

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	V
Verzeichnis der Tabellen . . . . .	XI
Verzeichnis der Abbildungen . . . . .	XIII
<b>1. Einleitung . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Forschungsansatz . . . . .	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise . . . . .	4
<b>2. Die Unternehmensberatung als spezielle Dienstleistung . . . . .</b>	<b>7</b>
2.1 Die Dienstleistung . . . . .	7
2.1.1 Ansätze zur Charakterisierung der Dienstleistung . . . . .	7
2.1.2 Die Definitionsansätze von Berekoven . . . . .	10
2.2 Die Unternehmensberatung . . . . .	14
2.2.1 Die Anbieter von Beratungsleistungen . . . . .	14
2.2.2 Ansätze zur Charakterisierung der Unternehmensberatung . . . . .	21
2.2.3 Die Unternehmensberatung im engeren Sinne . . . . .	29
2.2.4 Die Beratungsunternehmung . . . . .	31
<b>3. Betrachtungsebenen des Beziehungsgefüges Unternehmungsberatung . . . . .</b>	<b>45</b>
3.1 Die Objektebene . . . . .	45
3.1.1 Darstellung und Kritik bestehender Systematisierungsansätze . . . . .	46
3.1.2 Merkmalsgruppen eines erweiterten Ansatzes . . . . .	48
3.1.2.1 Merkmale der Klientunternehmung . . . . .	49
3.1.2.2 Problembereich . . . . .	53
3.1.2.3 Problemtyp . . . . .	56
3.1.2.4 Lösungstyp . . . . .	59
3.2 Die Prozeßebene . . . . .	62
3.2.1 Allgemeines Phasenschema des Beratungsprozesses . . . . .	63
3.2.2 Bestimmungsgrößen der prozessualen Gestaltung . . . . .	70
3.2.2.1 Klientunternehmensinterne Determinanten . . . . .	71
3.2.2.2 Beraterspezifische Determinanten . . . . .	72
3.2.2.3 Umweltdeterminanten . . . . .	73
3.2.2.4 Vertragsarten als Determinanten der prozessualen Gestaltung . . . . .	74
3.3 Die personale Ebene . . . . .	79
3.3.1 Der Auftraggeber . . . . .	79
3.3.2 Der Betreuer . . . . .	81
3.3.3 Der Unternehmensberater . . . . .	82
3.4 Die Gestaltung der Beratungsbeziehungen . . . . .	92
3.4.1 Beratungsphilosophie . . . . .	92
3.4.2 Beratungsethik . . . . .	96

3.4.2.1	Beratung und Verantwortung . . . . .	96
3.4.2.2	Ethische Normen des Berufsstandes . . . . .	98
3.4.3	Beratungsprozessuale Regelungen . . . . .	101
3.4.3.1	Beratungsstrategie . . . . .	102
3.4.3.1.1	Arbeitsteilige Erfüllung der Beratungsaktivitäten . . . . .	103
3.4.3.1.2	Koordination der Beratungsaktivitäten . . . . .	107
	Exkurs: Beraterrollen . . . . .	110
3.4.3.2	Beratungstaktik . . . . .	123
3.4.3.2.1	Regelung der Arbeitsteilung während des Beratungsprozesses . . . . .	124
3.4.3.2.2	Regelung der Koordination des Beratungsprozesses . . . . .	127
3.4.3.2.3	Planung der Auftragsdurchführung . . . . .	130
3.4.3.2.4	Auswahl und Einsatz der Beratungsteammitglieder . . . . .	132
3.4.3.2.5	Kontrolle der Beratungsaktivitäten . . . . .	135
<b>4.</b>	<b>Der Beratungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland . . . . .</b>	<b>142</b>
4.1	Die historische Entwicklung der Unternehmensberatung . . . . .	143
4.1.1	Die Ursprünge . . . . .	143
4.1.2	Die Entwicklung bis zum II. Weltkrieg . . . . .	147
4.1.3	Die Entwicklung nach dem II. Weltkrieg . . . . .	149
4.2	Charakteristika des Unternehmensberatungsmarktes . . . . .	157
4.3	Marktvolumen und -entwicklung . . . . .	160
4.4	Das Angebot an Unternehmensberatungsleistungen . . . . .	164
4.4.1	Branchenbezogenes Beratungsangebot . . . . .	164
4.4.2	Unternehmungsgrößenbezogenes Beratungsangebot . . . . .	169
4.4.3	Beratungsangebot nach Funktionsbereichen . . . . .	171
4.4.4	Beratungsangebot nach Arbeitsweise und Rollenverhalten . . . . .	180
4.4.5	Ergänzende Aspekte des Beratungsangebotes . . . . .	184
4.4.5.1	Regionale Differenzierung des Angebots . . . . .	184
4.4.5.2	Die Durchführung geförderter Unternehmensberatungen . . . . .	186
	Exkurs: Geförderte Unternehmensberatung . . . . .	190
4.4.5.3	Die Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmensberater . . . . .	200
4.5	Die Nachfrage nach Unternehmensberatungsleistungen . . . . .	203
4.5.1	Determinanten und Anlässe der Beratungsnachfrage . . . . .	203
4.5.2	Die Nachfrage kleiner und mittlerer Unternehmungen nach Unternehmensberatungsleistungen . . . . .	208
4.5.2.1	Die grundsätzliche Einstellung zur Unternehmensberatung . . . . .	208
4.5.2.2	Der Stand der Informationen über Unternehmensberatung . . . . .	212
4.5.2.3	Erwartungshaltung gegenüber Unternehmensberatungs- leistungen . . . . .	218
4.5.2.4	Problemsituation und Nachfrageschwerpunkte . . . . .	224
4.5.2.5	Determinanten einer zukünftigen Beraterkonsultation . . . . .	237
4.5.2.6	Erfahrungen mit der Konsultation von Unternehmensberatern . . . . .	239
4.5.2.7	Ergänzende Aspekte der Beratungsnachfrage . . . . .	243
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick . . . . .</b>	<b>245</b>
<b>6.</b>	<b>Anhang . . . . .</b>	<b>251</b>
Anhang 1:	Die Matrix des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V. . . . .	251
Anhang 2:	Die Gliederung der Tätigkeitsbereiche durch den Bundesverband der Wirtschaftsberater (BVW) e.V. . . . .	255
Anhang 3:	Die Systematisierung der RKW-Beratungen . . . . .	256

Anhang 4: Die Gliederung der Wirtschaftsbereiche durch das Statistische Bundesamt . . . . .	258
Anhang 5: Die Grundsätze für die Berufsausübung der BDU-Berater . .	266
Anhang 6: Die Standesrichtlinien der BVW-Berater . . . . .	271
Anhang 7: Die Normen standesgemäßen Verhaltens und der Berufsausübung der Association of Consulting Management Engineers, (ACME) Inc. . . . .	273
Anhang 8: Kriterienkatalog zur Beurteilung von Unternehmensberatungsleistungen . . . . .	277
Anhang 9: Die historische Entwicklung des RKW . . . . .	289
Anhang 10: Richtlinien über die Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen vom 6. Dezember 1984 . . . . .	291
Anhang 11: Verzeichnis der Zuwendungsleitstellen . . . . .	293
Anhang 12: Antrag auf einen Bundeszuschuß zur Unternehmensberatung . . . . .	294
Anhang 13: Mustervordruck für einen Kurzbericht über eine Unternehmensberatung . . . . .	296
Anhang 14: Muster eines Beratungsangebotes . . . . .	297
Anhang 15: Muster eines Beratungsvertrages . . . . .	300
7. Literaturverzeichnis . . . . .	306
8. Schlagwortregister . . . . .	342