfried (1986)

Arbeitspsychologie: psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten, Verlag Huber, Bern.

Hafner, Kay / Reinecke, Rolf-Dieter (1992)

Beratung und Führung von Organisationen, in: Wagner, H. / Reinecke, Rolf-Dieter (Hrsg.): *Beratung von Organisationen: Philosophien – Konzepte – Entwicklungen*, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Verlag Gabler, Wiesbaden, S. 29-77.

Hager, Willi (1987)

Grundlagen einer Versuchsplanung zur Prüfung empirischer Hypothesen in der Psychologie, in: Lüer, Gerd / Becker, Dietrich (Hrsg.): *Allgemeine experimentelle Psychologie: eine Einführung in die methodischen Grundlagen*, Verlag Fischer UTB, Stuttgart S. 43-253.

Hager, Willi (1992)

Eine Strategie zur Entscheidung über psychologische Hypothesen, in: *Psychologische Rundschau* 43, S. 18-92.

Hahn, Dietger (1997)

Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 7. Auflage, Physica-Verlag, Heidelberg.

Hall, Edward T. (1959)

The Silent Language, Verlag Doubleday, Garden City, NY.

Haller, Matthias (1982)

Risiko- und Versicherungsprobleme des privaten Haushalts – aus Sicht der Privatversicherung, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 2/4, 1982, S. 383-437.

Haller, Matthias (1983a)

Assekuranz 2000: Mögliche Wege und ein Gemeinschaftsprojekt, in: Institut für Versicherungswirtschaft (Hrsg.): Jahresbericht, St.Gallen, S. 1-28.

Haller, Matthias (1983b)

Die Versicherungswirtschaft vor strategischen Änderungen - eine Herausforderung für die Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft, in: *Versicherungsrundschau* 5/1983, S. 129-152.

Haller, Matthias (1985)

Gefahrgemeinschaft oder Sicherheitsteam?: zur Entwicklung eines Sinnmodells der Versicherung im Zeichen des Servicegedankens, IVW Beiträge zur Sicherheitsökonomik, St. Gallen.

Haller, Matthias (2000)

Dienstleistung im Produktkonzept für Financial Services – Konsequenzen für die Versicherung, in: Belz, Christian / Bieger, Thomas (Hrsg.): Dienstleistungscompetenz und innovative Geschäftsmodelle, Verlag Thexis des Forschungsinstituts für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen, St. Gallen, S. 268-295.

Haller, Sabine (1995)

Beurteilung von Dienstleistungsqualität: dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden.

Hampden-Turner, Charles (1992)

Creating corporate culture: from discord to harmony, Addison-Wesley Publishers, Reading, Mass.

Hashimoto, Masanori / Yu, Ben T. (1980)

Specific capital, employment contracts, and wage rigidity, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 11, S. 536-549.

Helfert, Gabi (1998)

Teams in Relationship Marketing – Design effektiver Kundenbeziehungsteams, Dissertation Karlsruhe, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Helten, Elmar / Schmidt, Herbert / Schneider, Wolfgang (1992)

Qualitätszirkel. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von Versicherungsunternehmen, in: *Versicherungswirtschaft*, S. 998-1002.

Henderson, Bruce D. (1971)

Construction of a business strategy. The Boston Consulting Group, Series on Corporate Strategy, Boston.

Henderson, Bruce D. (1984)

Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt a. M.

Henke, Herbert / Jakubczik, Gert-Dieter / Skubch, Norbert (1995)

Interne Leistungsverrechnung: ein Instrument zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, in: *Controller Magazin*, Heft 3, S. 178-183.

Hinterhuber, Hans H. (1992)

Strategische Unternehmensführung: Strategisches Denken, Vision, Unternehmenspolitik, Strategie, 5. Auflage, Verlag de Gruyter, Berlin.

Hinterhuber, Hans H. (2000)

Das neue strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Hinterhuber, Hans H. / Stahl, Heinz K. (1996)

Unternehmensnetzwerke und Kernkompetenzen, in: Bellmann, Klaus / Hippe, Alan (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken – Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, Verlag Gabler, Wiesbaden, S. 87-117.

Hofer, Christian / Turi, Helmut / Schlottke, Manfred (2000)

Interne Unternehmensberatung – das zukünftige Erfolgspotential. Der Auftrag an die Kommission Betriebsorganisation, in: *Versicherungswirtschaft* 3/2000, S. 194-197.

Hoffmann, Werner H. (1991)

Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Dissertation Wien, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Hofmann, Michael (1991)

Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahmen und Entwicklungsperspektiven, Physica-Verlag, Heidelberg.

Hofstede, Geert (1967)

The Game of Budget Control, Verlag Tavistock, London.

Hofstede, Geert (1980)

Cultures Consequences: International Differences in Work-related values, Verlag Sage, Beverly Hills, CA.

Hofstede, Geert (1991)

Cultures and Organizations: Software of the Mind, McGraw-Hill Book Company, Maidenhead, England.

Hofstede, Geert (1995)

Insurance as a Product of National Values, in: *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, No. 77, October 1995, S. 423-429.

Hofstede, Geert / Bond, Michael H. (1984)

Hofstede's Culture Dimension: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 15, 1984, S. 417-433.

Hofstede, Geert / Bond, Michael H. (1988)

The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, in: *Organizational Dynamics*, 16(4), S. 4-21.

Hofstede, Geert / Neuijen, Bram / Ohayv, Denise D. / Sanders, Geert (1990)

Measuring Organizational Cultures: A Qualitative Study across Twenty Cases, in: *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990), S. 286-316.

Hoppenstedt (1999)

Versicherungs-Jahrbuch 2000, Verlag Hoppenstedt, Darmstadt-Brüssel-Zürich.

Hunecke, Jörg (2001)

Interne Beratung durch die Interne Revision. Herausforderung und Chance für den Berufsstand des Internen Revisoren, in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Schriftenreihe Rechnungslegung – Steuern – Prüfung, Dissertation München, Verlag Wissenschaft und Praxis, Sternenfels.

Hürlimann, René / Fopp, Leonhard (1991)

Service Management in der Assekuranz, in: *Versicherungswirtschaft*, S. 568-572.

Hüttner, Manfred (1999)

Grundzüge der Marktforschung, 6. Auflage, Verlag Oldenbourg, München-Wien.

Itm (2000)

Die Assekuranz im Internet, 4. Auflage, Düsseldorf.

Jaeger, Siegfried (1990)

Gestaltpsychologie - Wolfgang Köhler und seine Zeit. [Ausstellung im Foyer der Universitätsbibliothek der Freien Universität Berlin vom 8. Oktober - 9. November 1990.]

Jansen, Dorothea (1999)

Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden Anwendungen, Verlag Leske und Budrich, Opladen.

Jäpel, Werner (1985)

Die Qualität alternativer Rating-Formen und ihre Einflußgrößen, Dissertation Regensburg.

Jung, Michael / Lucius, Ralph R./ Seifert, Werner G. (1981)

Geld und Versicherung, Festgabe für Wilhelm Seuß, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Kah, Arnd (1994)

Profitcenter-Steuerung: ein Beitrag zur theoretischen Fundierung des Controlling anhand des Principal-agent-Ansatzes, Dissertation München, Verlag Schaeffer-Poeschel, Stuttgart.

Kahneman, Daniel / Tversky, Amos (2000)

Choices, values, and frames, Cambridge University Press, Cambridge.

Kahnemann, Daniel / Tversky, Amos (1979)

Prospect Theory: an Analysis of Decisions under Risk, in: *Econometrica* 47, S. 263-291.

Kaluza, Bernd (1990)

Die Betriebsgröße – ein strategischer Erfolgsfaktor von Versicherungsunternehmen?, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 1990, S. 251-273.

Kaluza, Bernd / Kürble, Günter (1986)

Die Erfahrungskurve als Instrument der strategischen Unternehmensführung in Krankenversicherungsunternehmen, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 1986, S. 193-232.

Kaspar, Rainer (2001)

Interne Unternehmensberatung (IUB) als Schlüssel für den (künftigen) Unternehmenserfolg: Hintergründe, Maßnahmen, Erfahrungen, Vortrag auf der Jahresfachtagung des betriebswirtschaftlichen Institutes des GDV, 25.10.2001, Berlin.

Keller, Hubert B. / Weinberger, Thomas (1992)

Lernmodelle und Wissensverarbeitung, Manuskript des Nr. 5002 des Kernforschungszentrums Karlsruhe.

Kelley, Robert E. (1981)

Consulting: The Complete Guide to a Profitable Career, Verlag Scribner, New York.

Kieser, Alfred / Hegele, Cornelia / Klimmer, Matthias (1998)

Kommunikation im organisatorischen Wandel, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Kim, Daniel H. (1993)

The Link between Individual and Organizational Learning, in: *Sloan Management Review*, Fall 1993, S. 37-50.

Kirsch, Werner (1997)

Wegweiser zu Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung: Kapitel eines Theorieprojektes, in: *Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre* (80), 2. Auflage, Verlag Kirsch, Herrsching bei München.

Kleinkaltenkamp, Michael / Schubert, Klaus (1994)

Netzwerkansätze im Business-to-Business Marketing: Beschaffung, Absatz und Implementierung Neuer Technologien, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Koch, Gottfried / Wagner, Fred (1998a)

Electronic Commerce in der Versicherungswirtschaft (II), in: *Versicherungswirtschaft*, 23/1998, S. 1643-1647.

Koch, Gottfried / Wagner, Fred (1998b)

Electronic Commerce in der Versicherungswirtschaft (II), in: *Versicherungswirtschaft* 24/1998, S. 1718-1724.

Koch, Walter A. (1989)

Evolution of culture : proceedings of the international and interdisciplinary symposium, September 19 - 23, 1988, Lovenno di Menaggio, Italy, erschienen in: Bochum publications in evolutionary cultural semiotics (22), Verlag Brockmeyer, Bochum

Köhler, Wolfgang (1992)

Gestalt psychology: an introduction to new concepts in modern psychology, Reissued, Verlag Liveright, New York. [Originalausgabe: 1947.]

Köhne, Thomas (1997)

Die Wirkungsversicherung im Privatkundengeschäft, St. Gallen.

König, Eckard / Volmer, Gerda (1999)

Systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden, 6. Auflage 1999, Deutscher Studienverlag, Weinheim.

Königswieser, Roswita / Exner, Alexander (1999)

Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Beratergruppe Neuwaldegg, 2. Auflage, Verlag Klett-Kotta, Stuttgart.

Konrad, Elmar D. (2000)

Kulturunternehmen: Kompetenzen – Leistungsbeiträge – Erfolgswirkungen, Dissertation Karlsruhe, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden.

Köppen, Ralf O. (1999)

Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen: die Nachfolgeregelung in kleinen und mittleren Unternehmen, Dissertation Karlsruhe, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Kosiol, Erich (1972)

Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbeck bei Hamburg.

Kosiol, Erich (1976)

Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Kreikebaum, Hartmut (1989)

Strategische Unternehmensplanung, 3. Auflage, Verlag Kohlhammer, Stuttgart.

Kroeber, Alfred L. / Kluckhohn, Clyde (1952)

Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, in: *Papers of the Peabody Museum of American Archeology and Ethnology*, Harvard University, Bd. XLVII, Nr. 1.

Kromrey, Helmut (1998)

Empirische Sozialforschung, 8. Auflage, Verlag Leske + Budrich, Opladen.

Kromschröder, Bernhard (1997)

Die Versicherungsmakler-Dienstleistung als Bestandteil des Produktes
Versicherungsschutz, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 1997,
S. 59-80.

Krug, Walter / Nourney, Martin, Schmidt, Jürgen (1994)

Wirtschafts- und Sozialstatistik: Gewinnung von Daten, 3. Auflage, Verlag Oldenbourg,
München.

Kubr, Milan (1986)

Management Consulting. A guide to the profession, International Labour Office,
2. Auflage, Genf.

Kürble, Gunter / Schwake, Edmund (1984)

Größenvorteile bei Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen, in: *Zeitschrift für die
gesamte Versicherungswissenschaft*, 1984, S. 113-131.

Kurtz, David L. / Clow, Kenneth E. (1998)

Services Marketing, Verlag John Wiley & Sons, New York-Chichester-Weinheim.

Küsters, Elmar A. (1998)

Episoden des interkulturellen Managements: Grundlagen der Selbst- und
Fremdorganisation, in: Kahle, Egbert (Hrsg.): Schriftenreihe Entscheidungs- und
Organisationstheorie, Dissertation Lüneburg, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Laatz, Wilfried (1993)

Empirische Methoden: Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler, Verlag Thun, Frankfurt am
Main.

Langeard, Eric (1981)

Grundfragen des Dienstleistungsmarketing, in: *Marketing ZFP*, 3. Jg., Nr. 4, S. 233-240.

Lauda, Karlheinz (1989)

Strategische Grunddimensionen in der Versicherungswirtschaft, in:
Versicherungswirtschaft, S. 220-226.

Laux, Helmut / Liermann, Felix (1990)

Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der
Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Verlag Springer, Berlin-New York.

Lewin, Kurt (1963)

Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: ausgewählte theoretische Schriften, Studienausgabe, Verlag Huber, Bern. [Englischsprachige Originalausgabe: Kurt Lewin (1951) Field theory in social science: selected theoretical papers, Verlag Harper, New York.]

Lewis, Richard D. (2000)

When cultures collide: managing successfully across cultures, 2. Auflage, Verlag Nicholas Brealey Publishing, London.

Liebermann, Marvin B. (1984)

The Learning Curve and Pricing in the Chemical Processing Industries, in: *RAND Journal of Economics*, Summer 1984, S. 213-228.

Liebwein, Peter (2000a)

Klassische und moderne Formen der Rückversicherung, Dissertation München, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Liebwein, Peter (2000b)

Strukturierung von Rückversicherungsentscheidungen, Dissertation München, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Lippe, Stefan (1983)

Integration von Betriebskosten in risikothoretische Modelle, Dissertation Mannheim, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Lippe, Stefan (2000)

Risiko, Kapitalmanagement und Rückversicherung, in: Mannheimer Vorträge für Versicherungswissenschaft, 75, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Lippitt, Ronald / Lippitt, Gordon (1977)

Der Beratungsprozeß in der Praxis. Untersuchung zur Dynamik der Arbeitbeziehung zwischen Klient und Berater. In: Sievers, Burkhard (Hrsg.) Organisationsentwicklung als Problem, Klett-Cotta, Stuttgart, S. 93-115.

Lippitt, Ronald / Lippitt, Gordon (1984)

Beratung als Prozeß: was Berater und ihre Kunden wissen sollten, Bratt-Institut für Neues Lernen, Goch.

Lück, Helmut E. (1996)

Die Feldtheorie und Kurt Lewin – eine Einführung, Verlag Beltz, Weinheim.

Lüer, Gerd / Becker, Dietrich (1987)

Allgemeine experimentelle Psychologie: eine Einführung in die methodischen Grundlagen, Verlag Fischer UTB, Stuttgart S. 43-253,.

Luhmann, Niklas (1989)

Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Auflage, Verlag Enke, Stuttgart.

Mauritz, Hartmut (1996)

Interkulturelle Geschäftsbeziehungen: Eine interkulturelle Perspektive für das Marketing, Dissertation Bayreuth, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

McFadden, Daniel (1999)

Rationality for Economists?, in: *Journal of Risk and Uncertainty*, 19/1999, S. 73-105.

Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1997)

Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden, 2. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Merton, Robert K. (1968)

Social Theory and Social Structure, Free Press, New York.

Micklethwait, John / Wooldridge, Adrian (1998)

Die Gesundheitsbetriebe: was die Rezepte der Unternehmensberater wirklich nützen, Verlag Hoffmann und Campe, Hamburg.

Milgrom, Paul R. / Roberts, John (1992)

Economics, Organization and Management, Prentice Hall Publishers, Upper Saddle River, NY.

Montada, Leo (1970)

Die Lernpsychologie Jean Piagets, Verlag Klett, Stuttgart.

Moreno, Jacob L. (1967)

Die Grundlagen der Soziometrie, Westdeutscher Verlag, Köln.

Müller, Martina (1994)

Die Aufgaben der Unternehmensberatung bei der Gestaltung von Führungskultur. Dargestellt am Beispiel des Vertriebs eines Versicherungsunternehmens, Dissertation München, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Müller, Wolfgang (1981a)

Das Produkt Versicherung, in: Jung, Michael / Lucius, Ralph R./ Seifert, Werner G. (Hrsg.): Geld und Versicherung, Festgabe für Wilhelm Seuß, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, S. 155-171.

Müller, Wolfgang (1981b)

Theoretical Concepts of Insurance Production, in: *Genfer Hefte*, 21/1981, S. 63-83.

Müller-Reichert, Matthias (1994)

Empirische und theoretische Fundierung eines innovativen Risiko-Beratungskonzeptes der Versicherungswirtschaft, Dissertation Passau, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Müller-Stewens, Günther / Lechner, Christoph (2001)

Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Neibecker, Bruno (1985)

Konsumentenemotionen. Messung durch computergestützte Verfahren. Eine empirische Validierung nicht-verbaler Methoden, Physica-Verlag, Würzburg-Wien.

Neuberger, Oswald (1974)

Messung der Arbeitszufriedenheit, Verlag Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Köln.

Neuberger, Oswald (1985)

Arbeit: Begriff, Gestaltung, Motivation, Zufriedenheit, Verlag Enke, Stuttgart.

Neuberger, Oswald (2002)

Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Auflage, Verlag Lucius & Lucius, Stuttgart.

Neumann, Klaus (1975)

Operations Research Verfahren, Band 3: Graphentheorie und Netzplantechnik, unter Mitwirkung von Martin Morlock, in: Theorie und Praxis des Operation Research, Verlag Hanser, München.

Niedereichholz, Christel (1999)

Der Interne Consultant – Herausforderung für die Betriebsorganisation, in: *Versicherungswirtschaft*, 24/1999, S. 1833-1835.

Oefinger, Thomas (1986)

Erfüllung von Beratungsaufgaben in Unternehmungen durch interne und externe Berater – Eine theoretisch empirische Analyse, Dissertation Augsburg.

Pappenheim, Rainer (2000)

Neue Institutionenökonomik und politische Institutionen, Dissertation Jena, Jena.

Pappi, Franz U. (1987)

Methoden der Netzwerkanalyse, Verlag Oldenbourg, München.

Pautzke, Gunnar (1989)

Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, Dissertation München, Verlag Kirsch, Herrsching bei München.

Pawlowsky, Peter (1992)

Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen, in: Staehle, Wolfgang H. / Conrad, Peter (Hrsg.): *Managementforschung*, 2. Auflage, Verlag de Gruyter, Berlin-New York.

Peipmann, Rolf (1976)

Erkennung von Strukturen und Mustern. Grundlagen und Verfahren, Verlag de Gruyter, Berlin-New York.

Perlitz, Wolfgang (1975)

Zum Entscheidungsproblem: Eigenerstellung/Fremdbezug von Unternehmensberatungsleistungen, Dissertation Erlangen-Nürnberg.

Peters, Thomas J. / Waterman, Richard H. (1984)

Auf der Suche nach Spitzenleistungen – was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, verlag-mvg, Landsberg am Lech. [Im Original: Peters, Thomas J. / Waterman, Richard H. (1982): In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, Verlag Harper & Row, New York.

Petzold, Rolf (1987)

Ziele und Bereiche der externen Beratung im Wettbewerb mit der internen Beratung, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 39. Jg., S. 529-536.

Piaget, Jean (1985)

Meine Theorie der geistigen Entwicklung, Fischer-Taschenbuch-Verlag, Frankfurt.

Poole, Marshall S. (1985)

Communication and organizational climates: Review, critique, and a new perspective, in: McPhee, R. D. / Tompkins, P. K. (Hrsg.): *Organizational Communication*, Verlag Sage, Beverly Hills, CA, S. 79-108.

Porter, Michael E. (2000)

Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Auflage, Verlag Campus, Frankfurt am Main.

Posner, Roland (1989)

What is Culture? Toward a Semiotic Explanation of Anthropological Concepts, in: Koch, Walter A. (Hrsg.): *Evolution of culture : proceedings of the international and interdisciplinary symposium, September 19 - 23, 1988, Lovenno di Menaggio, Italy*, erschienen in: *Bochum publications in evolutionary cultural semiotics* (22), Verlag Brockmeyer, Bochum, S. 240-295.

Posner, Roland (1991)

Kultur als Zeichensystem. Zur semiotischen Explikation kulturwissenschaftlicher Grundbegriffe, in: Assmann, Aleida. / Harth, Dietrich (Hrsg): *Kultur als Lebenswelt und Monument*, Fischer-Taschenbuch-Verlag, Frankfurt am Main, S. 37-74.

Pratt, John W. / Zeckhauser, Richard J. (1985)

Principals and agents: the structure of business, in: *Research colloquium Series Harvard University, Graduate School of Business Administration*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Pusch, Horst-Dieter (1976)

Versicherungsproduktion als input-/output-Prozess – eine Entscheidungsorientierte Betrachtung, Dissertation Hamburg.

R+V-Versicherung (1998)

Die Ängste der Deutschen, Studie des R+V-Infocenter für Sicherheit und Vorsorge, München.

Reinhardt, Rüdiger (1993)

Das Modell organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung lernfähiger Organisationen, Dissertation Kassel, Verlag Lang, Frankfurt am Main-Berlin-Bern.

Ritter, Thomas (1998)

Innovationserfolg durch Netzwerkkompetenz: effektives Management von Unternehmensnetzwerken, Dissertation Karlsruhe, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Rohrmann, Bernd (1978)

Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung, in: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 9, S. 222-245.

Schade, Christian (1996)

Marketing für Unternehmensberatung: ein institutionenökonomischer Ansatz, Dissertation Frankfurt am Main, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Schein, Edgar H. (1987)

Process Consultation Volume II: Lessons for Managers und Consultants, Addison-Wesley Publishers, Reading, MA.

Schein, Edgar H. (1993)

On dialogue, culture, and organizational learning, in: *Organizational Dynamics* 22, S. 40-52.

Schmalensee, Richard, Willig, Robert D. (1989)

Handbook of Industrial Organization, Band 1, North-Holland Publishers, Amsterdam

Schmid, Florian / Schumann, Michael (1998)

Consulting Guide 1999: Profile & Daten deutscher Unternehmensberater, Verlag Branchen Medien, München.

Schmidt, Götz (1985)

Grundlagen der Aufbauorganisation, Verlag Schmidt, Gießen.

Schmidt, Horst / Schlüter, Heinz-Günter (1999)

Organisationsarbeit im Versicherungsunternehmen. Eine empirische Ist-Analyse, in: *Versicherungswirtschaft* 21/1999, S. 1593-1597.

Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke (1999)

Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Auflage, Verlag Oldenbourg, München.

Schnell, Rainer / Hill, Paul, B. / Esser, Elke (1993)

Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. Auflage, Verlag Oldenbourg, München.

Schradin, Heinrich R. (1994)

Erfolgsorientiertes Versicherungsmanagement: betriebswirtschaftliche Steuerungskonzepte auf betriebswirtschaftlicher Grundlage, Dissertation Hamburg, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Schreiber, Hans (1987)

Wandel der Führungskonzepte und Änderungen in der Personalpolitik von Versicherungsunternehmen, in: *Versicherungswirtschaft* 3/1987, S. 178-180.

Schreiber, Hans (1988)

Aktuelle Außendienstfragen, in: *Versicherungswirtschaft* 24/1988, S. 1595-1600.

Schulenburg, Johann-M. Graf von der (1981a)

Theorie der Rückversicherung: die Rückversicherungsformen im Lichte der ökonomischen Theorie der Entscheidungen unter Unsicherheit, Verlag Mannhold, Düsseldorf.

Schulenburg, Johann-M. Graf von der (1981b)

Systeme der Honorierung frei praktizierender Ärzte und ihre Allokationswirkungen, Dissertation München, Verlag J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.

Schulenburg, Johann-M. Graf von der (1984)

Zum Verhalten von Versicherungsnachfragern in der sozialen Marktwirtschaft, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 1984, S. 295-320.

Schumann, Howard / Presser, Stanley (1981)

Questions and answers in attitude surveys: experiments on question form, wording and content, Verlag Academic Publishing, San Diego-London.

Schütte, Anja (1997)

Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Unter besonderer Beachtung der Beratung bei Unternehmensgründung. Theoretische und empirische Analyse sowie konzeptionelle Weiterentwicklung, Dissertation Gießen, Verlag Peter Lang, Frankfurt-Berlin-Bern.

Schwake, Edmund (1987)

Überlegungen zu einem risikoadäquaten Marketing als Steuerungskonzeption von Versicherungsunternehmen, Dissertation Mannheim, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Schwebler, Robert (1994)

Allfinanz und Versicherung – ein vorläufiges Fazit, in: Schwebler, Robert (Hrsg.): Dieter Farny und die Versicherungswissenschaft, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, S. 457-465.

Schwebler, Robert (1994)

Dieter Farny und die Versicherungswissenschaft, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Searle, John R (2001)

Die Simulanten. Ein Gespräch mit John R. Searle über Bewusstsein von Maschinen und den Film „AI – Künstliche Intelligenz“, in: *DIE ZEIT*, 39/2001, S. 44.

Searle, John R. (1991)

Minds, brains and science, Verlag Penguin, London.

Searle, John R. (1995)

The construction of social reality, Verlag Allen Lane, London.

Searle, John R. (1997)

The mystery of consciousness, Verlag Granta, London.

Searle, John R. (1998)

Mind, Language and Society: doing Philosophy in the real world, Verlag Weidenfeld & Nicolson, London.

Semlinger, Klaus (1993)

Fallstricke und Hemmnisse zwischenbetrieblicher Kooperation, in: *Internationales Gewerbearchiv* 41, 1, S. 47-53.

Semlinger, Klaus (1998)

Innovationsnetzwerke: Kooperation von Kleinbetrieben, Jungunternehmen und kollektiven Akteuren, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V., Eschbronn.

Sievers, Burkhard (1977)

Organisationsentwicklung als Problem, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart.

Simon, Bernd (2001)

E-Learning an Hochschulen: Gestaltungsräume und Erfolgsfaktoren von Wissensmedien, Verlag Josef Eul, Lohmar.

Simon, Herbert A (1991)

Organizations and Markets, in: *The Journal of Economic Perspectives*, Volume 5, Number 2 – Spring 1991, S. 25-44.

Stadtler, Klaus (1980)

Die Datenanalyse in der empirischen Forschung: Daten, Analyse, Praxis, Infratest Forschung, München.

Staeble, Wolfgang H. / Conrad, Peter (1992)

Managementforschung, 2. Auflage, Verlag de Gruyter, Berlin-New York.

Staute, Jörg (1996)

Der Consulting Report: vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater, Verlag Campus, Frankfurt.

Steinle, Claus (1992)

Stabsstelle, in Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation (HWO), 3. Auflage, Verlag Poeschel, Stuttgart, Sp. 2310-2321.

Steinle, Claus / Eggers, Bernd (1989)

Zukunftssicherung durch strategische Planung und Kontrolle – Grundlagen und Umsetzungshinweise für die Versicherungsunternehmung, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, S. 691-712.

Steinmann, Horst / Schreyögg, Georg (2000)

Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 5. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Sterman, John D. (1994)

Learning in and about Complex Systems, in: *Systems Dynamics Review*, 10, 1994, 2/3, S. 291-330.

Steyrer, Johannes (1991)

Unternehmensberatung: Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung. In: Hoffmann, Michael (Hrsg.): *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung – Bestandsaufnahmen und Entwicklungsperspektiven*, Physica-Verlag, Heidelberg, S. 1-44.

Stier, Winfried (1996)

Empirische Forschungsmethoden, Verlag Springer, Berlin-Heidelberg-New York.

Strasser, Hansjörg (1992)

Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden – Eine resultatsorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses, in: *Mitteilungen aus dem Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich*, Schulthess Polygraphischer Verlag, Zürich.

Stutz, Hans-Rudolf (1988)

Management-Consulting. Organisationsstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung, Dissertation Zürich, Verlag Paul Haupt, Bern – Stuttgart.

Sydow, Jörg (1992)

Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, in: *Neue Betriebswirtschaftliche Forschung*, Habilitationsschrift Berlin, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Theuvsen, Ludwig (1994)

Interne Beratung: Konzept, Organisation, Effizienz, Dissertation Köln, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Trabant, Jürgen (1996)

Elemente der Semiotik, UTB-Francke, Tübingen-Basel.

Traub, Wolfgang (1995)

Marktfunktion und Dienstleistung des Versicherungsmaklers auf der Grundlage informationsökonomischer Ergebnisse, Dissertation Hamburg, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.

Trompenaars, Fons (1994)

Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business, Verlag Irwin, Burr Rich, Ill.

Tversky, Amos / Kahneman, Daniel (1981)

The Framing of Decisions and Psychology of Choice, in: *Science* 211, S. 453-458.

Ulrich, Hans (1981)

Überlegungen zur Managementlehre, in: *Management-Zeitschrift IO*, Nr. 6, 50. Jg., S. 297-300.

Vollmer, Gerhard (2002)

Evolutionäre Erkenntnistheorie: angeborene Erkenntnisstrukturen im Kontext von Biologie, Psychologie, Linguistik, Philosophie und Wissenschaftstheorie, 8. Auflage, Verlag Hirzel, Leipzig.

Wagner, Helmut / Reinecke, Rolf-Dieter (1992)

Beratung von Organisationen: Philosophien – Konzepte – Entwicklungen, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Weiershäuser, Stephanie (1996)

Mitarbeiterverhalten im Beratungsprozeß: eine ökonomische Betrachtung, Dissertation St.Gallen, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Weiß, Christel (1999)

Basiswissen medizinische Statistik, Verlag Springer, Berlin-Heidelberg-New York.

Werner, Ute (1991)

Die Messung des Unternehmenserfolgs auf Basis einer kommunikationstheoretisch begründeten Jahresabschlußanalyse – dargestellt am Beispiel deutscher

Rückversicherungsunternehmen, Dissertation München, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Werner, Ute (1999)

Konsum im Multikulturellen Umfeld, Verlag Peter Lang, Habilitationsschrift München, Frankfurt am Main-Berlin-Bern u.a.

West, Douglas B (2001)

Introduction to graph theory, 2. Auflage, Verlag Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.-London.

Weyer, Johannes (2000)

Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialen Netzwerkforschung, Verlag Oldenbourg, München-Wien.

Wildmann, Lothar (1995)

Konstruktivismus und kulturorientierte Managementlehre, Verlag Hartung-Gorre, Konstanz.

Wilkins, Alan L. (1984)

The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems, in: *Human Resource Management*, 23, S. 41-60.

Williamson, Oliver E. (1975)

Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, Verlag Free Press, New York.

Williamson, Oliver E. (1981)

The economics of organization: the transaction cost approach, in: *American Journal of Sociology* 87, S. 548-577.

Williamson, Oliver E. (1989)

Transaction Cost Economics, in: Schmalensee, Richard, Willig, Robert D. (Hrsg.): *Handbook of Industrial Organization*, Band 1, North-Holland Publishers, Amsterdam, S. 135-182.

Williamson, Oliver E. (1990)

Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen. (Deutsche Übersetzung des Werkes: Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, New York-London.)

Williamson, Oliver E. (1991)

Comparative Economic Organisation. The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: *Administrative Science Quarterly*, 36. Jahrgang, 1991, S. 269-296.

Wimmer, Rudolf (1991)

Organisationsberatung. Eine Branche ohne professionelles Selbstverständnis, in: Hofmann, Michael (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Physica-Verlag, Heidelberg, S. 45-136.

Wittmann, Simone (1998)

Das Frühwerk Kurt Lewins – zu den Quellen sozialpsychologischer Ansätze in Feldkonzept und Wissenschaftstheorie, Dissertation Universität Jena, Verlag Lang, Frankfurt am Main-Wien.

Wohlgemuth, André C. (1985)

Berater für Organisationsentwicklung: externe, interne oder kombinierte Integration? Überlegungen zu einem neuen Konzept in der gesamtheitlichen Unternehmensberatung, in: *Zeitschrift für Organisation (zfo)*, 2/1985, S. 81-89.

Wohlgemuth, André C. (1991)

Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Neue Formen der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes, Verlag Paul Haupt, 3. Auflage, Bern – Stuttgart.

Wurche, Sven (1994)

Strategische Kooperationen: theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen am Beispiel mittelständischer Pharmaunternehmen, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Yin, Robert K. (1989)

Case Study Research. Design and Methods, Sage Publications, Newbury Park.

Zeithaml, Valerie A. / Bitner, Mary, J. (1996)

Services Marketing, McGraw-Hill International Editions, Marketing and Advertising Series, New York-St. Louis-San Francisco.

Zweifel, Peter (1987)

Dienstleistungen aus ökonomisch theoretischer Sicht, in: Allgemeines statistisches Archiv, Vol 71, No. 1, S. 1-16.

Zweifel Peter (1987)

Was ist Versicherung?, in: Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft GDV (Hrsg.), Schriftenreihe Volkswirtschaft, No. 8, S. 38-59.

Anhang

Interviewleitfaden

zur

Untersuchung

Interne Unternehmensberater in der Assekuranz



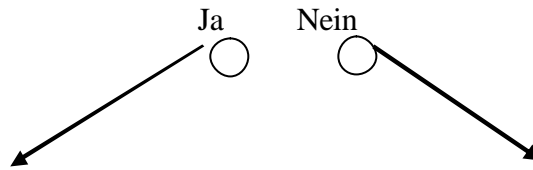
UNIVERSITÄT
KARLSRUHE (TH)



Lehrstuhl für Versicherungswissenschaft

D 76128 Karlsruhe

1.) Verfügt Ihr Unternehmen über eine Interne Unternehmensberatung ?



2.) Wenn die Antwort `Ja` lautet: Wenn die Antwort `Nein` lautet:

Ist in den nächsten fünf Jahren vorgesehen die interne Beratungseinheit Auszubauen? Ist in den nächsten fünf Jahren vorgesehen eine interne Beratungseinheit einzurichten?

Ja Nein Ja Nein

3.) Kennzeichnen Sie bitte mittels einer Zahl von 1 bis 3 die Bedeutung der nachfolgend genannten Begriffe hinsichtlich der Beratungstätigkeit der internen Unternehmensberater ihres Unternehmens.

Es gilt dabei: 1 = am wichtigsten, 3 = am unwichtigsten.

Ausprägung der Tätigkeit	Bewertung
beratend	
vermittelnd	
gestaltend	
...	
...	

4.) Wie beurteilen Sie die folgende Aussage ?

„Das Vorhandensein einer internen Unternehmensberatung begünstigt Lernprozesse.“

- 1 = ich **stimme** der Aussage **voll und ganz zu**
- 2 = ich **stimme** der Aussage **weitgehend zu**
- 3 = ich **stimme** der Aussage **teilweise zu**
- 4 = ich bin **unentschieden**
- 5 = ich **widerspreche** der Aussage **teilweise**
- 6 = ich **widerspreche** der Aussage **weitgehend**
- 7 = ich **widerspreche** der Aussage **voll und ganz**

Begründung:

Ja Nein

Begründung:

10.) Wie beurteilen Sie die folgende Aussage?

„Für Versicherungsunternehmen bietet die Einrichtung einer internen Unternehmensberatung eine Möglichkeit um Skaleneffekte im Bereich der Beratung zu realisieren.“

- 1 = ich **stimme** der Aussage **voll und ganz zu**
- 2 = ich **stimme** der Aussage **weitgehend zu**
- 3 = ich **stimme** der Aussage **teilweise zu**
- 4 = ich bin **unentschieden**
- 5 = ich **widerspreche** der Aussage **teilweise**
- 6 = ich **widerspreche** der Aussage **weitgehend**
- 7 = ich **widerspreche** der Aussage **voll und ganz**

Begründung:

11.) Wie beurteilen Sie die folgende Aussage?

„Die gleichzeitige Hinzuziehung mehrerer Beratungsunternehmen bietet eine Möglichkeit zur Vermeidung von Holdup.“

- 1 = ich **stimme** der Aussage **voll und ganz zu**
- 2 = ich **stimme** der Aussage **weitgehend zu**
- 3 = ich **stimme** der Aussage **teilweise zu**
- 4 = ich bin **unentschieden**
- 5 = ich **widerspreche** der Aussage **teilweise**
- 6 = ich **widerspreche** der Aussage **weitgehend**
- 7 = ich **widerspreche** der Aussage **voll und ganz**

Begründung:

12.) Wie beurteilen Sie die folgende Aussage?

„Die Transaktionskosten bei der Zusammenarbeit mit externen Unternehmensberatern sind ein Argument für die Einrichtung einer internen Unternehmensberatung.“

- 1 = ich **stimme** der Aussage **voll und ganz zu**
- 2 = ich **stimme** der Aussage **weitgehend zu**
- 3 = ich **stimme** der Aussage **teilweise zu**
- 4 = ich bin **unentschieden**
- 5 = ich **widerspreche** der Aussage **teilweise**
- 6 = ich **widerspreche** der Aussage **weitgehend**
- 7 = ich **widerspreche** der Aussage **voll und ganz**

Begründung:

13.) Wie beurteilen Sie die folgende Aussage?

„Wenn ein Versicherungsunternehmen über eine interne Unternehmensberatung verfügt, dann sind Situationen vorstellbar, in denen es wünschenswert ist, daß die internen Unternehmensberater auch Beratungsleistungen für bestimmte Versicherungsnehmer erbringen (z.B. für Industrie- und Gewerbekunden).“

- 1 = ich **stimme** der Aussage **voll und ganz zu**
- 2 = ich **stimme** der Aussage **weitgehend zu**
- 3 = ich **stimme** der Aussage **teilweise zu**
- 4 = ich bin **unentschieden**
- 5 = ich **widerspreche** der Aussage **teilweise**
- 6 = ich **widerspreche** der Aussage **weitgehend**
- 7 = ich **widerspreche** der Aussage **voll und ganz**

Begründung:

14.) Unternehmensberater und Unternehmenskultur

14a.) Können aus Ihrer Sicht externe Unternehmensberater Einfluß auf die Unternehmenskultur des Klienten haben ?

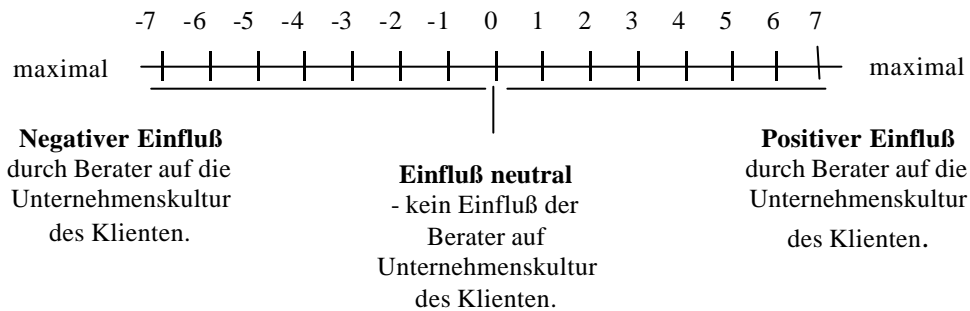
.....
.....

14b.) **Unternehmenskultur** ist ein vielschichtiger und nur schwer greifbarer Betrachtungsgegenstand.

14b-1.) Welche Aspekte einer Unternehmenskultur sind aus Ihrer Sicht entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens (erfolgskritisch) ?

1. _____ 2. _____ 3. _____

14b-2.) Bitte kennzeichnen Sie nun jeweils durch ein Kreuz auf der nachfolgenden Linie, mit welcher Intensität zum einen externe Berater und zum anderen interne Berater aus Ihrer Sicht die von Ihnen als erfolgskritisch benannten Aspekte der Unternehmenskultur eines Klienten typischerweise beeinflussen:



14c.) Symbole, Helden und Rituale im Kontext der Unternehmensberatung

14-c1.) Gibt es Symbole, die Sie mit Unternehmensberatern in Verbindung bringen?
(Sie können bei Ihren Antworten zwischen internen und externen Unternehmensberatern differenzieren.)

.....
.....

Definition: „**Symbole** sind z.B. Gesten, Bilder, Objekte und Worte, denen innerhalb einer Kultur eine bestimmte Bedeutung zukommt.“

Wie bewerten Sie die von Ihnen benannten Symbole? Verbinden Sie mit den einzelnen Symbolen hinsichtlich der Unternehmensberater eher negative Assoziationen oder eher positive Assoziationen? Verwenden Sie bei Ihrer Bewertung bitte das nachfolgende Schema:

- + 3 = voll und ganz **positiv**
- + 2 = weitgehend **positiv**
- + 1 = teilweise **positiv**
- 0 = unentschieden
- 1 = teilweise **negativ**
- 2 = weitgehend **negativ**
- 3 = voll und ganz **negativ**

Symbol 1: _____; Bewertung:

Symbol 2: _____; Bewertung:

Symbol 3: _____; Bewertung:

Symbol 4: _____; Bewertung:

14c-2.) Wie bewerten Sie die folgende Aussage ?

„Bei Unternehmensberatern handelt es sich um Helden.“

- 1 = ich **stimme** voll und ganz **zu**
- 2 = ich **stimme** weitgehend **zu**
- 3 = ich **stimme** teilweise **zu**
- 4 = ich bin **unentschieden**
- 5 = ich **widerspreche** teilweise
- 6 = ich **widerspreche** weitgehend
- 7 = ich **widerspreche** voll und ganz

Bewertung hinsichtlich interner Unternehmensberater:

Bewertung hinsichtlich externer Unternehmensberater:

Definition: „**Helden** sind Personen, denen Eigenschaften zugeschrieben werden, welche in der jeweiligen Kultur hoch angesehen sind. Die Helden nehmen damit eine Vorbildfunktion ein.“

14c-3.) Gibt es Rituale, die Sie mit Unternehmensberatern in Verbindung bringen? (Sie können bei Ihren Antworten zwischen internen und externen Unternehmensberatern differenzieren.)

.....
.....

Definition: „**Rituale** sind jene (gemeinsam vorgenommenen) Aktivitäten, die strenggenommen – was die spezifische Form der Ausübung anbetrifft – eigentlich überflüssig sind, die aber aufgrund des Umstandes, daß ihnen im Rahmen einer Kultur eine soziale Bedeutung zukommt, dennoch, sozusagen um ihrer selbst willen, durchgeführt werden.“

14d.) Sollte der (potentielle) Einfluß von Unternehmensberatern auf die Kultur einer Klientenunternehmung künftig bereits im Vorfeld eines Beratungsprojektes Berücksichtigung finden?

Ja Nein Begründung (und falls "Ja" - wie?):

.....
.....

15a.) Wird die interne Beratungseinheit in ihrem Unternehmen als Profitcenter geführt ?

Ja Nein

15b.) Halten Sie die Einführung eines Profitcenterkonzeptes für die interne Beratungseinheit für sinnvoll ?

Ja Nein

Begründung:

16a.) Handelt es sich bei der internen Beratungseinheit ihres Unternehmens um eine rechtlich eigenständige Gesellschaft?

Ja Nein

16b.) Ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll, wenn die interne Unternehmensberatung eines Versicherers als eigenständiges Unternehmen geführt wird?

Ja Nein

Begründung:

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Einschätzungen zu Transaktionskosten und internen Unternehmensberatern

Zu Hypothese 4.1.1. („Die Transaktionskosten bei der Zusammenarbeit mit externen Unternehmensberatern sind ein Argument für die Einrichtung einer internen Unternehmensberatung.“) konnten die Interviewpartner mittels einer `7er-Tabelle` Aussagen treffen. Die dabei von den Interviewpartnern zu verwendenden Ziffern bedeuten:

1 = maximale Zustimmung; 7 = maximale Ablehnung.

Interviewpartner	Einschätzung
1	3
2	5
3	1
4	1
5	3
6	2
7	4
8	3
9	3
10	5
11	2
12	3
13	2
14	2
15	3
16	4
17	3
18	3
19	2
20	3
21	1
22	4
23	2
24	5
25	4
26	2
27	2
28	4
29	2
30	3
31	2
32	1
33	4
34	2
35	2
36	1
37	5

Mittelwert: 2,78
 Varianz : 1,45

Einschätzungen zu Skaleneffekten und internen Unternehmensberatern

Zu Hypothese 4.1.2. („Für Versicherungsunternehmen bietet die Einrichtung einer internen Unternehmensberatung die Möglichkeit, Skaleneffekte im Bereich der Beratung zu realisieren.“) konnten die Interviewpartner mittels einer `7er-Tabelle` Aussagen treffen. Die dabei von den Interviewpartnern zu verwendenden Ziffern bedeuten:

1 = maximale Zustimmung;

7 = maximale Ablehnung.

Interviewpartner	Bewertung
1	4
2	2
3	7
4	3
5	2
6	4
7	3
8	3
9	3
10	4
11	2
12	3
13	4
14	4
15	5
16	2
17	4
18	5
19	3
20	4
21	2
22	3
23	5
24	2
25	3
26	4
27	5
28	2
29	3
30	3
31	4
32	3
33	2
34	5
35	6
36	3
37	3

Mittelwert und Varianz:

\bar{x}	3,49
s^2	1,48

Einschätzungen zu Lernprozessen und internen Unternehmensberatern

Zu Hypothese 4.1.3. („Eine interne Unternehmensberatung begünstigt Lernprozesse.“) konnten die Interviewpartner mittels einer `7er-Tabelle` Aussagen treffen. Die dabei von den Interviewpartnern zu verwendenden Ziffern bedeuten:

1 = maximale Zustimmung;

7 = maximale Ablehnung.

Interviewpartner	Einschätzung
1	3
2	2
3	2
4	2
5	3
6	1
7	2
8	3
9	2
10	2
11	1
12	1
13	3
14	2
15	4
16	2
17	1
18	2
19	2
20	3
21	1
22	1
23	2
24	3
25	3
26	2
27	2
28	3
29	2
30	2
31	2
32	1
33	3
34	4
35	2
36	1
37	2

Mittelwert und Varianz:

\bar{x}	2,14
s^2	0,68

Einschätzungen zu Holdup und internen Unternehmensberatern

Zu Hypothese 4.1.4. („Die Hinzuziehung mehrerer Beratungsunternehmen vermeidet Holdup.“) konnten die Interviewpartner mittels einer `7er-Tabelle` Aussagen treffen. Die dabei von den Interviewpartnern zu verwendenden Ziffern bedeuten:

1 = maximale Zustimmung;

7 = maximale Ablehnung.

Interviewpartner	Einschätzung
1	2
2	5
3	7
4	4
5	3
6	2
7	3
8	2
9	6
10	2
11	1
12	2
13	5
14	1
15	3
16	2
17	4
18	1
19	3
20	3
21	4
22	2
23	2
24	3
25	6
26	4
27	1
28	4
29	2
30	4
31	5
32	2
33	2
34	3
35	4
36	4
37	2

Mittelwert und Varianz:

\bar{x}	3,12
s^2	2,27

Einschätzungen zur Beratung für Versicherungsnehmer durch interne Unternehmensberater

Die Interviewpartner wurden nach der Beurteilung der folgenden Aussage gefragt: „Wenn ein Versicherungsunternehmen über eine interne Unternehmensberatung verfügt, dann sind Situationen vorstellbar, in denen es wünschenswert ist, daß die internen Unternehmensberater auch Beratungsleistungen für bestimmte Versicherungsnehmer erbringen (z.B. für Industrie- und Gewerbekunden).“

Interviewpartner	Einschätzung
1	7
2	2
3	7
4	7
5	3
6	6
7	7
8	2
9	7
10	4
11	7
12	7
13	5
14	7
15	6
16	2
17	4
18	7
19	7
20	5
21	7
22	5
23	7
24	7
25	7
26	7
27	4
28	7
29	6
30	7
31	5
32	7
33	4
34	7
35	6
36	4
37	7

Mittelwert und Varianz:

\bar{x}	5,76
s^2	2,74

Einschätzungen zum Einfluß von Unternehmensberatern auf die Unternehmenskultur

Die nachfolgend zusammengestellten Daten wurden im Rahmen der Interviews in zwei Schritten ermittelt. Die Vorgehensweise der Datenermittlung ist in Abschnitt 5.3. beschrieben. Aus der nachfolgenden Zusammenstellung geht hervor, inwieweit die befragten Interviewpartner externen Unternehmensberatern bzw. internen Unternehmensberatern einen positiven Einfluß bzw. einen negativen Einfluß auf erfolgsrelevante Faktoren einer Unternehmenskultur beimessen. Die genaue Beschreibung der Faktorengruppen (I bis IV) findet sich ebenfalls in Abschnitt 5.3. Es gilt dabei: I = Eigenverantwortung und Mitsprache; II = Transparenz; III = Regeln; IV = Offenheit. Die Bewertungsmöglichkeiten bewegten sich zwischen:

- 7 = maximal negativer Einfluß der Berater auf die Klientenkultur

+ 7 = maximal positiver Einfluß der Berater auf die Klientenkultur

Erstens: Einschätzungen der Interviewpartner hinsichtlich externer Unternehmensberater

I.	II.	III.	IV.
-4	-1	-7	3
-3	-2	6	4
-7	-5	-5	-1
-5	0	7	7
-3	-2	-6	3
-7	1	7	5
-4	-1	6	6
-3	1	0	4
-5	-3	6	3
-4	-4	-7	5
-4	-2	5	7
-3	-1	7	3
-6	-3	4	
-5	-2		
-3	-2		
-6	0		
-4	-3		
-4			
-3			
-5			
-3			
-4			
-2			

Zweitens: Einschätzungen der Interviewpartner hinsichtlich interner Unternehmensberater

I.	II.	III.	IV.
6	2	-1	3
4	6	6	-3
1	1	2	-1
3	4	-2	1
7	2	7	2
5	5	-1	-3
7	4	-5	-2
7	4	2	-1
6	2	6	-1
5	6	0	1
4	7	-3	-2
7	3	1	-1
3	2	-3	
7	4		
5	3		
6	3		
4	3		
7			
3			
5			
7			
6			
5			

Einschätzungen zu Symbolen der Unternehmensberater

Die 37 Interviewpartner wurden darum gebeten, gemäß der Symboldefinition von Hofstede, jene Symbole zu benennen, die sie persönlich mit Unternehmensberatern in Verbindung bringen. Im zweiten Schritt wurden dann mittels einer '7er-Tabelle' die Assoziationen zu den einzelnen Symbolen benannt. Der vorgegebene Bewertungsspielraum reichte dabei von größtmöglichen positiven Assoziationen (+3) bis hin zu größtmöglichen negativen Assoziationen (-3), die mit den einzelnen Symbolen verbunden werden.

	Kleidung	Auftreten	Ausrüstung	Folien		Sprache
				(Gestaltung)	(Menge)	
	2	-3	1	-1	-3	-2
	1	-1	3	3	-3	-3
	-1	2	3	3	-1	-3
	3	-3	2	2	-3	-3
	0	-2	1	3	-2	-2
	2	-2	2	2	-3	-3
	3	-3	2	1	-2	-3
	2	0	3	3	0	-3
	1	-3	2	2	-3	
	2	-3	3	3		
	2	-2	1			
	1	1	1			
	3	-3	2			
	1	-1	1			
	2	-2	3			
	2	-2	3			
	3	-1	2			
	1	-3				
	2	-3				
	-2	-2				
	0	-3				
	2					
	3					
	0					
	1					
	2					
\bar{x}	1,46	-1,86	2,06	2,10	-2,22	-2,75
s^2	1,62	2,03	0,68	1,66	1,19	0,21

Erklärung

(gemäß § 4, Abs. 4 der Promotionsordnung)

Ich versichere wahrheitsgemäß, die Dissertation bis auf die in der Abhandlung angegebene Hilfe selbstständig angefertigt, alle benutzten Hilfsmittel vollständig und genau angegeben und genau kenntlich gemacht zu haben, was aus Arbeiten anderer und aus eigenen Veröffentlichungen unverändert oder mit Abänderungen entnommen wurde.

Karlsruhe, den 07. Oktober 2002