

INHALTSVERZEICHNIS

| | <u>Seite</u> |
|---|--------------|
| EINLEITUNG | 1 |
| A. Gegenstand der Untersuchung | 1 |
| B. Methodische Vorbemerkungen | 2 |
| C. Zielsetzung und Gang der Untersuchung | 3 |
| <u>1. Abschnitt: GRUNDLEGUNG</u> | 5 |
| A. Das Wesen der Unternehmensberatung | 5 |
| I. Begriffsklärung | 5 |
| a) Begriff der Unternehmensberatung | 5 |
| 1. Unterschiedliche Begriffsbezeichnungen | 5 |
| 2. Der Begriff der bankmäßigen Unternehmensberatung | 6 |
| b) Abgrenzung der Unternehmensberatung gegenüber anderen Beratungsleistungen der Bank | 9 |
| 1. Unternehmensberatung und Firmenkundenberatung | 9 |
| 2. Unternehmensberatung und Financial Engineering | 10 |
| II. Grundfunktionen der Unternehmensberatung | 11 |
| a) Problembestimmungsfunktion | 12 |
| b) Problemlösungsfunktion | 12 |
| c) Realisationsfunktion | 13 |
| III. Entwicklungsstufen der Unternehmensberatung | 13 |
| a) Entwicklung in den USA | 13 |
| b) Entwicklung in Deutschland | 14 |
| B. Das Umfeld der bankmäßigen Unternehmensberatung | 16 |
| I. Analytische Betrachtung des Firmenkundenmarkts der Banken | 16 |
| a) Hohe Wettbewerbsintensität | 16 |
| b) Zunehmender Qualitätswettbewerb | 18 |
| c) Erhöhung der Kreditrisiken | 19 |
| d) Fazit | 20 |
| II. Analytische Betrachtung des Unternehmensberatungsmarktes | 22 |
| C. Die Beteiligten am Unternehmensberatungsgeschäft | 23 |
| I. Anbieterstruktur | 23 |
| a) Anbieter aus dem Nichtbankenbereich | 24 |
| 1. Unternehmensberatungsgesellschaften | 24 |
| 2. Kammern und Verbände | 25 |

VIII

| | |
|---|----|
| 3. Beratungsdienste der Wirtschaftsbe- | 26 |
| reiche | |
| 4. Freie Berufe | 27 |
| b) Kreditinstitute als Anbieter | 29 |
| II. Nachfragerstruktur | 32 |
| a) Großunternehmen | 33 |
| 1. Charakterisierung | 33 |
| 2. Bedeutung für die bankmäßige Unternehmens- | |
| beratung | 33 |
| b) Mittelständische Unternehmen | 34 |
| 1. Charakterisierung | 35 |
| 2. Gesamtwirtschaftlicher Stellenwert | 36 |
| 3. Rahmenbedingungen | 37 |
| aa) Externe Rahmenbedingungen | 37 |
| bb) Interne Rahmenbedingungen | 38 |
| 4. Bedeutung für die bankmäßige Unter- | |
| nehmensberatung | 39 |
| D. Die Stellung der Unternehmensberatung im Gesamt- | |
| leistungsangebot der Bank | 39 |
| I. Grundsätzliche Klassifizierung | 40 |
| a) Unternehmensberatung als Bankleistung | 40 |
| b) Unternehmensberatung als Bankdienstleistung | 41 |
| II. Leistungspolitische Charakterisierung | 41 |
| a) Kennzeichnung des Kundendienstes | 42 |
| b) Abgrenzung des Kundendienstes von der | |
| Hauptleistung | 43 |
| c) Einordnung der Unternehmensberatung | 43 |
| III. Sortimentpolitische Charakterisierung | 44 |
| a) Mögliche Abgrenzungskriterien | 45 |
| 1. Die rechtsbegriffliche Interpretation | 45 |
| 2. Die Abgrenzung nach der Verkehrsauf- | |
| fassung | 45 |
| b) Einordnung der Unternehmensberatung | 46 |
| IV. Diversifikationspolitische Charakterisierung | 47 |
| a) Bankbetriebliche Diversifikationsstrate- | |
| gien | 47 |
| b) Unternehmensberatung als Diversifikations- | |
| maßnahme | 48 |
| E. Zwischenergebnis | 50 |

| | |
|--|----|
| <u>2. Abschnitt:</u> BANKBETRIEBLICHE VORAUSSETZUNGEN DER UNTERNEHMENSBERATUNG | 51 |
| A. Die Bedeutung der Betriebsgröße | 51 |
| B. Die sachlich-technischen Voraussetzungen | 52 |
| I. Die Raumverhältnisse | 52 |
| II. Das sachliche Hilfsmaterial | 54 |
| III. Beratungsunterstützung durch EDV | 54 |
| IV. Resümee | 55 |
| C. Die organisatorischen Voraussetzungen | 56 |
| I. Zentralisierung versus Dezentralisierung der Unternehmensberatung | 57 |
| a) Der geographische Aspekt | 57 |
| 1. Allgemein | 58 |
| 2. Bedeutung für die Universalbanken | 58 |
| b) Die hierarchische Einordnung | 60 |
| c) Fazit | 62 |
| II. Die Problematik einer organisatorischen Anglie- derung der Unternehmensberatung | 62 |
| a) Organisatorische Grundformen des Bankbetriebs | 63 |
| b) Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensberatung | 64 |
| 1. Überblick | 64 |
| 2. Bankinterne Leistungserstellung | 65 |
| aa) Generelle Beurteilung | 65 |
| (1) Vorteile | 65 |
| (2) Nachteile | 66 |
| bb) Mögliche Gestaltungsformen | 67 |
| (1) Angliederung an eine bestehende Abteilung | 67 |
| (2) Errichtung einer eigenständigen Abteilung | 68 |
| cc) Fazit | 69 |
| 3. Funktionsausgliederung auf kapitalmäßig mit der Bank verbundene Beratungsgesell- schaften | 70 |
| aa) Generelle Beurteilung | 70 |
| bb) Mögliche Gestaltungsformen | 71 |
| (1) Beteiligung an einer Beratungs- gesellschaft | 71 |
| (2) Gründung einer Beratungsgesell- schaft | 73 |
| cc) Fazit | 74 |

| | |
|--|----|
| 4. Die Vermittlung von Unternehmens- beratern | 74 |
| 5. Resümee | 77 |
| D. Die personellen Voraussetzungen | 78 |
| I. Qualitativer Personalbedarf bei der Unternehmensberatung | 78 |
| a) Bestimmungsfaktoren des qualitativen Personalbedarfs | 78 |
| b) Die Anforderungen an die Personalqualität | 79 |
| 1. Die fachliche Dimension | 79 |
| 2. Die menschliche Dimension | 82 |
| c) Das Anforderungsprofil des Bank-Unternehmens- beraters | 83 |
| II. Quantitativer Personalbedarf bei der Unternehmensberatung | 85 |
| a) Bestimmungsfaktoren des quantitativen Personalbedarfs | 85 |
| b) Die Personalstärke in der Bank-Unternehmens- beratung | 85 |
| c) Die Deckung des quantitativen Personalbedarfs | 87 |
| 1. Möglichkeiten der Personalbedarfsdeckung | 88 |
| aa) Bankinterne Personalbeschaffung | 88 |
| bb) Bankexterne Personalbeschaffung | 89 |
| 2. Probleme bei der Personalbedarfsdeckung | 90 |
| aa) Personalauswahl | 90 |
| bb) Erhältlichkeit | 91 |
| III. Maßnahmen zur Personalanpassung | 93 |
| a) Weiterbildungsbezogene Aufgaben | 93 |
| b) Anreizbezogene Aufgaben | 94 |
| IV. Die Bedeutung des personellen Elements bei der Unternehmensberatung | 94 |
| E. Zwischenergebnis | 95 |

| | |
|--|-----|
| <u>3. Abschnitt:</u> DIE PRAXIS DER UNTERNEHMENSBERATUNG DURCH BANKEN | 97 |
| A. Grundphilosophien der Bank-Unternehmensberatung | 97 |
| I. Die bankorientierte Philosophie | 97 |
| II. Die wettbewerbsorientierte Philosophie | 99 |
| III. Fazit | 99 |
| B. Der Unternehmensberatungsprozeß | 100 |
| I. Vorbereitungsphase | 101 |
| a) Akquisition von Mandanten | 101 |
| 1. Zielgruppe | 101 |
| aa) Kunden der Bank | 101 |
| bb) Nichtkunden der Bank | 102 |
| cc) Ergebnis | 104 |
| 2. Akquisitionsmöglichkeiten | 104 |
| aa) Kommunikationspolitische Instrumente | 104 |
| (1) Werbung | 105 |
| (2) Öffentlichkeitsarbeit | 106 |
| bb) Einschaltung der Firmenkundenabteilung | 107 |
| cc) Vorlage von Referenzen | 108 |
| b) Festlegung des Beratungshonorars | 109 |
| 1. Das Problem der Erhebung | 109 |
| 2. Die Honorargestaltung | 110 |
| aa) Bestimmungsfaktoren der Honorargestaltung | 110 |
| bb) Grundstrategien der Honorargestaltung | 112 |
| (1) Kostendeckungsprinzip | 112 |
| (2) Gewinnerwirtschaftungsprinzip | 113 |
| cc) Modalitäten der Honorargestaltung | 113 |
| (1) Zeithonorar | 116 |
| (2) Pauschalhonorar | 117 |
| 3. Die Durchsetzbarkeit des Beratungshonorars | 118 |
| c) Unverbindliche Voruntersuchungen der Bank-Unternehmensberatung | 119 |
| 1. Erkennung von Problembereichen | 119 |
| 2. Festlegung des Beratungsziels | 121 |
| 3. Abgabe eines Beratungsangebots | 121 |
| d) Abschluß eines Beratungsvertrags | 122 |

| | |
|---|-----|
| 1. Vertragstypus | 122 |
| aa) Werkvertrag | 122 |
| bb) Dienstvertrag | 123 |
| 2. Vertragsbestandteile | 124 |
| II. Durchführungsphase | 125 |
| a) Die Planung der Beratungsdurchführung | 125 |
| 1. Personell | 125 |
| 2. Zeitlich | 126 |
| 3. Sachlich | 127 |
| b) Die Beratungsdurchführung i.e.S. | 128 |
| 1. Problemlösungskomponente | 128 |
| aa) Detaillierte Problemanalyse | 128 |
| bb) Erarbeitung und Bewertung von Problemlösungsalternativen | 129 |
| cc) Ergebnispräsentation und Empfehlung | 130 |
| 2. Umsetzungskomponente | 131 |
| aa) Problematik bei der Umsetzung des Beratungsergebnisses für die Bank | 132 |
| bb) Umsetzungswiderstände in der Klient- unternehmung | 134 |
| cc) Die praktische Umsetzung des Beratungsergebnisses | 135 |
| III. Kontrollphase | 136 |
| a) Ausrichtung auf den Mandanten | 137 |
| 1. Kontrolle der Beratungsaktivitäten | 137 |
| 2. Erstellung des Beratungsberichts | 138 |
| b) Ausrichtung auf die Bank-Unternehmensberatung | 140 |
| IV. Resümee | 141 |
| C. Das Leistungsangebot der Bank-Unternehmensberatung | 141 |
| I. Bestimmungsfaktoren des Leistungsangebots | 141 |
| a) Problembereiche in mittelständischen Unternehmen | 141 |
| b) Beratungsbedarf mittelständischer Unternehmen | 142 |
| II. Der mögliche Umfang des Leistungsprogramms | 144 |
| a) Übersicht | 144 |
| b) Funktionsübergreifende Beratung | 146 |
| 1. Managementberatung | 146 |
| 2. Strategieberatung | 149 |
| 3. Controllingberatung | 151 |
| aa) Unternehmensplanung | 152 |
| bb) Betriebswirtschaftliches Informationswesen | 152 |

| | |
|---|-----|
| 4. Organisationsberatung | 154 |
| c) Funktionsspezifische Beratung | 155 |
| 1. Unternehmensorientierte Beratungsleistungen | 156 |
| aa) Finanzberatung | 156 |
| (1) Beratung bei Vermögens- und Kapitalstruktur | 156 |
| (2) Beratung bei Investitionsvorhaben | 157 |
| (3) Beratung bei der Finanzplanung | 158 |
| (4) Fazit | 159 |
| bb) EDV-Beratung | 160 |
| cc) Personalberatung | 162 |
| 2. Marktorientierte Beratungsleistungen | 163 |
| aa) Beschaffungsberatung | 163 |
| bb) Technologieberatung | 164 |
| cc) Marketingberatung | 167 |
| dd) Außenhandelsberatung | 168 |
| d) Zusammenfassung | 172 |
| | |
| <u>4. Abschnitt: PROBLEME BEIM ANBIETEN DER UNTERNEHMENSBERATUNG DURCH BANKEN</u> | 174 |
| A. Probleme in der Mandantensphäre | 174 |
| I. Die Beratungsmentalität | 174 |
| II. Die Meßbarkeitsproblematik | 176 |
| a) Die Feststellung der Beraterqualifikation | 177 |
| b) Die Feststellung des Beratungserfolgs | 177 |
| III. Die Verstärkung der Machtposition der Bank | 178 |
| B. Probleme in der Bankensphäre | 180 |
| I. Vorbemerkung | 180 |
| II. Juristische Aspekte | 181 |
| a) Die Beschränkung durch Rechtsvorschriften | 182 |
| 1. Kreditwesengesetz | 182 |
| 2. Spezialgesetze | 183 |
| aa) Spezialgesetze für bestimmte Typen der Universalbank | 183 |
| bb) Rechts- und Steuerberatungsgesetz | 183 |
| b) Die Haftungsproblematik | 184 |
| III. Das Nachfrageverhalten der Beratungsnehmer | 185 |
| a) Die gegenwärtige Einschätzung des Nachfrageverhaltens | 185 |
| b) Die zukünftige Einschätzung des Nachfrageverhaltens | 186 |

| | |
|--|-----|
| IV. Interessenkonflikte | 187 |
| a) Interessenkonflikte mit Innenwirkung | 188 |
| 1. Unternehmensberatung versus Kredit- geschäft | 188 |
| 2. Das bankinterne Zurechenbarkeitsproblem | 189 |
| b) Interessenkonflikte mit Außenwirkung | 190 |
| 1. Konkurrenz zu bankexternen Unternehmens- beratern | 191 |
| 2. Kooperation mit bankexternen Unterneh- mensberatern | 193 |
| C. Zwischenergebnis | 194 |
| <u>5. Abschnitt: DIE WIRKUNGEN DER UNTERNEHMENSBERATUNG DURCH BANKEN</u> | 195 |
| A. Das Zielsystem einer Bank als Beurteilungsgrund- lage der Wirkungen des Unternehmensberatungsan- gebots | 195 |
| I. Elemente eines Zielsystems | 195 |
| II. Formulierung eines Zielsystems der Kredit- institute | 196 |
| B. Geschäftspolitische Bewertung der Bank- Unternehmensberatung | 197 |
| I. Rentabilitätswirkungen | 197 |
| a) Aufwendungen | 197 |
| 1. Einmalige Aufwendungen | 197 |
| 2. Laufende Aufwendungen | 199 |
| b) Erträge | 200 |
| 1. Direkte Erträge | 200 |
| 2. Indirekte Erträge | 201 |
| aa) Cross-selling-Effekte | 201 |
| bb) Synergieeffekte | 202 |
| c) Fazit | 203 |
| II. Sicherheitswirkungen | 204 |
| a) Risikomindernde Effekte | 204 |
| 1. Risikominderung im Kreditgeschäft | 204 |
| 2. Verringerung der Abhängigkeit vom Zinsgeschäft | 205 |
| 3. Stabilisierung des Gesamtertragsrisikos | 206 |
| b) Risikoerhöhende Effekte | 207 |
| 1. Das Risiko der Diversifikationsentschei- dung | 207 |
| 2. Das Personalrisiko | 207 |
| c) Fazit | 208 |

| | |
|--|------|
| III. Wachstumswirkungen | 208 |
| a) Marktanteilserweiterung durch Ausbau bestehender Geschäftsbeziehungen | 209 |
| b) Marktanteilserweiterung durch Gewinnung von Neukunden | 210 |
| c) Fazit | 211 |
| IV. Standingpflege | 211 |
| a) Positive Standingwirkungen | 212 |
| b) Negative Standingwirkungen | 213 |
| c) Fazit | 214 |
| C. Zwischenergebnis | 214 |
| <u>6. Abschnitt: ZUSAMMENFASSEND E WÜRDIGUNG UND AUSBLICK</u> | 216 |
| ANHANG | 223 |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS | XVI |
| ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS | XVII |
| LITERATURVERZEICHNIS | 259 |

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

| <u>Abb.Nr.</u> | | <u>Seite</u> |
|----------------|--|--------------|
| 1 | Einschätzung zukünftig verstärkter Geschäftsaktivitäten der Banken | 22 |
| 2 | Die Anbieter von Unternehmensberatungen im Kreditgewerbe | 30 |
| 3 | Entscheidungskriterien einer Zentralisa- tion oder Dezentralisation der Bank- Unternehmensberatung | 57 |
| 4 | Organisatorische Gestaltungsmöglich- keiten der Bank-Unternehmensberatung | 65 |
| 5 | Anforderungsprofil für den Bank- Unternehmensberater | 84 |
| 6 | Die Personalstärke in der Bank-Unterneh- mensberatung | 86 |
| 7 | Phasen und Inhalte des Unternehmens- beratungsprozesses | 100 |
| 8 | Honorarsätze der bankmäßigen Unterneh- mensberatungsanbieter | 114 |
| 9 | Die Anforderungen mittelständischer Unter- nehmen an Beratungsleistungen der Kreditinstitute | 143 |
| 10 | Systematisierung bankmäßiger Unter- nehmensberatungsleistungen | 144 |