

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Geleitwort</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XVI</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung	1
1.2. Begriffsbestimmungen und Abgrenzungen	2
1.2.1. Consulting-Banking	2
1.2.2. Hausbank	4
1.2.3. Mittelständische Firmenkunden	5
1.3. Gegenwärtiger Stand der Entwicklung des Consulting-Banking in der deutschen Kreditwirtschaft	8
1.4. Gang der Untersuchung	11
<b>2. Die Hausbank als Anbieter des Consulting-Banking und ihr Leistungsprogramm im Firmenkundengeschäft mit mittelständischen Unternehmen</b>	<b>13</b>
2.1. Die Entwicklung des Hausbankprinzips in Deutschland	13
2.2. Charakterisierung des Hausbankprinzips	15
2.2.1. Kennzeichen der Hausbank	15
2.2.2. Bedingungen der Realisierung einer Hausbank- beziehung gegenüber mittelständischen Firmenkunden	17
2.3. Das Leistungsangebot einer Hausbank im mittelständischen Firmenkundengeschäft	20
<b>3. Unternehmensberatung als Inhalt des Consulting-Banking</b>	<b>24</b>
3.1. Grundlagen der Unternehmensberatung	24
3.1.1. Charakterisierung der Unternehmensberatung	24
3.1.2. Der Unternehmensberatungsmarkt in Deutschland	26
3.2. Funktionen der Unternehmensberatung	29
3.3. Phasenmodell der Unternehmensberatung	33
3.4. Arten und Inhalte der Unternehmensberatung	38
3.5. Zusammenfassung und Überleitung	45
<b>4. Grundlagen für die Analyse der Standardisierbarkeit von Unternehmensberatungsleistungen</b>	<b>47</b>

4.1.	Vorbemerkungen zur Standardisierung	47
4.1.1.	Charakterisierung des Standardisierungsbegriffes	47
4.1.2.	Voraussetzungen der Standardisierbarkeit von Unternehmensberatungsleistungen	48
4.1.3.	Zielsetzungen der Standardisierung	52
4.1.4.	Die Standardisierungsmatrix der Unternehmensberatung	54
4.2.	Der Konflikt zwischen Individualität und Standardisierung	57
4.3.	Kosten und Qualität als determinierende Faktoren der Standardisierung von Unternehmensberatungsleistungen	62
4.3.1.	Das Qualitäts-Kosten-Modell der Unternehmensberatung	62
4.3.2.	Die Kosten der Unternehmensberatung	68
4.3.3.	Die Bestimmung des Outputs von Unternehmensberatungsleistungen	72
4.4.	Das Qualitätsprofil der Unternehmensberatung als eigenständiger Ansatz zur Outputmessung von Unternehmensberatungsleistungen	76
5.	Die Standardisierung von Unternehmensberatungsleistungen	95
5.1.	Vorgehensweise	95
5.2.	Die Informationsberatung	98
5.2.1.	Bestimmung des Standardisierungspotentials	98
5.2.2.	Informationsberatung als Bankprodukt	104
5.2.3.	Beratungskonzept I: Datenbankgestütztes Informationssystem zu Europa '92	107
5.3.	Die Analyseberatung	115
5.3.1.	Bestimmung des Standardisierungspotentials	115
5.3.2.	Analyseberatung als Bankprodukt	121
5.3.3.	Beratungskonzept II: System zur simultanen Analyse der Kostensituation und des Kostenrechnungssystems eines Unternehmens	123
5.4.	Die Problemlösungsberatung	127
5.4.1.	Bestimmung des Standardisierungspotentials	127
5.4.2.	Problemlösungsberatung als Bankprodukt	131
5.4.3.	Beratungskonzept III: Mergers & Acquisitions-Beratung mit Hilfe eines Expertensystems	136
5.5.	Die Implementierungsberatung	145
5.5.1.	Bestimmung des Standardisierungspotentials	145
5.5.2.	Implementierungsberatung als Bankprodukt	149
5.5.3.	Beratungskonzept IV: Expertensystemgestützte Unternehmensanalyse mit umsetzungsorientiertem Workshop-Konzept	152

5.6.	Die Katalyseberatung	158
5.6.1.	Bestimmung des Standardisierungspotentials	158
5.6.2.	Katalyseberatung als Bankprodukt	164
5.7.	Die Trainingsberatung	167
5.7.1.	Bestimmung des Standardisierungspotentials	167
5.7.2.	Trainingsberatung als Bankprodukt	172
5.7.3.	Beratungskonzept V: Seminarangebot zum Umgang mit Finanzinnovationen	174
6.	Potentielle synergetische Auswirkungen des Consulting-Banking auf Hausbank und Unternehmensberatung sowie seine Beurteilung aus Kundensicht	180
6.1.	Grundlagen	180
6.1.1.	Anmerkungen zum Begriff der Synergie und zur verwendeten Systematik	180
6.1.2.	Annahmen der folgenden Untersuchung	182
6.2.	Positive Auswirkungen des Consulting-Banking auf das Hausbankgeschäft	185
6.2.1.	Auswirkungen im Betriebsbereich	185
6.2.1.1.	Beitrag für eine höhere Kapazitätsauslastung der Hausbank	185
6.2.1.2.	Verbesserung des Beratungs-Know-hows in der Hausbank	189
6.2.1.3.	Beitrag für die Reduzierung der asymmetrischen Informationsverteilung in der Hausbank	190
6.2.1.4.	Der Einfluß auf die Risikostruktur des Kreditportefeuilles der Hausbank	195
6.2.2.	Auswirkungen im Marktbereich	199
6.2.2.1.	Zusätzliche Ertragsquelle der Hausbank	199
6.2.2.2.	Ansatzpunkt für verbesserte Absatzchancen traditioneller Bankprodukte	201
6.2.2.3.	Temporärer Wettbewerbsfaktor: Wettbewerbsvorsprung durch den Innovationscharakter des Consulting-Banking	205
6.2.2.4.	Dauerhafter Wettbewerbsfaktor: Die sortimentspolitische Dimension als Basis für eine neue Qualität der Hausbankbeziehung	208
6.3.	Positive Auswirkungen des Consulting-Banking auf das Unternehmensberatungsgeschäft	212
6.3.1.	Auswirkungen im Betriebsbereich	212
6.3.1.1.	Verbesserung der Informationsbasis der Unternehmensberatung	212
6.3.1.2.	Nutzung des Erfahrungskurveneffektes der Unternehmensberatung	214
6.3.1.3.	Kostensenkungspotentiale durch die Nutzung der betrieblichen Hausbankressourcen	217

	6.3.2.	Auswirkungen im Marktbereich	219
	6.3.2.1.	Der Markenartikelcharakter der Beratungsprodukte	219
	6.3.2.2.	Das Image der Hausbank als Wettbewerbsfaktor auf dem Beratungsmarkt	223
3.3.	6.3.2.3.	Die Bedeutung des bankinternen Verkaufes für die Akquisition im Consulting-Banking	225
	6.3.2.3.1.	Die Firmenkundenberater der Bank als Akquisitionshilfe der Unternehmensberatung	225
	6.3.2.3.2.	Ansätze für ein Marketingkonzept gegenüber Firmenkundenberatern als Grundlage des bankinternen Verkaufes von Leistungen des Consulting-Banking	230
2.2.2.	6.3.2.4.	Die Kontinuität der Hausbankbeziehung als Grundlage für das Relationship-Consulting	234
6.4.		Beurteilung des Consulting-Banking aus Kundensicht	237
	6.4.1.	Die Bedeutung der Kundenbeziehung für die Realisierung der Synergiepotentiale	237
	6.4.2.	Vorteile des Consulting-Banking aus der Sicht der mittelständischen Firmenkunden	238
	6.4.3.	Potentielle Kundenwiderstände als Ausdruck der negativen Auswirkungen des Consulting-Banking und Möglichkeiten zu deren Überwindung	242
	7.	Zusammenfassung und Ausblick	246
		Literaturverzeichnis	253

## Abbildungsverzeichnis

### Seite

Abb. 1.2.3.a	Abgrenzung der Betriebe nach Größenklassen	6
Abb. 1.2.3.b	Qualitative Kriterien zur Abgrenzung mittelständischer Unternehmen	7
Abb. 1.3.	Consulting-Banking-Töchter deutscher Kreditinstitute	10
Abb. 2.2.2.	Nachfrage mittelständischer Unternehmen nach Bank-Beratungsleistungen	18
Abb. 2.2.3.	Wichtige Komponenten des Leistungsangebots einer Hausbank im mittelständischen Firmenkundengeschäft	22
Abb. 3.3.a	Der Beratungsprozeß im weiteren Sinn	34
Abb. 3.3.b	Die sachlogischen Phasen des Beratungsprozesses	35
Abb. 3.4.a	Der Prozeß der Informations- und Analyseberatung	41
Abb. 3.4.b	Der Prozeß der Problemlösungsberatung	42
Abb. 3.4.c	Der Prozeß der Implementierungsberatung	43
Abb. 3.4.d	Der Prozeß der Katalyseberatung	44
Abb. 3.4.e	Der Prozeß der Trainingsberatung	45
Abb. 4.1.2.	Wesentliche, typische Problembereiche mittelständischer Unternehmen und ihre Beratungsrelevanz	50
Abb. 4.1.4.a	Die Stufen der Standardisierung	55
Abb. 4.1.4.b	Die Standardisierungsmatrix der Unternehmensberatung	57
Abb. 4.2.a	Die Stufen der Individualität	59
Abb. 4.2.b	Abstimmung von Individualitätserfordernis und Standardisierungsgrad	61
Abb. 4.3.1.a	Das Qualitäts-Kosten-Modell	64
Abb. 4.3.1.b	Der Standardisierungseffekt im Qualitäts-Kosten-Modell	65
Abb. 4.3.1.c	Alternative Entwicklungsbereiche der Qualitäts-Kosten-Kombinationen	66
Abb. 4.3.1.d	Beurteilung der alternativen Entwicklungsbereiche	67
Abb. 4.3.1.e	Der Standardisierungsraum	68
Abb. 4.3.3.	Systeme zur Beurteilung von Unternehmensberatungsleistungen in der Literatur	75
Abb. 4.4.a	Determinanten der Beratungsqualität	79
Abb. 4.4.b	Grundmuster des allgemeinen Qualitätsprofils der Unternehmensberatung	91
Abb. 4.4.c	Bedeutung einzelner Qualitätsdimensionen im Beratungsverlauf	93

Abb. 4.4.d	Grundmuster des spezifischen Qualitätsprofils der Unternehmensberatung	94
Abb. 5.2.1.a	Qualitätsprofil der Informationsberatung	98
Abb. 5.2.1.b	Standardisierungspotential der Informationsberatung	102
Abb. 5.2.1.c	Prozeß der standardisierten Informationsberatung	103
Abb. 5.2.2.	Beispiele zur standardisierten Informationsberatung von Kreditinstituten	106
Abb. 5.2.3.a	Formaler Aufbau eines datenbankgestützten Informationssystems zu Europa '92	109
Abb. 5.2.3.b	Inhaltliche Struktur des datenbankgestützten Informationssystems zu Europa '92	112
Abb. 5.3.1.a	Qualitätsprofil der Analyseberatung	115
Abb. 5.3.1.b	Standardisierungspotential der Analyseberatung	118
Abb. 5.3.1.c	Prozeß der standardisierten, externen Analyseberatung	119
Abb. 5.3.1.d	Prozeß der standardisierten, internen Analyseberatung	120
Abb. 5.3.2.	Beispiele zur standardisierten Analyseberatung von Kreditinstituten	122
Abb. 5.3.3.	Aufbau des Beratungsproduktes zur simultanen Analyse der Kostensituation und des Kostenrechnungssystems eines Unternehmens	125
Abb. 5.4.1.a	Qualitätsprofil der Problemlösungsberatung	127
Abb. 5.4.1.b	Standardisierungspotential der Problemlösungsberatung	129
Abb. 5.4.1.c	Prozeß der standardisierten Problemlösungsberatung	130
Abb. 5.4.2.a	Beispiele zur standardisierten Problemlösungsberatung von Kreditinstituten	132
Abb. 5.4.2.b	Struktur eines Expertensystems	134
Abb. 5.4.3.a	Phasenschema des Unternehmens- oder Beteiligungserwerbs	138
Abb. 5.4.3.b	Phasenschema des Unternehmens- oder Beteiligungsverkaufs	139
Abb. 5.4.3.c	Struktur eines Expertensystems zur M & A-Beratung	141
Abb. 5.5.1.a	Qualitätsprofil der Implementierungsberatung	145
Abb. 5.5.1.b	Standardisierungspotential der Implementierungsberatung	148
Abb. 5.5.1.c	Prozeß der standardisierten Implementierungsberatung	148
Abb. 5.5.3.a	Wissensbasis des Expertensystems zur Unternehmensanalyse	154
Abb. 5.5.3.b	Themenunabhängige Standardisierung der Umsetzungsphase der Implementierungsberatung	156
Abb. 5.6.1.a	Qualitätsprofil der Katalyseberatung	158
Abb. 5.6.1.b	Standardisierungspotential der Katalyseberatung	162
Abb. 5.6.1.c	Prozeß der standardisierten Katalyseberatung	163

Abb. 5.6.2.	Ausgewählte Instrumente der Katalyseberatung	166
Abb. 5.7.1.a	Qualitätsprofil der Trainingsberatung	167
Abb. 5.7.1.b	Standardisierungspotential der Trainingsberatung	170
Abb. 5.7.1.c	Prozeß der standardisierten Trainingsberatung	171
Abb. 5.7.3.a	Systematik zu den Finanzinnovationen	176
Abb. 5.7.3.b	Beispiel für ein zweitägiges Seminar über Finanzinnovationen	178
Abb. 6.1.1.	Entstehungsbereiche der Synergiepotentiale des Consulting-Banking	182
Abb. 6.2.3.2.	Aufbau der Akquisitionsphase des Consulting-Banking	229