

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| 1 Unternehmensberatung – Entwicklung und Relevanz einer neuen Profession | 1 |
| 1.1 Unternehmensberatung als spezielle Form von Dienstleistungen | 2 |
| 1.2 Charakteristika der Unternehmensberatung | 5 |
| 1.2.1 Externalität | 5 |
| 1.2.2 Unabhängigkeit | 6 |
| 1.2.3 Neutralität | 6 |
| 1.2.4 Professionalität | 7 |
| 1.2.5 Spezielle Kompetenzen | 7 |
| 1.2.6 Ganzheitliche Sicht | 8 |
| 1.3 Die Struktur der Anbieter | 9 |
| 2 Unternehmensberatung – Typologie, Felder und Rollen | 13 |
| 2.1 Beratungstypen | 14 |
| 2.1.1 Spannungsfeld Fachberatung – Prozessberatung | 15 |
| 2.1.2 Spannungsfeld Externe – Interne Beratung | 16 |
| 2.1.3 Spannungsfeld Training – Gutachten | 17 |
| 2.1.4 Spannungsfeld Systemische Beratung – Coaching – Mediation | 19 |
| 2.2 Beratungsfelder | 20 |
| 2.2.1 Beratungsfeld Unternehmensführung/Managementberatung | 21 |
| 2.2.2 Beratungsfeld Personalwesen (Human Resources) | 21 |
| 2.2.3 Beratungsfeld Organisation | 22 |
| 2.2.4 Beratungsfeld Controlling, Finanz- und Rechnungswesen | 22 |
| 2.2.5 Beratungsfeld Marketing, Vertriebsunterstützung | 23 |
| 2.2.6 Spezialthemen | 24 |
| 2.3 Berater-Rollen | 24 |
| 2.4 Beraterprofile | 28 |
| 3 Unternehmensberatung – eine Leistung von Beratern und Kunden | 33 |
| 3.1 Unternehmensberatung als soziales System | 34 |
| 3.2 Motive für Unternehmensberatung | 38 |
| 3.3 Integration des Kunden | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 4 Qualität in der Unternehmensberatung | 45 |
| 4.1 Qualität der Unternehmensberatungsdienstleistung – Beratungsqualität | 46 |
| 4.1.1 Beratungsqualität im engeren Sinne | 47 |
| 4.1.2 Beratungsqualität im weiteren Sinne | 48 |
| 4.2 Entwicklung des Qualitätsverständnisses in der Unternehmensberatung | 52 |
| 4.2.1 Entwicklungsstufen | 52 |
| 4.2.2 Qualitätssicherung der Unternehmensberatungsdienstleistungen | 52 |
| 4.3 Integriertes Qualitätsmodell der Unternehmensberatung | 59 |
| 4.3.1 Gesamtzusammenhang | 59 |
| 4.3.2 Normative und strategische Perspektive – Qualität der Unternehmensberatung | 60 |
| 4.3.3 Operative Perspektive – Beratungsqualität | 63 |
| 4.3.4 Bewertung und Erfolgsmessung | 63 |
| 5 Standards der Unternehmensberatung | 65 |
| 5.1 Qualifikation der Unternehmensberater | 67 |
| 5.1.1 ICMCI-Kompetenzmodell für Unternehmensberater | 68 |
| 5.1.2 Gesetzliche Regelungen | 70 |
| 5.2 Berufskodizes der Unternehmensberatung | 71 |
| 5.2.1 Ethik- und Verhaltenskodizes (Code of Conduct) | 71 |
| 5.2.2 Berufsgrundsätze (Common Body of Knowledge) | 73 |
| 5.3 Standards der Unternehmensberatung | 73 |
| 5.3.1 Begriffsdefinition Standards und Normen | 73 |
| 5.3.2 Zertifizierung und Akkreditierung | 74 |
| 5.3.3 Standards und Normen der Unternehmensberatung im Überblick | 76 |
| 5.3.4 Standard des Beratungsprozesses – EN 16114 | 79 |
| 5.3.5 Standards für Unternehmensberater | 80 |
| 5.3.6 Standards für Beratungsunternehmen | 83 |
| 5.3.7 Standard für Trainingsprogramme der Unternehmensberatung | 86 |
| 5.3.8 Standard für Zertifizierungsstellen | 88 |
| 5.4 Normen im Umfeld der Unternehmensberatung | 90 |
| 6 Die Beratungsnorm EN 16114 | 93 |
| 6.1 Struktur und Inhalt der NORM EN 16114 | 94 |
| 6.1.1 Präambel | 96 |
| 6.1.2 Zielsetzung | 96 |
| 6.1.3 Wirkungsbereich | 96 |
| 6.1.4 Einschränkungen | 97 |
| 6.1.5 Zertifizierbarkeit | 97 |
| 6.1.6 Aufbau der Norm | 97 |
| 6.1.7 Allgemeine Regelungen | 98 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 6.1.8 | Inhalte der einzelnen Phasen von Beratungen | 99 |
| 6.1.9 | Anmerkungen zum Inhalt des Angebotes | 101 |
| 6.1.10 | Anmerkungen zum Inhalt der Durchführung | 102 |
| 6.1.11 | Anmerkungen zu den Inhalten der Abschlussphase | 103 |
| 6.2 | Chancen und Risiken der Norm | 104 |
| 6.3 | Kreativität des Beratungsprozesses und Handlungsspielraum | 105 |
| 7 | Exzellenz in der Unternehmensberatung | 107 |
| 7.1 | Kontexte und Perspektiven der Unternehmensberatung | 110 |
| 7.2 | Integriertes Modell der Unternehmensberatung | 113 |
| 8 | Das Beratersystem – Potenziale und Resultate | 115 |
| 8.1 | Konzept des Reifegradmodells | 117 |
| 8.1.1 | Stufen im Reifegradmodell | 118 |
| 8.1.2 | Objektbereiche im Reifegradmodell | 119 |
| 8.1.3 | Optionen der Durchführung zur Bestimmung des Reifegrades | 123 |
| 8.2 | Vorgehensmodell zur strategischen Positionierung | 124 |
| 8.3 | Strategieentwicklung | 127 |
| 8.3.1 | Generische Strategien | 127 |
| 8.3.2 | Spezifische Strategien | 127 |
| 9 | Kundensystem – Beratungsreife und Nachhaltigkeit | 129 |
| 9.1 | Konzept des Reifegradmodells | 131 |
| 9.1.1 | Stufen im Reifegradmodell | 131 |
| 9.1.2 | Objektbereiche im Reifegradmodell | 133 |
| 9.1.3 | Optionen der Durchführung zur Bestimmung des Reifegrades | 136 |
| 9.2 | Vorgehensmodell zur strategischen Positionierung | 138 |
| 9.3 | Strategieentwicklung | 140 |
| 9.3.1 | Generische Strategien | 141 |
| 9.3.2 | Spezifische Strategien | 142 |
| 10 | Beratungssystem – Ein Exzellenzmodell zur Beratungsqualität | 143 |
| 10.1 | Messung der Beratungsqualität – Herleitungen | 145 |
| 10.2 | Das Konzept des Modells Beratungsexzellenz | 146 |
| 10.2.1 | Objektbereiche | 147 |
| 10.2.2 | Metriken zur Messung des Erfüllungsgrades | 149 |
| 10.2.3 | Optionen zur Durchführung der Evaluation | 150 |
| 10.3 | Strategie- und Maßnahmenentwicklung | 151 |
| 11 | Rahmenbedingungen: Die Profession und externe Umwelten | 153 |
| 11.1 | Professionalisierung der Unternehmensberatung | 154 |
| 11.1.1 | Legitimation | 154 |
| 11.1.2 | Beitrag der Stakeholder | 157 |
| 11.2 | Konzept des Reifegradmodells | 167 |

| | |
|--|------------|
| 11.2.1 Stufen im Reifegradmodell | 168 |
| 11.2.2 Objektbereiche im Reifegradmodell | 168 |
| 11.2.3 Vorgehensmodell zur strategischen Positionierung | 171 |
| 11.2.4 Strategieentwicklung | 174 |
| 11.2.5 Schlussfolgerungen | 177 |
| 12 Benchmarks und Erfolgsfaktoren in der Akquise | 179 |
| 12.1 Suchprozess – Wie wird der Berater gefunden?..... | 180 |
| 12.2 Bewertung von Marketing-Instrumenten | 182 |
| 12.2.1 Sicht der Kunden | 182 |
| 12.2.2 Sicht der Berater | 183 |
| 12.2.3 Schlussfolgerungen | 183 |
| 12.3 Kriterien zur Bewertung von Kaufentscheidungen | 184 |
| 12.3.1 Sicht der Kunden | 184 |
| 12.3.2 Sicht der Berater | 185 |
| 12.3.3 Schlussfolgerungen | 186 |
| 12.4 Bedeutung von Zertifizierungen und Standards | 187 |
| 12.4.1 Sicht der Kunden | 187 |
| 12.4.2 Sicht der Nicht-Kunden | 189 |
| 12.4.3 Sicht der Berater | 190 |
| 12.4.4 Schlussfolgerungen | 191 |
| 13 Trends der Unternehmensberatung | 193 |
| 13.1 Trends in der Unternehmensberatung | 196 |
| 13.1.1 Sicht der Unternehmensberater | 196 |
| 13.1.2 Sicht der Kunden | 197 |
| 13.1.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede – Schlussfolgerungen | 198 |
| 13.2 Zukünftiger Unterstützungsbedarf | 199 |
| 14 Ressourcen für die Profession | 201 |
| 14.1 Beraterauswahl | 202 |
| 14.2 Kalkulationshilfe | 202 |
| 14.3 Berufskodizes | 206 |
| 14.3.1 Ethik- und Verhaltenskodex (Code of Conduct) | 206 |
| 14.3.2 Berufsgrundsätze (Common Body of Knowledge) | 206 |
| 14.4 Webseiten | 210 |
| 14.5 Normen in der Unternehmensberatung | 211 |
| 14.6 Norm EN 16114 | 211 |
| Autorenbeschreibung | 245 |
| Literatur | 247 |