

Gliederung

Inhaltsverzeichnis	3
Verzeichnis der Abbildungen	8
Abkürzungsverzeichnis	10
I. Einleitung	13
A. Problemstellung	13
B. Vorgehensweise	17
II. Grundlagen der Unternehmensberatung	19
A. Begriffsdefinition	19
B. Historische Entwicklung der Unternehmens- beratung in Deutschland	33
C. Der Markt für Unternehmensberatungsleistungen in der Bundesrepublik Deutschland	38
1. Ansätze zur Klassifizierung von Unternehmensberatungsleistungen	38
2. Die Nachfrage nach freien Unternehmens- beratungsleistungen	42
a) Beratereinsatz als unternehmerisches Entscheidungsproblem	42
b) Funktionen des Beraters	49
(1) Wissenstransferfunktion	50
(2) Neutralitätsfunktion	53
(3) Kapazitätserweiterungsfunktion	57
(4) Entscheidungsdurchsetzungsfunktion	58
(5) Managementexkulpationsfunktion	59
(6) Katalysatorfunktion	60
(7) Prestigefunktion	61
c) Empirische Ergebnisse	62
3. Anbieter von freien Unternehmensberatungsleistungen	68
D. Betrachtungsebenen der Unternehmensberatung	72

III. Entwicklung einer Universalberatungskonzeption	74
A. Notwendigkeit einer umfassenden Beratungskonzeption	74
B. Definition der Universalberatung	79
C. Universalberatung aus der Sicht ausgewählter Betrachtungsebenen	81
1. Problemorientierte Betrachtungsweise	81
a) Universalberatung und Internal Auditing	81
b) Universalberatung und strategisches Management	86
c) Universalberatung als Ausgangspunkt von Schwerpunkt- und Spezialberatungen	94
2. Funktionenorientierte Betrachtungsweise	97
a) Hauptfunktionen der Universalberatung	97
b) Supplementärfunktionen der Universalberatung	100
3. Anlässe der Universalberatung	104
a) Beauftragung aufgrund sachlich determinierter Auslösefaktoren	106
(1) Beauftragung aufgrund von Umwelteinflüssen	106
(2) Beauftragung aufgrund innerorganisatorischer Probleme	106
(3) Beauftragung aufgrund von Sekundärwirkungen	107
b) Beauftragung aufgrund personell determinierter Auslösefaktoren	108
(1) Beauftragung aufgrund Einwirkung von Kontrollorganen	108
(2) Beauftragung aufgrund sonstiger personell determinierter Auslösefaktoren	109
4. Prozessorientierte Betrachtungsweise	110

5. Systemorientierte Betrachtungsweise	114
a) Systemorientierte Beiträge in der beratungstheoretischen Literatur	114
(1) Das Beratungssystem als personales und institutionelles System	115
(2) Das Beratungsprojekt als soziales System	118
(3) Systemische Beratung	120
b) Konsequenzen für die Konzeption der Universalberatung	121
(1) Rollenverständnis des Universal- beraters	122
(2) Persönlicher Erfahrungshintergrund des Beraters	123
(3) Handhabung von Widerständen in der Realisationsphase	124
6. Anbieter von Universalberatungen	126
a) Anforderungsprofil des Universalberaters	126
b) Überlegungen zur Eignung unterschied- licher Beratungsträger für Universal- beratungen	129
(1) Klassische Berater und Beratungsunternehmen	129
(2) Wirtschaftsprüfer	131
(3) Steuerberater	135
(4) Beratungsdienste der Kammern und Verbände	137
(5) Interne Berater	137
(6) Sonstige	138
D. Ergebnis	140

IV. Entwicklung einer Vorgehensmethodik der Universalberatung	142
A. Vorbemerkungen	142
B. Projektbezogenes Zielsystem der Universalberatung	147
C. Die Problembestimmung im Rahmen des Universalberatungsprozesses	152
1. Methodik der Problembestimmung	152
2. Ermittlung eines geeigneten Bezugsrahmens zur Durchführung von Unternehmensanalysen	156
a) Einflußgrößen und Determinanten der Auswahl eines unternehmensanalytischen Bezugsrahmens durch den Universalberater	156
(1) Einfluß der Projektziele der Universalberatung	156
(a) Einfluß des Leistungsziels	156
(b) Einfluß der Termin- und Kostenziele	157
(2) Situationsbedingte Einflußgrößen und Determinanten	159
(a) Beratersystembedingte Einflußgrößen und Determinanten	160
(b) Klientensystembedingte Einflußgrößen und Determinanten	162
(c) Interaktionsbedingte Kriterien	164
b) Ausgewählte Instrumente und Ansätze zur Durchführung von Unternehmensanalysen	165
(1) Kennzahlen und Kennzahlensysteme	165
(2) Ansätze der strategischen Planung und des strategischen Managements	177
(a) 7-S-Modell	177
(b) Portfolio-Modelle	181
(c) Branchenstrukturanalyse	185
(d) Wertkette	188
(e) PIMS-Programm	193
(3) Das Modell lebensfähiger Systeme	206

(4) Zusammenfassende Evaluierung und Integration der vorgestellten Bezugsrahmen und Instrumente	219
D. Typische Problembereiche bei Universal- beratungen	234
1. Unternehmensverfassung	234
2. Aufbauorganisation	239
3. Unternehmensplanung	245
4. Führungspersonal	252
E. Problemlösung im Rahmen des Universalberatungsprozesses	258
F. Implementierung im Rahmen des Universalberatungsprozesses	260
1. Erscheinungsformen von Akzeptanzbarrieren	263
2. Ursachen von Akzeptanzbarrieren	267
3. Maßnahmen zur Überwindung von Akzeptanzbarrieren	269
a) Entwicklung einer Implementierungs- strategie	269
b) Selektion von Einzelmaßnahmen	277
(1) Maßnahmen zur Erzielung einer Verhaltensakzeptanz	278
(2) Maßnahmen zur Erzielung einer Einstellungsakzeptanz	280
V.    Schlußbemerkungen	286
 Literaturverzeichnis	 289
Lebenslauf	313
Erklärung	315

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Merkmalsgruppen und Beschreibungsmerkmale zur Systematisierung von Beratungsobjekten	40
Abb. 2:	Entwicklung des Beratungsmarktes 1981-1991	64
Abb. 3:	Regelmäßig wiederkehrende unternehmerische Analyse- und Optimierungserfordernisse	78
Abb. 4:	Verhältnis von strategischer Planung und strategischem Management	89
Abb. 5:	Auslösefaktoren für die Initiierung von Universalberatungsprojekten	105
Abb. 6:	Aufgaben der Unternehmensberatung im Rahmen eines Problemlösungsprozesses	110
Abb. 7:	Prozeß der Universalberatung	113
Abb. 8:	Beratungssystem aus rollentheoretischer Sicht	116
Abb. 9:	Makrorollen- und Mikrorollenbeziehungen in Beratungsprojekten	117
Abb. 10:	Allgemeines Projektzielsystem	149
Abb. 11:	Kennzahlensystem von DuPont	170
Abb. 12:	Erweitertes RL-Kennzahlensystem	172
Abb. 13:	7-S-Modell	178
Abb. 14:	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Matrix	183
Abb. 15:	Branchenstrukturanalyse	186
Abb. 16:	Wertkette nach Porter	189
Abb. 17:	Wesentliche Erfolgsfaktoren gemäß der PIMS-Studie und ihre Wirkung auf den Return on Investment	196
Abb. 18:	Allgemeine Lenkungsstruktur des Modells lebensfähiger Systeme	208
Abb. 19:	Darstellung eines lebensfähigen Systems auf zwei Rekursionsebenen	215
Abb. 20:	Instrumente zur Realisierung von Subsystemfunktionen innerhalb des Modells lebensfähiger Systeme auf Unternehmensebene	223
Abb. 21:	Instrumente zur Realisierung von Subsystemfunktionen innerhalb des Modells lebensfähiger Systeme auf Geschäftsbereichsebene	224
Abb. 22:	Steuerungsgrößen der Unternehmensführung	227
Abb. 23:	Typische Akzeptanzformen bei Beratungsprozessen	263

Abb. 24:	Formen und Intensität möglicher Akzeptanzbarrieren	266
Abb. 25:	"Bombenwurfstrategie" und Organisationsentwicklungsstrategie im Vergleich	270
Abb. 26:	Implementierungsstrategien im Rahmen von Universalberatungsprozessen	274