
Dirk Lippold

Die Unternehmensberatung

Von der strategischen Konzeption
zur praktischen Umsetzung

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	VII
Vorwort zur 3. Auflage	IX
Vorwort zur 2. Auflage	X
Vorwort zur 1. Auflage	XI
Inhaltsübersicht	XIII
Inhaltsverzeichnis	XV
1. Grundlagen und Nutzen der Unternehmensberatung.....	1
1.1 Begriffliche und sachlich-systematische Grundlegung	4
1.1.1 Motivation	4
1.1.2 Begriffliche Abgrenzungen	6
1.1.3 Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung.....	9
1.2 Perspektiven und Dimensionen der Beratung	12
1.2.1 Dienstleistungsperspektive.....	13
1.2.1.1 Abgrenzung zwischen Dienstleistungen und Sachleistungen	13
1.2.1.2 Leistungstypologien	15
1.2.2 Institutionelle Perspektive	18
1.2.2.1 Beratungsträger.....	18
1.2.2.2 Beratungsadressaten	19
1.2.2.3 Beratungsobjekte.....	20
1.2.3 Funktionale Perspektive	21
1.2.4 Systembezogene Perspektive.....	25
1.2.4.1 Beratungssystem	25
1.2.4.2 Kunden-Berater-Beziehung	26
1.2.4.3 Beraterrollen und Kundenerwartungen	27
1.2.5 Prozessbezogene Perspektive	30
1.2.5.1 Unbestimmtheit als Charakteristikum von Beratungsprozessen.....	30
1.2.5.2 Phasen des Beratungsprozesses	30
1.2.5.3 Prozessberatung vs. Inhaltsberatung	32
1.2.6 Instrumentell-methodische Perspektive	32
1.2.7 Technologische Perspektive	35
1.2.7.1 Individuelle, flexible Technologie	35
1.2.7.2 Standardisierte Technologie (Tools).....	36
1.2.7.3 Starre Technologie (Beratungsprodukte).....	36
1.2.8 Theoretische Perspektive.....	38
1.2.8.1 Property-Rights-Theorie.....	39
1.2.8.2 Principal-Agent-Theorie.....	40
1.2.8.3 Transaktionskostentheorie.....	41
1.2.8.4 Informationsökonomik.....	43
1.3 Entwicklung der Beratungsbranche	45
1.3.1 Initialisierung und Professionalisierung.....	45
1.3.2 Internationalisierung und Differenzierung	47
1.3.3 Boom und Überhitzung.....	51
1.3.4 Konsolidierung und Erholung.....	52
1.3.5 Consulting 4.0.....	55
1.3.5.1 Erklärungsansätze zu Consulting 4.0	56
1.3.5.2 Wege zur digitalen Beratung	57

1.4 Struktur der Beratungsbranche	60
1.4.1 Allgemeine Branchenkenzzahlen	60
1.4.2 Struktur der Nachfrageseite – Branchenanalyse	61
1.4.3 Struktur der Angebotsseite – Beratungsfelder	62
1.4.4 Das Consulting-Kontinuum	64
1.4.4.1 Klassische Dreiteilung des Unternehmensberatungsmarktes.	64
1.4.4.2 BDU-Systematik	64
1.4.4.3 Plan-Build-Run-Modell	65
1.4.4.4 Lünendonk-Systematik	66
1.4.4.5 BITP-Anbietergruppe – Konzept der Gesamtdienstleistungen	71
1.5 Digitale Transformation und Auswirkung auf die Unternehmensberatung	73
1.5.1 Betriebliche Einflussbereiche der Digitalisierung	74
1.5.2 Relevante Technologiethemem	75
1.5.2.1 Big Data	75
1.5.2.2 Mobile Computing	77
1.5.2.3 IT-Sicherheit	79
1.5.2.4 Cloud Computing	80
1.5.2.5 ERP-Systeme	81
1.5.2.6 Konvergenzlösungen im ICT-Bereich	81
1.5.3 Lebenszyklusphasen der Technologiethemem	82
1.6 Inhalte ausgewählter Beratungsbereiche	84
1.6.1 Strategieberatung	84
1.6.1.1 Anlässe der Strategieberatung	84
1.6.1.2 Ebenen der Strategieberatung	85
1.6.1.3 Typische Aufgaben der Strategieberatung	86
1.6.2 Organisations- und Prozessberatung	88
1.6.2.1 Abgrenzung zu anderen Beratungsfeldern	88
1.6.2.2 Beziehungen zwischen Organisations- bzw. Prozessberater und Kunden	88
1.6.2.3 Ansätze in der Organisations- und Prozessberatung	89
1.6.3 IT- und Technologieberatung	90
1.6.3.1 Besonderheiten der IT- und Technologieberatung	90
1.6.3.2 IT-Spezialberatungen	91
1.6.3.3 Technology Services	91
1.6.4 IT-Outsourcing	93
1.7 Angrenzende Bereiche der Unternehmensberatung	94
1.7.1 Consulting und Software	94
1.7.2 Consulting und Wirtschaftsprüfung	96
1.7.3 Consulting und Steuerberatung	102
1.7.4 Consulting und Outsourcing	103
1.7.5 Consulting und Inhouse Consulting	104
1.7.6 Consulting und Personalberatung	109
1.7.6.1 Personalberatung im engeren Sinn	110
1.7.6.2 Personalberatung im weiteren Sinn	110
1.8 Berufsbild des Unternehmensberaters	112
1.8.1 Berufsausübung und vertragliche Grundlagen	112
1.8.2 Unternehmensberatung und Ethik	113
1.8.3 Certified Management Consultant	115
1.8.4 BDU und seine Berufsgrundsätze	115
Literatur zum 1. Kapitel	118

2. Konzeption und Gestaltung der Unternehmensberatung	123
2.1 Marktorientierte Unternehmensplanung.....	125
2.1.1 Bezugsrahmen und Planungsprozess	125
2.1.2 Wertschöpfungskette der Unternehmensberatung	127
2.2 Ausprägungen des Beratungsmanagements.....	130
2.2.1 Wertorientiertes Beratungsmanagement	130
2.2.2 Qualitätsorientiertes Beratungsmanagement	131
2.2.3 Risikoorientiertes bzw. professionell-ethisches Beratungsmanagement.....	134
2.2.3.1 Risikoanalyse.....	135
2.2.3.2 Risikogestaltung.....	135
2.2.3.3 Risikocontrolling.....	135
2.3 Analyse der Einflussfaktoren und Trends im Beratungsgeschäft	137
2.3.1 Externe Einflussfaktoren – das Makro-Umfeld der Unternehmensberatung.....	137
2.3.1.1 Demografische Einflüsse.....	138
2.3.1.2 Makro-ökonomische Einflüsse	138
2.3.1.3 Sozio-kulturelle Einflüsse.....	142
2.3.1.4 Technologische Einflüsse.....	147
2.3.1.5 Ökologische Einflüsse.....	151
2.3.1.6 Politisch-rechtliche Einflüsse	152
2.3.2 Chancen-Risiken-Analyse	154
2.3.3 Interne Einflussfaktoren – das Mikro-Umfeld der Unternehmensberatung	154
2.3.4 Stärken-Schwächen-Analyse	156
2.4 Das Zielsystem der Unternehmensberatung.....	158
2.4.1 Unternehmensführung.....	159
2.4.1.1 Grundlagen der Unternehmensführung	159
2.4.1.2 CSR und nachhaltige Unternehmensführung.....	160
2.4.2 Unternehmensverfassung	162
2.4.3 Unternehmenseigentümer.....	163
2.4.3.1 Partnerschaftsmodell.....	164
2.4.3.2 Investorenmodell.....	165
2.4.4 Unternehmenskultur.....	167
2.4.4.1 Grundlagen der Unternehmenskultur	167
2.4.4.2 Generationenverbindende Arbeitskultur als Erfolgsfaktor	170
2.4.5 Unternehmensidentität	171
2.4.6 Unternehmensleitlinien und -grundsätze.....	173
2.4.7 Unternehmenszweck	174
2.4.8 Unternehmensziele – formale Ausrichtung	178
2.4.9 Unternehmensziele – inhaltliche Ausrichtung.....	178
2.4.9.1 Geschäftsfelddefinition – Bestimmung der Beratungsfelder.....	179
2.4.9.2 Spezialisierung nach Funktionen bzw. Beratungsthemen	181
2.4.9.3 Spezialisierung nach Branchen.....	182
2.4.9.4 Innovationsberatung als Beispiel einer querschnittsorientierten Beratung.....	183
2.4.9.5 Spezialisierung nach der Kundengröße.....	187
2.4.9.6 Strategieberatung vs. IT-Beratung	188
2.5 Strategie und Umsetzung	190
2.5.1 Notwendigkeit der Strategieentwicklung.....	190
2.5.2 Kritische Ressourcen der Unternehmensberatung	191
2.5.3 Entwicklungsstrategien – die wichtigsten strategischen Stoßrichtungen.....	192
2.5.4 Umsetzung der strategischen Entwicklungsoptionen.....	194
2.5.4.1 Organisches Wachstum	194
2.5.4.2 Wachstum durch Akquisitionen.....	195
2.5.4.3 Konsolidierung.....	197
Literatur zum 2. Kapitel	198

3. Marketing und Vertrieb der Unternehmensberatung	201
3.1 Die Marketing-Gleichung für Unternehmensberatungen	204
3.1.1 Die Marketing-Wertschöpfungskette	204
3.1.2 Konzeption, Aufbau und Elemente der Marketing-Gleichung	204
3.1.2.1 Entstehung von Wettbewerbsvorteilen im Beratungsgeschäft.....	205
3.1.2.2 Vom Markt honorierter Wettbewerbsvorteil	206
3.1.3 Besonderheiten des B2B-Marketings.....	207
3.2 Segmentierung – Optimierung des Kundennutzens.....	210
3.2.1 Aufgabe und Ziel der Segmentierung	210
3.2.2 Kaufverhalten im B2B-Bereich	213
3.2.2.1 Organisationaler Einkauf.....	213
3.2.2.2 Das Buying Center und seine Akteure	214
3.2.3 Segmentierungspraxis	216
3.2.3.1 Makrosegmentierung.....	217
3.2.3.2 Mikrosegmentierung	222
3.2.4 Segmentbewertung.....	223
3.2.4.1 Segmentvolumen und -potenzial.....	224
3.2.4.2 Wettbewerbsintensität	224
3.2.4.3 Preisniveau	225
3.2.4.4 Kapitalbedarf	225
3.2.5 Geschäftsfeldplanung.....	226
3.2.6 Segmentierungsstrategien.....	227
3.3 Positionierung – Optimierung des Kundenvorteils	229
3.3.1 Aufgabe und Ziel der Positionierung.....	229
3.3.2 Die Leistung als Positionierungselement	231
3.3.3 Der Preis als Positionierungselement.....	234
3.3.3.1 Preispolitische Grundlagen im Beratungsgeschäft.....	234
3.3.3.2 Gestaltung der Honorarsätze (Preisstrategie).....	236
3.3.3.3 Gestaltung der Projektkalkulation (Preistaktik).....	239
3.4 Kommunikation – Optimierung der Kundenwahrnehmung	242
3.4.1 Aufgabe, Ziel und Dimensionen der Kommunikation	242
3.4.2 Klassische vs. digitale Kommunikation	244
3.4.3 Kommunikationsmodell.....	246
3.4.3.1 Bewusstseinsprogramm.....	248
3.4.3.2 Imageprogramm	249
3.4.3.3 Leistungsprogramm.....	249
3.4.3.4 Kundenprogramm	250
3.4.4 Interne Kommunikation	250
3.4.5 Überblick Kommunikationsinstrumente	251
3.4.6 Klassische Kommunikationsinstrumente	255
3.4.6.1 (Klassische) Werbung	255
3.4.6.2 Öffentlichkeitsarbeit.....	257
3.4.6.3 Sponsoring.....	258
3.4.6.4 Messen und Events.....	261
3.4.7 Digitale Kommunikationsinstrumente	264
3.4.7.1 Website Advertising.....	266
3.4.7.2 Social Media Advertising.....	266
3.4.7.3 Advertorials	271
3.4.7.4 Display Advertising	271
3.4.7.5 E-Mail Advertising	273
3.4.7.6 Keyword Advertising	275
3.4.7.7 Affiliate Advertising	278
3.4.8 Kommunikationsmedien	278
3.4.8.1 Printmedien.....	280
3.4.8.2 Klassische elektronische Medien.....	281

3.4.8.3	Digitale Medien	281
3.4.9	Mediaplanung und -kontrolle	285
3.4.9.1	Mediaanalyse	286
3.4.9.2	Festlegen des Mediabudgets	286
3.4.9.3	Verteilung des Mediabudgets (Streuplanung)	287
3.4.9.4	Messung der Kommunikationswirkung (Werbeerfolgskontrolle)	289
3.4.9.5	Erfolgsmessung im Online-Marketing	289
3.4.10	Kommunikationsverhalten von Strategie- und IT-Beratungen	293
3.5	Vertrieb – Optimierung der Kundennähe	294
3.5.1	Aufgabe und Ziel des Vertriebs	294
3.5.2	Vertriebsformen	295
3.5.2.1	Direkter Vertrieb	295
3.5.2.2	Indirekter Vertrieb	296
3.5.3	Vertriebskanäle	298
3.5.4	Vertriebsorgane	299
3.5.5	Vertriebliche Qualifikationen	300
3.5.6	Vertriebskooperationen	301
3.6	Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz	304
3.6.1	Aufgabe und Ziel der Akquisition	304
3.6.2	Akquisitionsbegriffe	305
3.6.2.1	Selling Center	305
3.6.2.2	Targeting, Cross Selling und Key Accounting	307
3.6.3	Der organisationale Kaufprozess	308
3.6.4	Akquisitionszyklus (Sales Cycle)	310
3.6.4.1	Leadmanagement	311
3.6.4.2	Opportunity Management	312
3.6.5	Akquisitionscontrolling	316
3.6.5.1	Effizienzsteigerung im Vertrieb	316
3.6.5.2	Kennzahlen im Vertrieb	318
3.6.6	Das Akquisitionsgespräch	320
3.6.6.1	Voraussetzungen für den Akquisitionserfolg	320
3.6.6.2	Gesprächsvorbereitung	322
3.6.6.3	Gesprächseröffnung	322
3.6.6.4	Bedarfsanalyse	323
3.6.6.5	Nutzenargumentation	323
3.6.6.6	Einwandbehandlung	324
3.6.6.7	Gesprächsabschluss	325
3.6.7	Angebots- und Vertragsgestaltung	326
3.6.7.1	Vertragliche Grundlagen	326
3.6.7.2	Dienstvertrag vs. Werkvertrag	328
3.6.7.3	Aufwandsbezogene Vergütung vs. Festpreis	330
3.6.7.4	Allgemeine Auftragsbedingungen	331
3.6.7.5	Angebotstypen	333
3.7	Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit	334
3.7.1	Aufgabe und Ziel der Betreuung	334
3.7.2	Grundlagen der Kundenbeziehung	335
3.7.3	Customer Relationship Management	337
3.7.4	Kundenbindungsprogramme	340
3.7.5	After-Sales im Produktgeschäft	341
3.7.5.1	Benutzergruppen	342
3.7.5.2	Benutzertreffen	343
3.7.5.3	Referenzbesuche	343
3.7.6	Kundenlebenszyklus	345
	Literatur zum 3. Kapitel	347

4. Leistung und Technologie der Unternehmensberatung.....	351
4.1 Grundlagen des Beratungsprozesses	354
4.1.1 Beratungstechnologie.....	354
4.1.2 Problemlösung als Kern der Beratungsleistung.....	356
4.1.3 Systematisierung der Beratungsansätze	358
4.1.3.1 Systematik von FINK.....	359
4.1.3.2 Systematik von MACHARZINA/WOLF	359
4.1.3.3 Systematik von ANDLER.....	360
4.1.3.4 Systematik von BEA/HAAS.....	361
4.1.3.5 Hier zugrundeliegende Systematik	362
4.2 Phasenstruktur von Beratungsprojekten	364
4.2.1 Akquisitionsphase.....	364
4.2.1.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Akquisitionsphase.....	364
4.2.1.2 Risiken in der Akquisitionsphase.....	366
4.2.2 Analysephase.....	366
4.2.2.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Analysephase.....	366
4.2.2.2 Risiken in der Analysephase.....	367
4.2.3 Problemlösungsphase.....	368
4.2.3.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Problemlösungsphase	368
4.2.3.2 Risiken in der Problemlösungsphase.....	369
4.2.4 Implementierungsphase.....	369
4.2.4.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Implementierungsphase	370
4.2.4.2 Risiken in der Implementierungsphase	371
4.3 Beratungstechnologien zur Informationsbeschaffung und -aufbereitung.....	373
4.3.1 Kommunikationstechniken.....	373
4.3.1.1 Workshop	373
4.3.1.2 Diskussion	374
4.3.1.3 Kartenabfrage	374
4.3.1.4 Präsentation	375
4.3.2 Techniken zur Informationsbeschaffung und -darstellung.....	376
4.3.2.1 Auswertung von Sekundärdaten	376
4.3.2.2 Darstellung von Sekundärdaten (Company Profiling)	377
4.3.2.3 Primärerhebungen	378
4.3.3 Prognosetechniken.....	380
4.3.3.1 Prognosetechniken auf Basis von Befragungen.....	381
4.3.3.2 Prognosetechniken auf der Basis von Indikatoren.....	384
4.3.3.3 Prognosetechniken auf der Basis von Zeitreihen.....	384
4.3.3.4 Prognosetechniken auf der Basis von Funktionen	386
4.4 Beratungstechnologien zur Analyse und Zielsetzung.....	388
4.4.1 Tools zur Umwelt-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse	388
4.4.1.1 SWOT/TOWS-Analyse.....	388
4.4.1.2 Five-Forces-Modell.....	390
4.4.1.3 Analyse der Kompetenzposition	395
4.4.1.4 Wertkettenanalyse.....	396
4.4.1.5 Benchmarking.....	399
4.4.2 Tools zur Zielformulierung	402
4.4.2.1 Zielvereinbarung nach dem SMART-Prinzip.....	402
4.4.2.2 Kennzahlensysteme.....	403
4.4.2.3 Mittel-Zweck-Schema zur Zielbildung	408
4.4.2.4 Balanced Scorecard.....	411
4.4.3 Tools zur Problemstrukturierung	412
4.4.3.1 Aufgabenanalyse.....	413
4.4.3.2 Kernfragenanalyse	414
4.4.3.3 Sequenzanalyse.....	415

4.5	Beratungstechnologien zur Problemlösung	417
4.5.1	Planungs- und Kreativitätstechniken.....	417
4.5.1.1	Brainstorming	417
4.5.1.2	Brainwriting.....	418
4.5.1.3	Methode 635	418
4.5.1.4	Synektik.....	419
4.5.1.5	Bionik.....	420
4.5.1.6	Morphologischer Kasten	420
4.5.2	Tools zur Strategiewahl.....	421
4.5.2.1	Erfahrungskurve.....	421
4.5.2.2	Lebenszyklusmodelle	423
4.5.3	Portfoliotechniken.....	425
4.5.3.1	BCG-Matrix (4-Felder-Matrix).....	425
4.5.3.2	McKinsey-Matrix (9-Felder-Matrix).....	428
4.5.3.3	ADL-Matrix (20-Felder-Matrix).....	429
4.5.4	Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtungen.....	432
4.5.4.1	Wachstumsstrategien.....	432
4.5.4.2	Strategien in schrumpfenden Märkten	437
4.5.4.3	Wettbewerbsstrategien	440
4.5.4.4	Markteintrittsstrategien	445
4.5.5	Beratungsprodukte	448
4.5.5.1	Gemeinkostenwertanalyse	449
4.5.5.2	Zero-Base-Budgeting	451
4.5.5.3	Nachfolgeregelung	452
4.5.5.4	Mergers & Acquisitions	456
4.5.5.5	Business Process Reengineering.....	458
4.5.6	Modellierungstools im Geschäftsprozessmanagement	464
4.5.6.1	Ereignisorientierte Prozesskette (EPK)	465
4.5.6.2	Business Process Model and Notation (BPMN).....	466
4.6	Beratungstechnologien zur Implementierung.....	471
4.6.1	Projektmanagement-Tools.....	471
4.6.1.1	Phasen im Projektmanagement	471
4.6.1.2	PRINCE2.....	472
4.6.1.3	PMBOK	476
4.6.1.4	Besondere Aspekte des Projektmanagements.....	479
4.6.2	Agile Tools	480
4.6.2.1	Das Agile Manifest	481
4.6.2.2	Scrum	483
4.6.3	Qualitätsmanagement-Tools.....	485
4.6.3.1	Fehlersammelliste	486
4.6.3.2	Histogramm	488
4.6.3.3	Kontrollkarte.....	489
4.6.3.4	Ursache-Wirkungsdiagramm	490
4.6.3.5	Pareto-Diagramm	491
4.6.3.6	Korrelationsdiagramm.....	493
4.6.3.7	Flussdiagramm.....	494
4.6.4	Tools zur Evaluierung.....	495
4.6.4.1	Kundenzufriedenheitsanalyse	495
4.6.4.2	Auftragsbeurteilung.....	496
4.6.4.3	Anschlussakquisition.....	497
	Literatur zum 4. Kapitel	498

5. Personal und Management der Unternehmensberatung.....	503
5.1 Die Personalmarketing-Gleichung für Unternehmensberatungen.....	506
5.1.1 Die personale Wertschöpfungskette.....	506
5.1.2 Analogien zum klassischen Marketing	507
5.2 Personalakquisition – Optimierung der Personalgewinnung	510
5.2.1 Segmentierung des Arbeitsmarktes.....	511
5.2.1.1 Personalbedarfsplanung.....	512
5.2.1.2 Personalbeschaffungswege	515
5.2.1.3 Analyse des Arbeitsmarktes	516
5.2.1.4 Auswahl und Relevanz der Marktsegmente	517
5.2.1.5 Wettbewerbsintensität	519
5.2.2 Positionierung im Arbeitsmarkt.....	520
5.2.2.1 Bewerbernutzen und Bewerbervorteil.....	520
5.2.2.2 Positionierungselemente.....	520
5.2.2.3 Employer Branding	523
5.2.3 Signalisierung im Arbeitsmarkt.....	526
5.2.3.1 Signalisierungsinstrumente.....	526
5.2.3.2 Signalisierungsmedien.....	533
5.2.4 Kommunikation mit dem Bewerber.....	534
5.2.4.1 Kommunikationsmaßnahmen	534
5.2.4.2 Social Media.....	541
5.3 Personalauswahl und -integration – Optimierung der Bewerberakzeptanz.....	547
5.3.1 Personalauswahlprozess	547
5.3.2 Instrumente der Personalauswahl	548
5.3.2.1 Bewerbungsunterlagen	548
5.3.2.2 Bewerbungsgespräch.....	551
5.3.2.3 Assessment Center	555
5.3.2.4 Unterstützung durch Bewerbermanagementsysteme	555
5.3.3 Rekrutierungsunterschiede zwischen Strategie- und IT-Beratung.....	556
5.3.4 Personalintegration	557
5.3.5 Personaleinsatz	559
5.4 Personalvergütung – Optimierung der Gerechtigkeit.....	560
5.4.1 Funktionen der Personalvergütung	561
5.4.2 Komponenten der Personalvergütung	561
5.4.2.1 Fixe und variable Vergütung	562
5.4.2.2 Zusatzleistungen	563
5.4.3 Aspekte der Entgeltgerechtigkeit.....	565
5.4.3.1 Gerechtigkeitsprinzipien.....	565
5.4.3.2 Gerechtigkeitsdimensionen.....	566
5.4.4 Anforderungsgerechtigkeit und Kompetenzmodell	567
5.4.5 Marktgerechtigkeit und Gehaltsbandbreiten.....	568
5.4.6 Leistungsgerechtigkeit und variable Vergütung	569
5.4.6.1 Bemessungsgrundlagen der variablen Vergütung.....	569
5.4.6.2 Zusammensetzung der variablen Vergütung	570
5.4.6.3 Zielarten variabler Vergütung.....	571
5.4.6.4 Praktiziertes Anreizsystem	571
5.5 Personalführung – Optimierung der Wertschätzung.....	573
5.5.1 Bedeutungswandel in der Personalführung.....	573
5.5.1.1 Verhalten von Individuen	574
5.5.1.2 Verhalten von Teams	576
5.5.2 Führungsprozess	580
5.5.3 Führungsaufgaben.....	582
5.5.3.1 Zielvereinbarung	582
5.5.3.2 Delegation und Weisung	582
5.5.3.3 Problemlösung	583

5.5.3.4	Information und Kontrolle.....	583
5.5.3.5	Anerkennung und Kritik.....	584
5.5.3.6	Konfliktsteuerung.....	584
5.5.4	Klassische Führungsansätze und -theorien.....	585
5.5.5	Neue Führungsansätze und -konzepte.....	588
5.5.5.1	Super Leadership	589
5.5.5.2	Shared Leadership und agile Führung.....	590
5.5.5.3	Systemische Führung	591
5.5.5.4	Virtuelle Führung bzw. Führen mit neuen Medien.....	592
5.5.5.5	Neuere Führungsstile in der Praxis	594
5.5.6	Führungsinstrumente.....	596
5.5.6.1	Führungskommunikation.....	596
5.5.6.2	Führungstechniken.....	597
5.6	Personalbeurteilung – Optimierung der Fairness.....	600
5.6.1	Beteiligte und Formen der Personalbeurteilung	601
5.6.2	Beurteilungsfehler.....	602
5.6.2.1	Intrapersonelle Einflüsse	603
5.6.2.2	Interpersonelle Einflüsse	603
5.6.3	Kriterien der Personalbeurteilung	604
5.6.3.1	Systematisierung nach den Bezugsgrößen.....	604
5.6.3.2	Systematisierung nach dem zeitlichen Horizont.....	605
5.6.3.3	Systematik nach dem Grad der Quantifizierung	608
5.6.4	Das Beurteilungsfeedback	609
5.7	Personalentwicklung – Optimierung der Forderung und Förderung	611
5.7.1	Aufgabe und Ziel der Personalentwicklung	611
5.7.2	Qualifikation und Kompetenz.....	613
5.7.3	Digitale Führungskompetenz.....	615
5.7.3.1	Zur Notwendigkeit digitaler Führungskompetenz	616
5.7.3.2	Digitale Führungskompetenz und Kompetenz-Atlas	617
5.7.3.3	Führung mit Begeisterung und Offenheit.....	617
5.7.3.4	Identitäten und Profile als hybride Führungskraft.....	619
5.7.4	Weitere Aspekte der Führungskräfteentwicklung.....	619
5.7.4.1	Führungs- und Fachlaufbahn	619
5.7.4.2	Coaching.....	620
5.7.4.3	Mentoring	621
5.7.5	Genderspezifische Personalentwicklung.....	621
5.8	Personalfreisetzung – Optimierung der Erleichterung.....	623
5.8.1	Rahmenbedingungen der Personalfreisetzung.....	623
5.8.2	Personalfreisetzung ohne Personalabbau	625
5.8.2.1	Versetzung.....	625
5.8.2.2	Arbeitszeitverkürzung	625
5.8.3	Personalfreisetzung mit Personalabbau.....	627
5.8.3.1	Indirekte Personalfreisetzung	627
5.8.3.2	Direkte Personalfreisetzung.....	628
5.8.4	Die Kündigung	630
5.8.4.1	Betriebsbedingte Kündigung	632
5.8.4.2	Verhaltensbedingte Kündigung	632
5.8.4.3	Personenbedingte Kündigung.....	633
5.8.5	Entlassungsgespräch und Austrittsinterview	633
	Literatur zum 5. Kapitel	635

6. Controlling und Organisation der Unternehmensberatung	639
6.1 Controlling als Konzept der Unternehmensführung.....	641
6.1.1 Der Controlling-Begriff.....	641
6.1.2 Controlling als Koordinationsfunktion.....	642
6.2 Unternehmenscontrolling.....	644
6.2.1 Kostenstrukturen von Beratungsunternehmen.....	644
6.2.2 Modellrechnungen für die Strategieberatung	646
6.2.3 Modellrechnungen für die IT-Beratung	648
6.2.4 Zusammenfassung der wichtigsten Modellparameter.....	649
6.3 Projektcontrolling	651
6.3.1 Projekte und Projektergebnisrechnung.....	651
6.3.2 Varianten der Projektergebnisrechnung	652
6.3.2.1 Projektergebnisrechnung als Vollkostenrechnung (Variante 1)	652
6.3.2.2 Projektergebnisrechnung als Proportionalkostenrechnung (Variante 2)	653
6.3.2.3 Projektergebnisrechnung als Einzelkostenrechnung (Variante 3).....	653
6.3.2.4 Projektergebnisrechnung als gestufte Deckungsbeitragsrechnung auf Einzelkostenbasis (Variante 4).....	654
6.4 Organisationsstrukturen von Beratungsunternehmen	655
6.4.1 Organisationsansätze und Anforderungen von Beratungsunternehmen.....	655
6.4.2 Kriterien für die Wahl von Strukturformen.....	658
6.4.3 Modell einer Organisationsstruktur für Beratungsunternehmen.....	660
6.4.3.1 Kern-Matrix-Struktur	660
6.4.3.2 Enabling-Struktur.....	661
6.4.3.3 Arbeitsstruktur	664
6.5 Auslagerung von Organisationseinheiten.....	666
6.5.1 Shared Service Center.....	666
6.5.2 Geografische Auslagerung von Organisationseinheiten (X-Shoring).....	668
6.5.3 Rechtliche Auslagerung von Organisationseinheiten (Outsourcing).....	670
6.6 Change Management	672
6.6.1 Wer Erfolg haben will, muss sich verändern.....	672
6.6.2 Ursachen und Handlungsfelder des Change Management	673
6.6.2.1 Ursachen	673
6.6.2.2 Aktionsfelder	674
6.6.3 Umgang mit Widerständen.....	675
6.6.3.1 Reaktionen auf geplante Veränderungen.....	676
6.6.3.2 Phasen der Veränderung.....	677
6.6.3.3 Erfolgsfaktoren von Change Management-Projekten	677
6.7 Agile Organisation	681
6.7.1 Softwareentwicklung als Modell für Organisationsentwicklung.....	681
6.7.2 Unterschiede zur klassischen Organisation	682
6.7.3 Bewertung	684
Literatur zum 6. Kapitel	686
Abbildungsverzeichnis.....	688
Insertverzeichnis.....	695
Sachwortverzeichnis	698



1. Grundlagen und Nutzen der Unternehmensberatung

1.1 Begriffliche und sachlich-systematische Grundlegung	4
1.1.1 Motivation	4
1.1.2 Begriffliche Abgrenzungen	6
1.1.3 Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung	9
1.2 Perspektiven und Dimensionen der Beratung	12
1.2.1 Dienstleistungsperspektive	13
1.2.1.1 Abgrenzung zwischen Dienstleistungen und Sachleistungen	13
1.2.1.2 Leistungstypologien	15
1.2.2 Institutionelle Perspektive	18
1.2.2.1 Beratungsträger	18
1.2.2.2 Beratungsadressaten	19
1.2.2.3 Beratungsobjekte	20
1.2.3 Funktionale Perspektive	21
1.2.4 Systembezogene Perspektive	25
1.2.4.1 Beratungssystem	25
1.2.4.2 Kunden-Berater-Beziehung	26
1.2.4.3 Beraterrollen und Kundenerwartungen	27
1.2.5 Prozessbezogene Perspektive	30
1.2.5.1 Unbestimmtheit als Charakteristikum von Beratungsprozessen	30
1.2.5.2 Phasen des Beratungsprozesses	30
1.2.5.3 Prozessberatung vs. Inhaltsberatung	32
1.2.6 Instrumentell-methodische Perspektive	32
1.2.7 Technologische Perspektive	35
1.2.7.1 Individuelle, flexible Technologie	35
1.2.7.2 Standardisierte Technologie (Tools)	36
1.2.7.3 Starre Technologie (Beratungsprodukte)	36
1.2.8 Theoretische Perspektive	38
1.2.8.1 Property-Rights-Theorie	39
1.2.8.2 Principal-Agent-Theorie	40
1.2.8.3 Transaktionskostentheorie	41
1.2.8.4 Informationsökonomik	43
1.3 Entwicklung der Beratungsbranche	45
1.3.1 Initialisierung und Professionalisierung	45
1.3.2 Internationalisierung und Differenzierung	47
1.3.3 Boom und Überhitzung	51
1.3.4 Konsolidierung und Erholung	52
1.3.5 Consulting 4.0	55
1.3.5.1 Erklärungsansätze zu Consulting 4.0	56
1.3.5.2 Wege zur digitalen Beratung	57
1.4 Struktur der Beratungsbranche	60
1.4.1 Allgemeine Branchenkenzzahlen	60
1.4.2 Struktur der Nachfrageseite – Branchenanalyse	61
1.4.3 Struktur der Angebotsseite – Beratungsfelder	62
1.4.4 Das Consulting-Kontinuum	64
1.4.4.1 Klassische Dreiteilung des Unternehmensberatungsmarktes	64
1.4.4.2 BDU-Systematik	64
1.4.4.3 Plan-Build-Run-Modell	65
1.4.4.4 Lünendonk-Systematik	66
1.4.4.5 BITP-Anbietergruppe – Konzept der Gesamtdienstleistungen	71