

# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>1. Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung</b>	<b>1</b>
<i>Bamberger, I./Wrona, T. (Universität Duisburg-Essen/Technische Universität Hamburg-Harburg)</i>	
<b>2. Turnaround/Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen</b>	<b>45</b>
<i>Brunke, B./Klein, J. (Roland Berger Strategy Consultants, Berlin)</i>	
<b>3. Einsatz von Instrumenten der Strategieentwicklung in der Beratung</b>	<b>77</b>
<i>Scherr, M./Berg, A./König, B./Rall, W. (McKinsey &amp; Company, Inc., Frankfurt/Stuttgart)</i>	
<b>4. Erfolgreich restrukturieren – In guten und in schlechten Zeiten</b>	<b>105</b>
<i>Jeß, G.S./Kricsfalussy, A. (Horn &amp; Company GmbH, Düsseldorf)</i>	
<b>5. Globalisierung und Führung – Kulturelle Integration und Personalmanagement in global agierenden Beratungsunternehmen</b>	<b>131</b>
<i>Simon, H./Krütten, J.M. (Simon - Kucher &amp; Partners, Bonn/Luxemburg)</i>	
<b>6. Inhouse Consulting – Abgrenzung, Umfeld und Organisation interner Unternehmensberatungen</b>	<b>155</b>
<i>Deelmann, T./Petmecky, A. (T-Systems/Deutsche Telekom AG, Bonn/CLEVIS Group, München)</i>	
<b>7. Möglichkeiten der Steuerung des Beraters durch den Klienten</b>	<b>183</b>
<i>Mohe, M./Seidl, D. (Fachhochschule Bielefeld/Universität Zürich)</i>	
<b>8. Strategisches Management 2.0 – Mikropolitische Perspektiven</b>	<b>209</b>
<i>Al-Ani, A. (ESCP Europe Wirtschaftshochschule, Berlin)</i>	
<b>9. Strategie und Metaphorik</b>	<b>231</b>
<i>von Oetinger, B. (WHU Otto Beisheim School of Management, Vallendar)</i>	
<b>10. Behavioral Strategy und die Methode der Psychodynamischen Strategieentwicklung® – Theorie und Praxis anhand eines Fallbeispiels</b>	<b>243</b>
<i>Nagel, C. (Nagel &amp; Company Management Consulting, Frankfurt a. M.)</i>	
<b>11. Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung</b>	<b>263</b>
<i>Kirsch, W./Eckert, N. (Universität München/Siemens AG, München)</i>	
<b>12. Lässt sich rechnen, ob sich Berater rechnen?</b>	<b>303</b>
<i>Ernst, B./Kieser, A. (&amp;samhoud, Utrecht/Zeppelin Universität, Friedrichshafen)</i>	
<b>Über die Autoren</b>	<b>325</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>339</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung</b>	<b>1</b>
<i>Bamberger, I./Wrona, T. (Universität Duisburg-Essen/Technische Universität Hamburg-Harburg)</i>	
1 Strategische Unternehmensführung und Unternehmensberatung .....	4
1.1 Merkmale der strategischen Unternehmensführung .....	4
1.2 Merkmale, Funktionen und Arten der (strategischen) Unternehmensberatung .....	6
2 Strategische Beratungskonzeptionen im Sinne einer inhaltsbezogenen Perspektive .....	9
2.1 Der Berater als Anwender und Produzent von Wissen .....	9
2.2 Kritische Perspektive .....	11
3 Die prozessbezogene Perspektive von Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung .....	14
3.1 Grundlegende Bezugspunkte der prozessbezogenen Perspektive .....	14
3.2 Inhalts- versus Prozessberatung und die mit ihnen verbundenen Beraterrollen .....	16
4 Unternehmensberatungen als Organisationen .....	19
4.1 Unternehmensstrategien .....	19
4.2 Wissensmanagement, Personalmanagement und Organisationsstruktur .....	21
4.3 Unternehmenskultur und Corporate Identity .....	24
4.4 Der Markt für Unternehmensberatung .....	25
5 Unternehmensberatung aus Klientenperspektive .....	25
5.1 Einführung .....	25
5.2 Problembereiche aus der Klientenperspektive .....	26
6 Zusammenfassung .....	32
7 Anhang – Der Markt für Strategieberatung .....	33
Literatur .....	38
<b>Turnaround/Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen</b>	<b>45</b>
<i>Brunke, B./Klein, J. (Roland Berger Strategy Consultants, Berlin)</i>	
1 Ausgangssituation Unternehmenskrise .....	47
1.1 Externe Krisenursachen .....	49
1.2 Interne Krisenursachen und Krisenverlauf .....	50
2 Das Restrukturierungskonzept .....	52
2.1 Operative Restrukturierung .....	55
2.2 Strategische und finanzielle Restrukturierung .....	56
3 Umsetzung des Restrukturierungskonzepts .....	59
3.1 Maßnahmenmanagement .....	59
3.2 Implementierung von Projektorganisation und Monitoring .....	60
4 Sanierung in der Insolvenz nach der Reform des Insolvenzrechts (ESUG) .....	62

5 Fallbeispiel: Das Unternehmen „A“ .....	64
5.1 Ausgangssituation und Restrukturierungsziele .....	64
5.2 Projektorganisation und Vorgehensweise .....	68
5.3 Ergebnisse .....	71
6 Erfolgsfaktoren der Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen .....	72
Literatur .....	75

**Einsatz von Instrumenten der Strategieentwicklung in der Beratung** **77**  
*Scherr, M./Berg, A./König, B./Rall, W. (McKinsey & Company, Inc., Frankfurt/Stuttgart)*

1 Einführung .....	79
2 Die Kritik an den standardisierten Instrumenten der Strategieberatung .....	80
3 Rahmenbedingungen und Prämissen der Strategieentwicklung .....	80
4 Strategieinstrumente: Zentrale Hilfsmittel der Strategieberatung .....	82
4.1 Rahmenbedingungen und Merkmale strategischer Entscheidungen .....	82
4.2 Die Rolle von Instrumenten bei der strategischen Entscheidungsfindung .....	83
5 Fallbeispiel „Modernes Portfoliodenken“ .....	86
5.1 Die erste Generation der Portfoliomatrizen .....	87
5.2 Die zweite Generation der Portfoliomatrizen .....	90
5.3 Zwischenfazit .....	92
5.4 „Risk/Return“-Matrix: Die Wiederentdeckung des Risikos .....	94
6 Schlussbemerkung: Instrumente zur Sicherstellung des Umsetzungserfolgs .....	96
Literatur .....	100

**Erfolgreich restrukturieren – In guten und in schlechten Zeiten** **105**  
*Jeß, G.S./Kricsfalussy, A. (Horn & Company GmbH, Düsseldorf)*

1 Einleitung .....	107
2 Unternehmenskrisen meistern .....	107
2.1 Stakeholder Krise .....	108
2.2 Strategische Krise .....	111
2.3 Produktkrise .....	114
2.4 Umsatzkrise .....	116
2.5 Ertragskrise .....	118
2.6 Liquiditätskrise .....	120
2.7 (Drohende) Insolvenz .....	123
2.8 Turnaround .....	126
2.8.1 Analysephase .....	126
2.8.2 Konzept- und Umsetzungsphase .....	127
2.8.3 Erfolgsfaktoren für einen Turnaround .....	128
3 Schlussbemerkungen .....	128

<b>Globalisierung und Führung – Kulturelle Integration und Personalmanagement in global agierenden Beratungsunternehmen</b>	<b>131</b>
<i>Simon, H./Krütten, J.M. (Simon - Kucher &amp; Partners, Bonn/Luxemburg)</i>	
1 Einführung.....	133
2 Schaffen kultureller Gemeinsamkeit.....	135
3 Globale Unternehmensentwicklung – zwei Fallstudien.....	137
4 Gemeinsame Werte als globales Führungselement.....	140
5 Talente gewinnen und halten.....	142
6 Führungskräfteentwicklung.....	145
7 Globales Management und Transfer von Wissen .....	148
8 Führungsseitige Standortüberlegungen .....	149
9 Globale Unternehmenskultur als Ziel .....	151
10 Zusammenfassung .....	151
Literatur.....	153
<b>Inhouse Consulting – Abgrenzung, Umfeld und Organisation interner Unternehmensberatungen</b>	<b>155</b>
<i>Deilmann, T./Petmecky, A. (T-Systems/Deutsche Telekom AG, Bonn/CLEVIS Group, München)</i>	
1 Einleitung.....	157
2 Begriffsbestimmung .....	158
3 Governance und Rahmenbedingungen.....	161
4 Organisation interner Beratung .....	168
5 Zusammenfassung und Fazit.....	177
Literatur.....	179
<b>Möglichkeiten der Steuerung des Beraters durch den Klienten</b>	<b>183</b>
<i>Mohe, M./Seidl, D. (Fachhochschule Bielefeld/Universität Zürich)</i>	
1 Einleitung .....	185
2 Existierende Perspektiven zur Steuerung von Beratern .....	186
2.1 Praktikerperspektive .....	187
2.2 Kritische Perspektive .....	189
2.3 Netzwerkperspektive.....	190

3	Systemtheoretische Perspektive zur Steuerung von Beratern .....	191
3.1	Berater und Klient als autopoietische Systeme .....	191
3.2	Das Kontaktsystem .....	193
3.3	Die Unmöglichkeit der direkten Intervention .....	194
4	Steuerung von Beratern durch dezentrale Kontextsteuerung .....	195
4.1	Das Konzept der dezentralen Kontextsteuerung .....	195
4.2	Reflexive Kopplungen und Selbststeuerung des Klientensystems .....	197
4.3	Steuerung der Kontexte des Kontaktsystems .....	199
5	Schlussbemerkungen .....	202
	Literatur .....	204
 <b>Strategisches Management 2.0 – Mikropolitische Perspektiven</b>		<b>209</b>
<i>Al-Ani, A. (ESCP Europe Wirtschaftshochschule, Berlin)</i>		
1	Verschiebung oder Disruption? .....	211
2	Die neue Organisation: Von der Push- zur Pull-Ökonomie .....	213
2.1	Zugang zu Ressourcen (Menschen, Produkten und Wissen) .....	214
2.2	Aufmerksamkeit gewinnen .....	215
2.3	Institutionalisierung .....	216
3	Strategieprozesse und -rollen .....	219
3.1	Innovationsprinzipien .....	219
3.2	Organisation der Talente und Leidenschaften .....	220
3.3	Framing .....	223
4	Rolle der strategischen Unternehmensberatung in der Pull-Ökonomie: Innovation gleich Strategie .....	224
5	Zusammenfassung .....	225
	Literatur .....	227
 <b>Strategie und Metaphorik</b>		<b>231</b>
<i>von Oetinger, B. (WHU Otto Beisheim School of Management, Vallendar)</i>		
1	Strategisch denken, heißt Fragen stellen .....	233
2	Kognitive und rhetorische Metaphern .....	235
3	Assoziationen .....	236
4	Ausgangsgebiete und Zielgebiete .....	236
5	Bruchlinien .....	237
6	Grenzen kognitiver Metaphern .....	238
7	Anwendungsprobleme .....	239
	Literatur .....	241

<b>Behavioral Strategy und die Methode der Psychodynamischen Strategieentwicklung® – Theorie und Praxis anhand eines Fallbeispiels</b>	<b>243</b>
<i>Nagel, C. (Nagel &amp; Company Management Consulting, Frankfurt a. M.)</i>	
1 Unternehmensstrategie .....	245
2 Behavioral Strategy – eine neue Perspektive auf die Strategieentwicklung in Unternehmen und anderen Institutionen .....	246
3 Der Prozess der Strategieentwicklung.....	248
3.1 Die klassische Vorgehensweise .....	248
3.2 Psychodynamische Vorgehensweise .....	248
4 Fallbeispiel .....	249
4.1 Ausgangslage .....	249
4.2 Zielsetzung des psychodynamischen Strategieprozesses.....	250
4.3 Vorgehensweise .....	251
4.3.1 1. Phase – Analysephase.....	251
4.3.2 2. Phase – Reflexionsphase .....	254
4.3.3 3. Phase – Betrachtung der strategischen Alternativen und Entscheidung.....	256
4.3.4 4. Phase – Umsetzung.....	257
4.4 Zusammenfassung der Psychodynamik .....	257
5 Schlussfolgerungen .....	259
Literatur.....	261
<b>Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung</b>	<b>263</b>
<i>Kirsch, W./Eckert, N. (Universität München/Siemens AG, München)</i>	
1 Einleitung .....	265
2 Erscheinungsformen der Strategieberatung: Inhalts- und Prozessberatung.....	266
3 Beratungskonzepte im Theoriezusammenhang.....	271
4 Strategieberatung – ein „politisches Geschäft“ .....	275
5 Wissenstransfer und das Spannungsfeld zwischen Grundlagenforschung und Praxis .....	280
6 Berater und die „Ökologie des Wissens“ .....	284
7 Ko-evolutionäre Wissensgenese .....	290
8 Strategieberatungsprojekte als Episoden im „politischen Geschehen“ der Unternehmensentwicklung.....	293
9 Die Formierung von Strategien unter dem Einfluss der Strategieberatung .....	294
10 Schlussbetrachtung .....	299
Literatur.....	300

<b>Lässt sich rechnen, ob sich Berater rechnen?</b>	<b>303</b>
<i>Ernst, B./Kieser, A. (&amp;samhoud, Utrecht/Zeppelin Universität, Friedrichshafen)</i>	
1 Einleitung .....	305
2 In welchem Ausmaß und auf welche Weise werden Beratungsprojekte in der Praxis evaluiert? Ergebnisse einer Studie .....	306
3 Theoretische Perspektiven auf die Hindernisse einer Evaluation von Beratungsprojekten.....	310
4 Ansätze zur Evaluation von Beratungsprojekten .....	312
4.1 Die Evaluation des Beratungserfolgs für Stichproben von Unternehmen.....	312
4.2 Die Analyse individueller Beratungsprojekte.....	313
5 Evaluationen des Inputs und des Verlaufs von Beratungsprojekten statt Evaluation des Ergebnisses – die „Professionalisierung des Klienten?“ .....	316
6 Schlussbetrachtung.....	317
Literatur.....	319
<b>Über die Autoren .....</b>	<b>325</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>339</b>