

# **Inhaltsübersicht**

## **TEIL I: GRUNDLAGEN**

- |  |   |
|--|---|
| 1 Einleitung                           | 1 |
| 2 Allgemeines zur Unternehmensberatung | 7 |

## **TEIL II: DIE ASPEKTE DER UNTERNEHMENSBERATUNG**

- |                        |    |
|------------------------|----|
| 3 Die Beratungsaufgabe | 21 |
| 4 Das Beratungssystem  | 54 |
| 5 Der Beratungsprozess | 94 |

## **TEIL III: EINE RESULTATORIENTIERTE GESTALTUNG DER ELEMENTE DES BERATUNGSPROZESSES**

- |  |     |
|--|-----|
| 6 Die Gestaltung der Anbahnungsphase       | 105 |
| 7 Die Gestaltung der Beratungsdurchführung | 153 |
| 8 Die Gestaltung der Schlussphase          | 175 |

## **ZUSAMMENFASSENDE EMPFEHLUNGEN UND AUSBLICK** 204

# Inhaltsverzeichnis

## TEIL I: GRUNDLAGEN

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	2
1.3	Vorgehen	3
1.4	Umfrage	4
2	Allgemeines zur Unternehmensberatung	7
2.1	Aspekte der Unternehmensberatung	7
2.2	Der Begriff der Unternehmensberatung	8
2.2.1	Merkmale der Beratungsaufgabe	8
2.2.2	Systemmerkmale	10
2.2.3	Prozessmerkmale	14
2.3	Das Bedürfnis nach externen Beratungsleistungen	15
2.3.1	Kapazitätsfunktion	15
2.3.2	Transferfunktion	18
2.3.3	Neutralitätsfunktion	19

## TEIL II: DIE ASPEKTE DER UNTERNEHMENSBERATUNG

3	Die Beratungsaufgabe	21
3.1	Problembereich	22
3.1.1	Merkmale des nachfragenden Unternehmens	23
3.1.1.1	Die Strategie	23
3.1.1.2	Die Struktur	26
3.1.1.3	Die Kultur	29
3.1.1.4	Die Ressourcen	30
3.1.2	Leitungsebene	31
3.1.3	Funktionsbereich	32
3.1.3.1	Funktionale Problemstellung	32
3.1.3.2	Suprafunktionale Problemstellung	32
3.1.3.3	Interfunktionale Problemstellung	33

3.2	Problemtyp	33
3.2.1	Komplexität	34
3.2.2	Neuigkeitsgehalt	35
3.2.3	Problemstufe	36
3.2.4	Problemdruck	36
3.2.5	Konfliktpotential	37
3.3	Lösungstyp	38
3.3.1	Ausmass der Bearbeitung	38
3.3.2	Innovationsgrad und -arten	41
3.3.3	Auftragstyp	42
3.3.4	Lösungsmethoden und -instrumente	43
3.4	Beratungsform	47
3.4.1	Suprafunktionale Beratung	48
3.4.2	Funktionale Beratung	49
3.4.3	Intrafunktionale Beratung	50
3.4.4	Interfunktionale Beratung	50
4	Das Beratungssystem	54
4.1	Umfeld des Beratungssystems	55
4.1.1	Generelle Umweltelemente	55
4.1.2	Ausgewählte Umweltelemente bezogen auf die Schweiz	55
4.1.2.1	Die komparativen Vorteile der Schweiz	55
4.1.2.2	Der Unternehmensberatungsmarkt in der Schweiz	57
4.1.2.3	Die Verbände und Standesvertretungen der Unternehmensberater	59
4.2	Beratersystem	61
4.2.1	Beratungsunternehmen	61
4.2.1.1	Die Strategie	62
4.2.1.2	Die Struktur	62
4.2.1.3	Die Kultur	64
4.2.1.4	Die Ressourcen	64
4.2.2	Berater	64
4.2.2.1	Aus- und Weiterbildung	65
4.2.2.2	Erfahrung	66
4.2.2.3	Persönlichkeit	67
4.3	Klientensystem	68
4.3.1	Klientenunternehmen	68

4.3.2 Mitglieder des Klientenunternehmens	69
4.3.2.1 Die Beratungsreife	69
4.3.2.2 Promotion und Widerstand	70
4.4 Beratungssystem i.e.S.	72
4.4.1 Form, Aufbau und Mitglieder des Beratungssystems i.e.S.	72
4.4.2 Konstellation der Persönlichkeiten des Beratungssystems	75
4.5 Gestaltung der Beratungsbeziehung	77
4.5.1 Beziehungsgeflecht des Beratungssystems	77
4.5.2 Aufbau der Beratungsbeziehung	77
4.5.3 Förderung einer offenen Kommunikation	79
4.6 Rollenverteilung Berater-Klient	83
4.6.1 Rollen des Unternehmensberaters	84
4.6.1.1 Rollendifferenzierung nach dem Einflussgrad	84
4.6.1.2 Rollen nach Funktion	87
4.6.2 Rollen des Klienten	91
4.6.3 Kliententyp und präferierte Beraterrollen	93
5 Der Beratungsprozess	94
5.1 Konstitutive Elemente des Beratungsprozesses	95
5.2 Chronologie des Beratungsprozesses	98
5.2.1 Besonderheiten des zeitlichen Ablaufs	99
5.2.2 Anbahnungsphase	100
5.2.3 Beratungsdurchführung	101
5.2.4 Schlussphase	103
5.3 Vorteile der chronologischen Betrachtungsweise aus praktischer Sicht	104

### TEIL III: EINE RESULTATORIENTIERTE GESTALTUNG DER ELEMENTE DES BERATUNGSPROZESSES

6 Die Gestaltung der Anbahnungsphase	105
6.1 Marketing des Beratungsunternehmens	106
6.1.1 Beschaffungsverhalten der Kunden und Beratermarketing	106
6.1.2 Produktpolitik	109
6.1.3 Honorargestaltung	109
6.1.4 Akquisition	112
6.1.5 Kommunikationspolitik	114

6.2	Beratungsanbahnende Arbeiten des Ratsuchenden	115
6.2.1	Problemidentifikation und Klärung des Beratungsbedürfnisses	115
6.2.2	Formulierung der Beratungsziele	118
6.2.3	Entwicklung möglicher Lösungsansätze mit Hilfe von Beratung	122
6.2.4	Suche eines geeigneten Beraters	122
6.2.4.1	Unternehmensberatung als Investition	122
6.2.4.2	Zur Grobselektion	125
6.3	Gemeinsame Vorbereitungen zwischen Klient und Berater	130
6.3.1	Abstimmung bezüglich der Beratungsaufgabe und dem Beratungsziel	130
6.3.2	Abstimmung bezüglich des Beratungssystems	132
6.3.2.1	Die Rollenverteilung	132
6.3.2.2	Bildung des Beratungssystems	133
6.3.3	Abstimmung bezüglich des Beratungsprozesses	140
6.4	Erstellen der Offerten und Beraterwahl	144
6.4.1	Offerterstellung durch den Berater	144
6.4.2	Durchführung der Feinselektion der Berater	146
6.4.3	Offertbeurteilung und definitive Wahl des Beraters	147
6.5	Gestaltung eines Beratungsvertrags	150
7	Die Gestaltung der Beratungsdurchführung	153
7.1	Kundenseitige Vorbereitungen auf den Beratereinsatz	153
7.2	Effektive Informationsbeschaffung und -verarbeitung	156
7.3	Erarbeitung von Lösungsalternativen und Entscheid für eine Lösung	160
7.4	Implementierung und Realisierung der geplanten Massnahmen	163
7.4.1	Umsetzung und Beratungsaufgabe	164
7.4.2	Verhalten und Handlungen des Beratungssystems in der Umsetzungsphase	164
7.4.3	Gestaltung des Umsetzungsprozesses	169
7.5	Laufende Kontrollen und Korrekturmassnahmen	169
7.5.1	Prämissenkontrollen	170
7.5.2	Fortschrittskontrollen	170
7.5.3	Frühwarnsystem	172
8	Die Gestaltung der Schlussphase	175
8.1	Der Abschluss der Beratung: Wahl von Art und Zeitpunkt	175
8.2	Schlussberichterstattung des Beraters	177

8.2.1 Einflussnahme auf den Schlussbericht des Beraters	177
8.2.2 Übergabe des Schlussberichtes	179
8.3 Beurteilung der Beratungsleistung durch den Kunden	180
8.3.1 Grundlagen zur quantitativen Beurteilung	181
8.3.2 Grundlagen zur qualitativen Beurteilung	185
8.3.3 Durchführung der Beurteilungen	191
8.4 Instrumente zur Unterstützung einer resultatorientierten Gestaltung der Konsultation	193
8.4.1 Aufbau eines Konsultationsinstrumentariums	193
8.4.2 Vorschlag von Dokumenten zur Speicherung des Konsultations-Know-How	196
8.4.3 Träger des Aufbaus und der Nutzung des Instrumentariums	198
8.5 Gestaltung der Beratungsbeziehung nach Auftragsabschluss	200
ZUSAMMENFASSENDE EMPFEHLUNGEN UND AUSBLICK	204
Anhang	211
Literaturverzeichnis	213
Schlagwortverzeichnis	221

## Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1/1:	Ein- und mehrdimensionales Denken	4
Abb. 1/2:	Prozentanteil an den Beschäftigten der Grundgesamtheit	5
Abb. 1/3:	Gewählte Aufteilung der Interviewpartner	6
Abb. 2/1:	Die Aspekte der Unternehmensberatung	7
Abb. 2/2:	In der Umfrage angegebene Kapazitätsgründe	16
Abb. 2/3:	Eignung interner/externer Berater bezogen auf verschiedene Aufgabenmerkmale	17
Abb. 3/1:	Die Beratungsaufgabe	22
Abb. 3/2:	Geographische Struktur	27
Abb. 3/3:	Unternehmensgrößenklassen	27
Abb. 3/4:	Eigentumsverhältnisse	28
Abb. 3/5:	Einmalprobleme im Lebenszyklus eines Unternehmens	28
Abb. 3/6:	Problembereiche bezüglich Leitungsebene	31
Abb. 3/7:	Ort der Abgrenzung des Problems	34
Abb. 3/8:	Bearbeitungsdauer der untersuchten Beratungsaufträge	40
Abb. 3/9:	Die Beratungsformen	48
Abb. 3/10:	Gegenüberstellung von Beratungsform, angesprochener Hierarchiestufe beim Kunden und Spezialisierungsgrad des Beraters	52
Abb. 4/1:	Das Beratungssystem	54
Abb. 4/2:	Die Umwelt des Beratungssystems	56
Abb. 4/3:	Zahl von Unternehmensberatungs-Unternehmen und der dort tätigen Vollzeitbeschäftigten in der Schweiz 1991	58
Abb. 4/4:	Subjektiv empfundene Transparenz des Unternehmensberatungsmarktes in der Schweiz	59
Abb. 4/5:	Beispiel einer typischen Organisation eines grossen Beratungsunternehmens	63
Abb. 4/6:	Geographische Tätigkeitsfelder der in Anspruch genommenen Berater	63
Abb. 4/7:	Mitglieder eines Kaufzentrums	71
Abb. 4/8:	Der Aufbau des Beratungssystems	74
Abb. 4/9:	Gute und schlechte Arbeitskonstellationen	76
Abb. 4/10:	Das Beziehungsgeflecht des Beratungssystems	77
Abb. 4/11:	Einfluss von Reputation und Leistung auf die Vertrauensbildung	79
Abb. 4/12:	Beraterrollen nach dem Einfluss auf die Problemlösung	85
Abb. 4/13:	Kliententypologie	92
Abb. 5/1:	Die konstitutiven Elemente des Beratungsprozesses	95
Abb. 5/2:	Hauptteile des Beratungsprozesses	98

Abb. 5/3:	Die sachlogischen Elemente im chronologischen Ablauf des Beratungsprozesses	99
Abb. 6/1:	Einflussfaktoren der Beraterwahl	107
Abb. 6/2:	Umfrage: Verwendung der Honorararten	111
Abb. 6/3:	Kommunikationsflussbild	113
Abb. 6/4:	Beurteilung der Zweckmässigkeit des Beizugs eines externen Beraters	117
Abb. 6/5:	Operationale Zieldefinition am Beispiel einer Verkaufsberatung	121
Abb. 6/6:	Mehrstufiges Selektionsverfahren in der Beraterwahl	124
Abb. 6/7:	Ziele und Informationsquellen der Beraterwahl	125
Abb. 6/8:	Anforderungen an das Beratungsunternehmen	128
Abb. 6/9:	Fachliche Anforderungen an die Berater	129
Abb. 6/10:	Persönliche Eigenschaften des/r Berater	129
Abb. 6/11:	Beispiel der Bestimmung der Beraterrollen durch den Klienten	132
Abb. 6/12:	Beispiele für kongruente Klientenrollen	133
Abb. 6/13:	Einfache Tätigkeitsliste	142
Abb. 6/14:	Balkenplan	143
Abb. 7/1:	Der Informationseisberg	158
Abb. 7/2:	Zusammenfassende Beurteilung der Alternativen	162
Abb. 7/3:	Beteiligung der Mitarbeiter in der Durchführungsphase	166
Abb. 7/4:	Projekt-Fortschrittskontrolle	171
Abb. 7/5:	Frühwarnsystem für Beratungskunden	173
Abb. 8/1:	Zeitpunkt des Abbruchs der Beratung	175
Abb. 8/2:	Form der Beurteilung der Beratungsleistung bei den befragten Unternehmen	180
Abb. 8/3:	Checkliste zur Beurteilung der Beratungsbeziehung	187
Abb. 8/4:	Checkliste zur Beurteilung der Elemente des Beratungsprozesses	190
Abb. 8/5:	Resultate und Kriterien der qualitativen Beurteilung	193
Abb. 8/6:	Vorhandensein interner Regelungen oder Empfehlungen in bezug auf die Unternehmensberatung	194
Abb. 8/7:	Meinung über den Nutzen beratungsbezogener interner Regelungen/Empfehlungen	194
Abb. 8/8:	Gesamtheit möglicher Dokumente in bezug auf Beratungen	198
Abb. 8/9:	Instanzen, welche in bezug auf die Beratung zentrale Aufgaben wahrnehmen	199