Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	XI
1. Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung <i>Bamberger, I./Wrona, T. (Universität Duisburg-Essen/ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin)</i>	1
2. Turnaround/Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen <i>Brunke, B./Klein, J. (Roland Berger Strategy Consultants, Berlin)</i>	49
3. Ambition Driven Strategy™ - Strategieentwicklung in Zeiten rasanten Wandels <i>Gerhard, T./Mühlhäuser, H.M. (Arthur D. Little GmbH, Wiesbaden/Zürich)</i>	83
4. Strategische Neupositionierung durch Reengineering der Managementprozesse <i>Al-Ani, A. (Accenture, Frankfurt/Wien)</i>	117
5. Einsatz von Instrumenten der Strategieentwicklung in der Beratung <i>Scherr, M./Berg, A./König, B./Rall, W. (McKinsey & Company, Inc., Wien/Frankfurt/Berlin/Stuttgart)</i>	143
6. Strategische Reorganisation bei internationalen Großunternehmen <i>Kricsfalussy, A./Rigall, J. (Droege & Comp., Düsseldorf)</i>	181
7. Globalisierung und Führung – Kulturelle Integration und Personalmanagement in global agierenden Beratungsunternehmen <i>Simon, H./Krützen, J.M. (Simon, Kucher & Partners, Bonn)</i>	209
8. Beratung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) <i>Haake, K. (HSP Consulting AG, St. Gallen)</i>	237
9. Interne Unternehmensberatung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten im Kontext des Service Managements <i>Deelmann, T./Petmecky, A. (Inhouse Consulting Telekom, Deutsche Telekom AG, Bonn)</i>	265
10. Strategische Unternehmensberatung - Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung <i>Fritz, W./Effenberger, J. (Technische Universität Braunschweig, Volkswagen AG, Wolfsburg)</i>	299

11. Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung	331
<i>Kirsch, W./Eckert, N. (Universität München, Lehrstuhl für BWL, insbes. Strategische Unternehmensführung)</i>	
Über die Autoren	385
Stichwortverzeichnis	401

Inhaltsverzeichnis

Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung

1

Bamberger, I./Wrona, T. (Universität Duisburg-Essen/ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin)

1	Strategische Unternehmensführung und Unternehmensberatung	5
1.1	Merkmale der strategischen Unternehmensführung	5
1.2	Merkmale, Funktionen und Arten der (strategischen) Unternehmensberatung	8
2	Strategische Beratungskonzeptionen im Sinne einer inhaltsbezogenen Perspektive	12
2.1	Der Berater als Anwender und Produzent von Wissen	12
2.2	Kritische Perspektive	15
3	Die prozessbezogene Perspektive von Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung	18
3.1	Grundlegende Bezugspunkte der prozessbezogenen Perspektive	19
3.2	Inhalts- versus Prozessberatung und die mit ihnen verbundenen Beraterrollen	22
4	Unternehmensberatungen als Organisationen	25
4.1	Unternehmensstrategien	26
4.2	Wissensmanagement, Personalmanagement und Organisationsstruktur	28
4.3	Unternehmenskultur und Corporate Identity	33
4.4	Selbstbeschreibungen ausgewählter Unternehmen der strategischen Unternehmensberatung	34
5	Zusammenfassung	43
6	Literatur	44

Turnaround/Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen

49

Brunke, B./Klein, J. (Roland Berger Strategy Consultants, Berlin)

1	Ausgangssituation Unternehmenskrise	51
1.1	Externe Krisenursachen	51
1.2	Interne Krisenursachen und Krisenverlauf	52
2	Das Restrukturierungskonzept	55
2.1	Operative Restrukturierung	57
2.2	Strategische und finanzielle Restrukturierung	58
3	Umsetzung des Restrukturierungskonzepts	62
3.1	Maßnahmenmanagement	62
3.2	Implementierung von Projektorganisation und Monitoring	64
4	Die Insolvenz als strategische Option?	66
5	Fallbeispiel: Das Unternehmen "A"	68
5.1	Ausgangssituation und Restrukturierungsziele	69
5.2	Projektorganisation und Vorgehensweise	73

5.3 Ergebnisse	77
6 Erfolgsfaktoren der Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen	78
7 Literatur.....	82

**Ambition Driven Strategy™ -
Strategieentwicklung in Zeiten rasanten Wandels** **83**
Gerhard, T./Mühlhäuser, H.M. (Arthur D. Little GmbH, Wiesbaden/Zürich)

1 Einführung.....	85
2 Ambition Driven Strategy™	90
2.1 Das Dilemma der strategischen Planung heute	90
2.2 Warum Unternehmen Ambition Driven Strategy™ brauchen.....	93
2.3 Die Kernelemente der Ambition Driven Strategy	93
2.3.1 Zukunft als Triebkraft.....	93
2.3.2 Gemeinsam getragene Ziele und Aktivitäten.....	99
2.3.3 Strategisches Controlling von Anfang an	101
2.4 Projektansatz und Vorgehensweise	104
2.5 Fallbeispiel „Ambition Driven Strategy™“	108
3 Fazit.....	114
4 Literatur.....	116

**Strategische Neupositionierung durch Reengineering
der Managementprozesse** **117**
Al-Ani, A. (Accenture, Frankfurt/Wien)

1 Ausgangssituation.....	119
2 Wechselwirkung zwischen Strategie und Struktur.....	119
3 Managementprozesse und strategische Modelle	123
4 Verwertung intellektueller Ressourcen in Organisationen	126
5 Reengineering der Strategie- und Planungsprozesse.....	129
5.1 Inkludierung neuer Prozessteilnehmer	129
5.2 Neugestaltung von Machtbeziehungen	131
5.3 Analysen.....	133
5.4 Lernen/Feedback-Mechanismen	135
6 Einführung neuer Managementprozesse	135
7 Zusammenfassung	138
8 Literatur	139

Einsatz von Instrumenten der Strategieentwicklung in der Beratung **143**
Scherr, M./Berg, A./König, B./Rall, W. (McKinsey & Company, Inc., Wien/Frankfurt/Berlin/Stuttgart)

1 Einführung.....	145
2 Die Kritik an den standardisierten Instrumenten der Strategieberatung	146
3 Rahmenbedingungen und Prämissen der Strategieentwicklung	147
4 Strategieinstrumente: Zentrale Hilfsmittel der Strategieberatung.....	149
4.1 Rahmenbedingungen und Merkmale strategischer Entscheidungen	150
4.2 Die Rolle von Instrumenten bei der strategischen Entscheidungsfindung	151
5 Fallbeispiel "Modernes Portfoliodenken"	155
5.1 Die erste Generation der Portfoliomatrizen	156
5.2 Die zweite Generation der Portfoliomatrizen	160
5.3 Zwischenfazit	163
5.4 "Risk/Return"-Matrix: Die Wiederentdeckung des Risikos	166
6 Schlussbemerkung: Instrumente zur Sicherstellung des Umsetzungserfolgs	169
7 Literatur.....	175

Strategische Reorganisation bei internationalen Großunternehmen **181**
Kricsfalussy, A./Rigall, J. (Droege & Comp., Düsseldorf)

1 Ausgangssituation	183
2 Entwicklungslinien der Organisationstheorie	183
2.1 Organisationsentwicklung/Change Management	184
2.2 Klassische Entwicklungslinien der Organisationstheorie.....	184
3 Konzeptioneller Bezugsrahmen für strategische Reorganisationen.....	186
4 Kernpunkte des erfolgreichen Vorgehens bei strategischen Reorganisationen	189
4.1 Transparenzphase	190
4.2 Blaupause	192
4.3 Detailkonzept	193
4.4 Umsetzungsvorbereitung.....	194
4.5 Umsetzung.....	195
5 Fallbeispiel einer strategischen Reorganisation: „Chemie AG“	196
5.1 Ausgangssituation des Unternehmens	196
5.2 Organisatorische Detailausgestaltung.....	199
5.2.1 Prinzip 1: Strategische Fokussierung des Managements	199
5.2.2 Prinzip 2: Vertikalisierung des operativen Geschäftes	199
5.2.3 Prinzip 3: Prozessorientierte Aufstellung	201
5.2.4 Prinzip 4: Horizontal übergreifende Synergienutzung.....	203
5.2.5 Prinzip 5: Serviceoptimierung an der Schnittstelle.....	204
6 Zusammenfassung.....	207

Globalisierung und Führung – Kulturelle Integration und Personalmanagement in global agierenden Beratungsunternehmen **209**

Simon, H./Krütten, J.M. (Simon, Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants, Bonn)

1	Einführung	211
2	Schaffen kultureller Gemeinsamkeit	214
3	Globale Unternehmensentwicklung – zwei Fallstudien	216
4	Konservative Werte als globales Führungselement	221
5	Talente gewinnen und halten	223
6	Führungskräfteentwicklung	227
7	Globales Management und Transfer von Wissen	230
8	Führungsseitige Standortüberlegungen	232
9	Globale Unternehmenskultur als Ziel	234
10	Zusammenfassung	234
11	Literatur	236

Beratung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) **237**

Haake, K. (HSP Consulting AG, St. Gallen)

1	Einführung	239
2	Besonderheiten der KMU	239
2.1	Definition KMU	239
2.2	Wirtschaftliche Bedeutung von KMU	242
2.2.1	Quantitative Bedeutung	242
2.2.2	Qualitative Bedeutung	245
2.3	Verschiedene Unternehmertypen	246
3	Besonderheiten der KMU-Beratung	251
3.1	Allgemein	251
3.2	Strategieberatung in KMU	255
3.3	Markt für KMU-Beratung	260
4	Zusammenfassung	262
5	Literatur	263

Interne Unternehmensberatung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten im Kontext des Service Managements **265**

Deelmann, T./Petmecky, A. (Inhouse Consulting Telekom, Deutsche Telekom AG, Bonn)

1 Einleitung	267
2 Service Management	268
3 Governance und Rahmenbedingungen	271
4 Organisation interner Beratung	280
5 Abschluss	294
6 Literatur	297

**Strategische Unternehmensberatung -
Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung** **301**

Fritz, W./Effenberger, J. (Technische Universität Braunschweig/Volkswagen AG, Wolfsburg)

1 Abstract	303
2 Zielsetzung und Anlage der Untersuchung	304
3 Untersuchungsergebnisse	306
3.1 Die nachgefragten Leistungen der Unternehmensberatung	306
3.2 Der Verlauf erfolgreicher und weniger erfolgreicher Projekte der Strategieberatung	309
3.2.1 Die Initiierungsphase	309
3.2.2 Die Auswahlphase	314
3.2.3 Die Durchführungsphase	316
3.2.4 Die Implementierungsphase	317
3.2.5 Die Evaluierungsphase	319
4 Konsequenzen für die Managementpraxis	322
5 Resümee	326
6 Literatur	329

Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung	331
<i>Kirsch, W./Eckert, N. (Universität München, Lehrstuhl für BWL, insbes. Strategische Unternehmensführung)</i>	
1 Einleitung	333
2 Erscheinungsformen der Strategieberatung: Inhalts- und Prozessberatung	334
3 Beratungskonzepte im Theoriezusammenhang	341
4 Strategieberatung - ein „politisches Geschäft“	347
5 Wissenstransfer und das Spannungsfeld zwischen Grundlagenforschung und Praxis	354
6 Berater und die „Ökologie des Wissens“	360
7 Ko-evolutionäre Wissensgenese	368
8 Strategieberatungsprojekte als Episoden im „politischen Geschehen“ der Unternehmensentwicklung	372
9 Die Formierung von Strategien unter dem Einfluss der Strategieberatung	374
10 Schlussbetrachtung	380
11 Literatur	382
 Über die Autoren	 385
 Stichwortverzeichnis	 401

Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung

Univ.-Prof. Dr. Ingolf Bamberger

(Universität Duisburg-Essen, Fachgebiet Organisation & Planung)

Dr. Thomas Wrona

(ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin,

Lehrstuhl für Organisation & Empirische Managementforschung)

1 Strategische Unternehmensführung und Unternehmensberatung	5
1.1 Merkmale der strategischen Unternehmensführung.....	5
1.2 Merkmale, Funktionen und Arten der (strategischen) Unternehmensberatung.....	8
2 Strategische Beratungskonzeptionen im Sinne einer inhaltsbezogenen Perspektive	12
2.1 Der Berater als Anwender und Produzent von Wissen	12
2.2 Kritische Perspektive	15
3 Die prozessbezogene Perspektive von Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung	18
3.1 Grundlegende Bezugspunkte der prozessbezogenen Perspektive	19
3.2 Inhalts- versus Prozessberatung und die mit ihnen verbundenen Beraterrollen	22
4 Unternehmensberatungen als Organisationen	25
4.1 Unternehmensstrategien.....	26
4.2 Wissensmanagement, Personalmanagement und Organisationsstruktur.....	28
4.3 Unternehmenskultur und Corporate Identity.....	33
4.4 Selbstbeschreibungen ausgewählter Unternehmen der strategischen Unternehmensberatung.....	34
5 Zusammenfassung	43
6 Literatur	44