

# Inhaltsübersicht

## Teil A

### Klassische Ansätze der Managementberatung

A.1	Das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio .....	3
	<i>ein Ansatz der Boston Consulting Group</i>	
A.2	Das Marktattraktivität-Wettbewerbsstärke-Portfolio .....	29
	<i>ein Ansatz von McKinsey &amp; Company</i>	
A.3	Das Marktlebenszyklus-Wettbewerbsposition-Portfolio .....	51
	<i>ein Ansatz von Arthur D. Little</i>	

## Teil B

### Neuere Ansätze der Managementberatung

B.1	Value-Growth: Neue Strategieregeln für wertorientiertes Wachstum .....	77
	<i>ein Ansatz von Mercer Management Consulting</i>	
B.2	Value-Building-Growth: Wie man werttreibendes Wachstum erzielt .....	95
	<i>ein Ansatz von A. T. Kearney</i>	
B.3	Innovation-Premium: Shareholder-Value durch Innovation .....	109
	<i>ein Ansatz von Arthur D. Little</i>	
B.4	Business-Transformation: Ein umfassendes Modell zur Unternehmenserneuerung .....	125
	<i>ein Ansatz von Gemini Consulting</i>	
B.5	Vitalisierung von Unternehmen: Vom Taylorismus zum Organismus .....	143
	<i>ein Ansatz von CSC Ploenzke</i>	
B.6	Change-Management: Initiierung und Umsetzung von Organisationstransformationen .....	171
	<i>ein Ansatz von Andersen Consulting</i>	
B.7	Change to Grow: Was Change-Management erfolgreich macht .....	193
	<i>ein Ansatz von Mercer Management Consulting</i>	

B.8	Wandel: Gesteuert oder getrieben? .....	211
	<i>ein Ansatz von Arthur D. Little</i>	
B.9	Geschäftsprozessintegriertes Kompetenzmanagement .....	229
	<i>ein Ansatz von Gemini Consulting</i>	
B.10	Economic-Value-Added: Wertorientierte Unternehmens- führung und -steuerung .....	249
	<i>ein Ansatz von Stern Stewart</i>	
B.11	Due-Diligence: Beurteilung wirtschaftlicher Risiken bei Investitions- und Finanzierungsentscheidungen .....	265
	<i>ein Ansatz von Arthur D. Little</i>	
B.12	Post-Merger-Integration: Sieben Regeln für erfolgreiche Fusionen .....	289
	<i>ein Ansatz von A.T. Kearney</i>	
B.13	Risikomanagement als Element der strategischen Unternehmensführung .....	311
	<i>ein Ansatz von WEDIT Deloitte &amp; Touche</i>	
B.14	Customer-Management: Grundlage für langfristigen Marken- aufbau und erfolgreiche Wettbewerbsdifferenzierung .....	327
	<i>ein Ansatz von Arthur D. Little</i>	
B.15	Electronic-Commerce: Von der Vision zur Wirklichkeit .....	345
	<i>ein Ansatz von Booz.Allen &amp; Hamilton</i>	
B.16	Valide quantitative Entscheidungsdaten für die strategische Planung .....	365
	<i>ein Ansatz von Kienbaum Management Consultants</i>	
B.17	Strategische und strukturelle Offensivprogramme zur Internationalisierung .....	375
	<i>ein Ansatz von Ernst &amp; Young Consulting</i>	

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	IX

## Teil A

### Klassische Ansätze der Managementberatung

<b>A.1 Das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio .....</b>	<b>3</b>
<i>ein Ansatz der Boston Consulting Group</i>	
1. Der strategische Ansatz der Boston Consulting Group .....	4
2. Methodische Grundlagen .....	6
2.1 Das Marktwachstum als Indikator der Marktattraktivität .....	6
2.2 Der relative Marktanteil als Indikator der Wettbewerbsstärke .....	8
2.3 Der Umsatz als Indikator des Leistungsbeitrags .....	11
3. Konsequenzen für die Unternehmensführung .....	12
3.1 Implikationen für den Cash-Flow .....	12
3.2 Strategische Handlungsempfehlungen .....	14
4. Problemfelder der Methodik .....	16
4.1 Die Abgrenzung des relevanten Marktes .....	16
4.2 Die Eignung der zugrunde gelegten Indikatoren .....	17
4.3 Die Verwendung von Normstrategien .....	19
5. Erweiterungen des klassischen Ansatzes .....	20
5.1 Dynamische Analysen .....	20
5.2 Der Ansatz von Marakon Associates .....	23
5.3 Erweiterungen der Boston Consulting Group .....	25
<b>A.2 Marktattraktivität-Wettbewerbsstärke-Portfolio .....</b>	<b>29</b>
<i>ein Ansatz von McKinsey &amp; Company</i>	
1. Der strategische Ansatz von McKinsey & Company .....	30
2. Methodische Grundlagen .....	32
2.1 Analyse der Marktattraktivität .....	32
2.2 Analyse der Wettbewerbsstärke .....	36
2.3 Positionierung der Geschäftsfelder .....	39
3. Konsequenzen für die Unternehmensführung .....	40
3.1 Statische Strategieplanung .....	40

3.2	Dynamische Strategieplanung .....	44
3.3	Konkurrenzanalyse .....	46
4.	Problemfelder der Methodik .....	48
4.1	Generelle Problemfelder der Portfolio-Analyse .....	48
4.2	Spezifische Problemfelder des Ansatzes .....	49
<b>A.3</b>	<b>Das Marktlebenszyklus-Wettbewerbsposition-Portfolio</b> .....	<b>51</b>
	<i>ein Ansatz von Arthur D. Little</i>	
1.	Der strategische Ansatz von Arthur D. Little .....	52
2.	Methodische Grundlagen .....	54
2.1	Analyse der Lebenszyklusphase .....	54
2.2	Analyse der Wettbewerbsposition .....	57
2.3	Positionierung der Geschäftseinheiten .....	59
3.	Konsequenzen für die Unternehmensführung .....	61
3.1	Strategische Handlungsempfehlungen .....	61
3.2	Leistungsanalyse .....	64
3.3	Analyse der Führungssysteme .....	66
3.4	Risikoanalyse .....	69
4.	Problemfelder der Methodik .....	70
4.1	Generelle Problemfelder der Portfolio-Analyse .....	70
4.2	Spezifische Problemfelder des Ansatzes .....	71

## Teil B

### Neuere Ansätze der Managementberatung

<b>B.1</b>	<b>Value-Growth: Neue Strategieregeln für wertorientiertes Wachstum</b> .....	<b>77</b>
	<i>ein Ansatz von Mercer Management Consulting</i>	
1.	Value-Growth – eine Einführung .....	78
2.	Strategieregeln für nachhaltigen Unternehmenserfolg .....	79
2.1	Marktanteile – der Wert zählt und nicht die Menge .....	79
2.2	Die Gewinnzonen von morgen .....	80
2.3	Rigoreuse Betrachtung von außen .....	82
2.4	Erweiterung der Wettbewerbsbetrachtung .....	82
2.5	Vom Asset-Manager zum Wissens-Champion .....	83
2.6	Die systematische Erschließung der Gewinnzone .....	84
2.7	Integriertes Change-Management statt isolierter Projekte .....	88

3.	Value-Growth und Business-Design .....	88
3.1	Business-Design – eine neue Sicht der Unternehmensarchitektur ....	88
3.2	Der Zusammenhang von Wertsteigerung und Business-Design .....	90
4.	Coca-Cola – ein herausragendes Fallbeispiel für erfolgreiches Business-Redesign .....	91
5.	Fazit .....	93
<b>B.2</b>	<b>Value-Building-Growth: Wie man werttreibendes Wachstum erzielt .....</b>	<b>95</b>
	<i>ein Ansatz von A.T. Kearney</i>	
1.	Value-Building-Growth – eine Einführung .....	96
2.	Das Wachstumsportfolio .....	98
3.	Balanciertes Wachstum .....	101
3.1	Balance I: Wachstum und Profitabilität .....	101
3.2	Balance II: Externe vs. interne Sicht .....	102
3.3	Balance III: Interne Wachstumstreiber .....	103
3.4	Balance IV: Mittel und Methoden werttreibenden Wachstums .....	105
4.	Fazit .....	107
<b>B.3</b>	<b>Innovation-Premium: Shareholder-Value durch Innovation .....</b>	<b>109</b>
	<i>ein Ansatz von Arthur D. Little</i>	
1.	Innovative Unternehmen erzielen mehr als nur höhere Renditen .....	110
2.	Schlüsselerfolgsfaktoren – wie machen es erfolgreiche Innovatoren? .....	113
2.1	Neue strategische Wege: Innovationsplattformen und strategische Partnerschaften .....	113
2.2	Management immaterieller Vermögenswerte .....	114
2.3	Die Umsetzung von Innovationsideen als Kernprozess des Unternehmens .....	115
2.4	Die eigenen Kompetenzen systematisch ergänzen .....	116
2.5	Lern- und wissensbasierte Kultur .....	117
3.	Wie wird man ein Innovation-Premium-Unternehmen? .....	118
3.1	Handlungsfelder .....	118
3.2	Umsetzung .....	120

<b>B.4</b>	<b>Business-Transformation: Ein umfassendes Modell zur Unternehmenserneuerung</b> .....	125
	<i>ein Ansatz von Gemini Consulting</i>	
1.	Unternehmenstransformation – Neugestaltung und konstanter Wandel der Strukturen .....	126
1.1	Grundlagen und Determinanten erfolgreicher Unternehmens- transformation .....	126
1.2	Die Veränderung von Unternehmen .....	129
2.	Die Elemente erfolgreicher Unternehmenstransformation .....	130
2.1	Die vier „R“ der Transformation .....	130
2.2	Reframe/Einstellungsveränderung .....	131
2.3	Restructure/Restrukturierung .....	132
2.4	Revitalize/Revitalisierung .....	134
2.5	Renew/permanentes Lernen und Erneuerung .....	135
2.6	Integration der vier „R“ .....	137
3.	Die Implementierung von Transformation .....	138
<b>B.5</b>	<b>Vitalisierung von Unternehmen: Vom Taylorismus zum Organismus</b> .....	143
	<i>ein Ansatz von CSC Ploenzke</i>	
1.	Grundlagen der Vitalisierung .....	144
1.1	Das vitale Unternehmen: Ein lebendiger Organismus .....	144
1.2	Das Koexistenzmodell: Management von Stabilität und Wandel ....	145
1.3	Der Geschäftsprozess als „Menschenkette“ .....	147
1.4	Stetige Prozesse im Unternehmen: Autonomie statt Monotonie .....	149
2.	Innovationsprojekte: Die Metamorphose des Unternehmens- organismus .....	151
2.1	Innovationsmanagement und Projektorganisation .....	151
2.2	Grundprinzipien des Innovationsmanagements .....	152
3.	I&K-Technik: Das Nervensystem im vitalen Unternehmen .....	155
3.1	Geschäftsprozesse im „Organismus“ .....	155
3.2	I&K-Technik als Basis schlanker Prozesse .....	156
4.	Führung und Personalentwicklung im vitalen Unternehmen .....	158
5.	Fit für den Kunden: Gesamtbild eines vitalen Unternehmens .....	160
6.	Wege der Vitalisierung: Die Renaissance der Persönlichkeit .....	164

<b>B.6</b>	<b>Change-Management: Initiierung und Umsetzung von Organisationstransformationen</b> .....	171
	<i>ein Ansatz von Andersen Consulting</i>	
1.	Einführung und Hintergrund der Fallstudie .....	172
1.1	Begriff und Wesen des Change-Managements .....	172
1.2	Ausgangssituation und Aufgabenstellung der Fallstudie .....	173
2.	Entwicklung und Umsetzung eines Change-Management-Plans .....	174
2.1	Grundlagen .....	174
2.2	Navigation: Veränderung gestalten .....	175
2.3	Führung: Veränderung vorleben .....	179
2.4	Befähigung: Veränderung ermöglichen .....	183
2.5	Identifikation: Veränderung verinnerlichen .....	184
3.	Fazit .....	189
<b>B.7</b>	<b>Change to Grow: Was Change-Management erfolgreich macht</b> .....	193
	<i>ein Ansatz von Mercer Management Consulting</i>	
1.	Unterschiedliche Change-Programme in der Praxis .....	194
2.	Wachstums- und Veränderungsbarrieren .....	196
3.	Wertorientiertes Business-Redesign .....	199
3.1	Der Business-Redesign-Prozess .....	199
3.2	Management des Motivationsverlaufs .....	201
3.3	Change-Teams gewinnen, fördern und mobilisieren .....	202
3.4	Evolution oder Revolution – das Unternehmen als Lernwerkstatt ....	206
3.5	Systematische kulturelle Neuausrichtung .....	207
3.6	Der erste Schritt zum Business-Redesign .....	209
4.	Fazit .....	210
<b>B.8</b>	<b>Wandel: Gesteuert oder getrieben?</b> .....	211
	<i>ein Ansatz von Arthur D. Little</i>	
1.	Vorbereitung des Wandels – eine Einführung .....	212
2.	Methodik des Wandels .....	213
2.1	Zielklarheit .....	213
2.2	Ganzheitliche Ausrichtung auf die Ziele .....	215
2.3	Realisierung über Projekte .....	217
2.4	Beherrschung der internen Wandlungshemmnisse .....	219
3.	Make or Buy .....	222
4.	Fazit .....	227

<b>B.9</b>	<b>Geschäftsprozessintegriertes Kompetenzmanagement</b> .....	229
	<i>ein Ansatz von Gemini Consulting</i>	
1.	Kompetenzmanagement – eine ganzheitliche Perspektive .....	230
1.1	Aktuelle Herausforderungen für Unternehmen .....	230
1.2	Anforderungen an das Kompetenzmanagement .....	233
2.	Der Kompetenzmanagement-Prozess .....	235
2.1	Voraussetzungen für den Kompetenzmanagement-Prozess .....	235
2.2	Die Schritte des Kompetenzmanagement-Prozesses .....	237
3.	Organisatorische Verankerung des Kompetenzmanagements .....	243
3.1	Detaillierung des Kompetenzmanagement-Prozesses .....	243
3.2	Kompetenzmanagement als Führungsaufgabe .....	244
4.	Zusammenfassung und Ausblick .....	246
<b>B.10</b>	<b>Economic-Value-Added: Wertorientierte Unternehmens-</b>	
	<b>führung und -steuerung</b> .....	249
	<i>ein Ansatz von Stern Stewart</i>	
1.	Wertmanagement als Unternehmensziel – eine Einführung .....	250
2.	Grundlagen des EVA-Konzepts .....	252
2.1	Definition und Berechnung .....	252
2.2	Anpassungen .....	254
3.	Wertmanagement in der Unternehmenspraxis .....	255
3.1	EVA-Managementsystem .....	255
3.2	EVA-Incentivesystem .....	257
3.3	EVA als Bewertungsinstrument .....	259
4.	Praktische Umsetzung von EVA .....	260
<b>B.11</b>	<b>Due-Diligence: Beurteilung wirtschaftlicher Risiken bei</b>	
	<b>Investitions- und Finanzierungsentscheidungen</b> .....	265
	<i>ein Ansatz von Arthur D. Little</i>	
1.	Begriff und Arten der Due-Diligence .....	266
2.	Due-Diligence in der TIME-Industrie – ein Fallbeispiel .....	268
2.1	Ausgangssituation .....	268
2.2	Aufgabenstellung und Zielsetzung .....	270
2.3	Vorgehensweise .....	273
3.	Problemfelder in Due-Diligence-Projekten .....	284
4.	Fazit .....	286



<b>B.12 Post-Merger-Integration: Sieben Regeln für erfolgreiche Fusionen</b> .....	289
<i>ein Ansatz von A.T. Kearney</i>	
1. Die Business-Due-Diligence als Basis einer konsequenten Post-Merger-Integration .....	290
1.1 Die zunehmende Bedeutung von Fusionen .....	290
1.2 Sieben Regeln für erfolgreiche Post-Merger-Integration .....	291
2. Fallstudie: Fusion eines amerikanischen Komponentenherstellers mit einem deutschen Systemlieferanten .....	294
2.1 Ausgangssituation .....	294
2.2 Die Bedeutung einer Business-Due-Diligence für die beteiligten Unternehmen .....	296
2.3 Anwendung der sieben Regeln für erfolgreiche Post-Merger-Integration .....	298
3. Fazit: Was die Fusionspartner erreicht haben .....	307
<b>B.13 Risikomanagement als Element der strategischen Unternehmensführung</b> .....	311
<i>ein Ansatz von WEDIT Deloitte &amp; Touche</i>	
1. Strategisches Risikomanagement – eine Einführung .....	312
2. Fallstudie: Implementierung eines strategischen Risikomanagementsystems .....	313
2.1 Ausgangssituation und Projektablauf .....	313
2.2 Implementierung eines Frühwarnsystems und eines internen Kontrollsystems .....	318
2.3 Risk-Report im Berichtswesen .....	320
2.4 Corporate-Risk-Management .....	322
2.5 Überwachung durch die interne Revision .....	323
2.6 Dokumentation von Risiken .....	324
3. Fazit .....	325
<b>B.14 Customer-Management: Grundlage für langfristigen Markenaufbau und erfolgreiche Wettbewerbsdifferenzierung</b> .....	327
<i>ein Ansatz von Arthur D. Little</i>	
1. Customer-Management – der Moment der Wahrheit .....	328
2. Fallstudie: Customer-Management bei einem internationalen Hersteller hochwertiger Gebrauchsgüter .....	332

2.1	Ausgangssituation: Neue Herausforderungen zwingen zu verändertem Verhalten .....	332
2.2	Aufgabenstellung: Gesamtkonzept zur Markenqualifizierung und Verhaltensänderung .....	334
2.3	Vorgehensweise: Qualifizierungskonzept und Kommunikationskonzept .....	336
2.4	Ergebnis: Integration von Qualifizierung und Kommunikation .....	341
<b>B.15</b>	<b>Electronic-Commerce: Von der Vision zur Wirklichkeit .....</b>	<b>345</b>
	<i>ein Ansatz von Booz.Allen &amp; Hamilton</i>	
1.	E-Commerce: Paradigmenwechsel und Quantensprung .....	346
2.	E-Commerce-Strategien .....	348
2.1	Stufen des E-Commerce .....	348
2.2	Bestimmung der E-Commerce-Intensität .....	350
2.3	Bestimmung der Kernkompetenzen für E-Commerce .....	352
3.	Fallstudie: E-Commerce im Finanzbereich .....	355
3.1	Ausgangssituation und Aufgabenstellung .....	355
3.2	Die strategische Bedeutung von E-Commerce .....	356
3.3	E-Commerce-Strategien und -Initiativen .....	359
3.4	Implementierung .....	361
3.5	Lessons Learned .....	364
<b>B.16</b>	<b>Valide quantitative Entscheidungsdaten für die strategische Planung .....</b>	<b>365</b>
	<i>ein Ansatz von Kienbaum Management Consultants</i>	
1.	Die Bedeutung valider Daten für die strategische Planung – ein Fallbeispiel .....	366
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung .....	366
1.2	Vorgehensweise .....	369
1.3	Ergebnis .....	371
2.	Fazit .....	373
<b>B.17</b>	<b>Strategische und strukturelle Offensivprogramme zur Internationalisierung .....</b>	<b>375</b>
	<i>ein Ansatz von Ernst &amp; Young Consulting</i>	
1.	Grundlagen der Internationalisierung .....	376
2.	Fallbeispiel zur internationalen Wachstumsstrategie .....	377
2.1	Ausgangssituation und Zielsetzung .....	377

2.2	Vorgehensweise .....	378
2.3	Ergebnis .....	386
3.	Fallbeispiel zur internationalen Neuausrichtung der Führungsstruktur für zukünftiges Wachstum .....	386
3.1	Ausgangssituation und Zielsetzung .....	386
3.2	Vorgehensweise .....	388
3.3	Ergebnis .....	391
	Autorenverzeichnis .....	395
	Literaturverzeichnis .....	397