

Inhaltsübersicht

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

Inhaltsverzeichnis

Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung	1
<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
Turnaround/Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen	45
<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

Globalisierung und Führung – Kulturelle Integration und Personalmanagement in global agierenden Beratungsunternehmen	131
<i>Simon, H./Krütten, J.M. (Simon - Kucher & 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
Inhouse Consulting – Abgrenzung, Umfeld und Organisation interner Unternehmensberatungen	155
<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
Möglichkeiten der Steuerung des Beraters durch den Klienten	183
<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
	Strategisches Management 2.0 – Mikropolitische Perspektiven	209
	<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
	Strategie und Metaphorik	231
	<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

Behavioral Strategy und die Methode der Psychodynamischen Strategieentwicklung® – Theorie und Praxis anhand eines Fallbeispiels	243
<i>Nagel, C. (Nagel & 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
Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung	263
<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

Lässt sich rechnen, ob sich Berater rechnen?	303
<i>Ernst, B./Kieser, A. (&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
Über die Autoren	325
Stichwortverzeichnis	339