

# Inhaltsübersicht

<b>1. Grundlagen und Nutzen der Unternehmensberatung</b>	<b>1</b>
1.1 Begriffliche und sachlich-systematische Grundlegung	3
1.2 Perspektiven und Dimensionen der Beratung	11
1.3 Entwicklung der Beratungsbranche	40
1.4 Struktur der Beratungsbranche	51
1.5 Wachstumstreiber im Markt für IT-Beratung und -Services	64
1.6 Inhalte ausgewählter Beratungsbereiche	67
1.7 Angrenzende Bereiche der Unternehmensberatung	77
1.8 Berufsbild des Unternehmensberaters	93
<b>2. Konzeption und Gestaltung der Unternehmensberatung</b>	<b>105</b>
2.1 Marktorientierte Unternehmensplanung	107
2.2 Ausprägungen des Beratungsmanagements	112
2.3 Analyse – Einflussfaktoren und Trends im Beratungsgeschäft	119
2.4 Das Zielsystem der Unternehmensberatung	142
2.5 Strategie und Umsetzung	165
<b>3. Marketing und Vertrieb der Unternehmensberatung</b>	<b>177</b>
3.1 Die Marketing-Gleichung für Unternehmensberatungen	180
3.2 Segmentierung – Optimierung des Kundennutzens	186
3.3 Positionierung – Optimierung des Kundenvorteils	205
3.4 Kommunikation – Optimierung der Kundenwahrnehmung	222
3.5 Vertrieb – Optimierung der Kundennähe	254
3.6 Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz	264
3.7 Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit	295
<b>4. Leistung und Technologie der Unternehmensberatung</b>	<b>313</b>
4.1 Grundlagen des Beratungsprozesses	316
4.2 Phasenstruktur von Beratungsprojekten	326
4.3 Beratungstechnologien zur Informationsbeschaffung und -auswertung	335
4.4 Beratungstechnologien zur Analyse und Zielsetzung	350
4.5 Beratungstechnologien zur Problemlösung	379
4.6 Beratungstechnologien zur Implementierung	433
<b>5. Personal und Management der Unternehmensberatung</b>	<b>459</b>
5.1 Die Personalmarketing-Gleichung für Unternehmensberatungen	462
5.2 Personalakquisition – Optimierung der Personalgewinnung	466
5.3 Personalauswahl und -integration – Optimierung der Bewerberakzeptanz	503
5.4 Personalvergütung – Optimierung der Gerechtigkeit	516
5.5 Personalführung – Optimierung der Wertschätzung	529
5.6 Personalbeurteilung – Optimierung der Fairness	542
5.7 Personalentwicklung – Optimierung der Forderung und Förderung	553
5.8 Personalfreisetzung – Optimierung der Erleichterung	559
<b>6. Controlling und Organisation der Unternehmensberatung</b>	<b>577</b>
6.1 Controlling als Konzept der Unternehmensführung	579
6.2 Unternehmenscontrolling	582
6.3 Projektcontrolling	589
6.4 Organisationsstrukturen von Beratungsunternehmen	593
6.5 Auslagerung von Organisationseinheiten	604
6.6 Change Management	610

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	VII
Vorwort zur 2. Auflage .....	IX
Vorwort zur 1. Auflage .....	X
Inhaltsübersicht.....	XI
Inhaltsverzeichnis .....	XIII
<b>1. Grundlagen und Nutzen der Unternehmensberatung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Begriffliche und sachlich-systematische Grundlegung .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Motivation.....	3
1.1.2 Begriffliche Abgrenzungen.....	5
1.1.3 Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung .....	8
<b>1.2 Perspektiven und Dimensionen der Beratung.....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Dienstleistungsperspektive .....	12
1.2.2 Institutionelle Perspektive.....	16
1.2.3 Funktionale Perspektive.....	19
1.2.4 Systembezogene Perspektive .....	23
1.2.5 Prozessbezogene Perspektive.....	28
1.2.6 Instrumentell-methodische Perspektive .....	30
1.2.7 Theoretische Perspektive .....	33
<b>1.3 Entwicklung der Beratungsbranche.....</b>	<b>40</b>
1.3.1 Initialisierung und Professionalisierung .....	40
1.3.2 Internationalisierung und Differenzierung.....	42
1.3.3 Boom und Überhitzung.....	47
1.3.4 Konsolidierung und Erholung.....	48
<b>1.4 Struktur der Beratungsbranche.....</b>	<b>52</b>
1.4.1 Allgemeine Branchenkenndaten .....	52
1.4.2 Struktur der Nachfrageseite – Branchenanalyse .....	53
1.4.3 Struktur der Angebotsseite – Beratungsfelder .....	54
1.4.4 Das Consulting-Kontinuum .....	56
<b>1.5 Wachstumstreiber im Markt für IT-Beratung und -Services .....</b>	<b>65</b>
1.5.1 Relevante Technologiethemen.....	65
1.5.2 Lebenszyklusphasen der Technologiethemen.....	66
<b>1.6 Inhalte ausgewählter Beratungsbereiche .....</b>	<b>68</b>
1.6.1 Strategieberatung .....	68
1.6.2 Organisations- und Prozessberatung.....	71
1.6.3 IT- und Technologieberatung .....	74
1.6.4 IT-Outsourcing.....	76
<b>1.7 Angrenzende Bereiche der Unternehmensberatung.....</b>	<b>78</b>
1.7.1 Consulting und Software .....	78
1.7.2 Consulting und Wirtschaftsprüfung .....	81
1.7.3 Consulting und Steuerberatung.....	87
1.7.4 Consulting und Outsourcing .....	88
1.7.5 Consulting und Inhouse Consulting.....	89
<b>1.8 Berufsbild des Unternehmensberaters .....</b>	<b>94</b>
1.8.1 Berufsausübung und vertragliche Grundlagen.....	94
1.8.2 Unternehmensberatung und Ethik.....	95
1.8.3 Certified Management Consultant .....	97
1.8.4 BDU und seine Berufsgrundsätze .....	97
<b>Literatur zum 1. Kapitel.....</b>	<b>100</b>

<b>2. Konzeption und Gestaltung der Unternehmensberatung.....</b>	<b>105</b>
<b>2.1 Marktorientierte Unternehmensplanung .....</b>	<b>107</b>
2.1.1 Bezugsrahmen und Planungsprozess .....	107
2.1.2 Wertschöpfungskette der Unternehmensberatung .....	109
<b>2.2 Ausprägungen des Beratungsmanagements .....</b>	<b>112</b>
2.2.1 Wertorientiertes Beratungsmanagement .....	112
2.2.2 Qualitätsorientiertes Beratungsmanagement .....	113
2.2.3 Risikoorientiertes bzw. professionell-ethisches Beratungsmanagement .....	116
<b>2.3 Analyse – Einflussfaktoren und Trends im Beratungsgeschäft.....</b>	<b>119</b>
2.3.1 Externe Einflussfaktoren – das Makro-Umfeld der Unternehmensberatung .....	119
2.3.1.1 Demografische Einflüsse .....	120
2.3.1.2 Makro-ökonomische Einflüsse .....	120
2.3.1.3 Sozio-kulturelle Einflüsse .....	123
2.3.1.4 Technologische Einflüsse .....	128
2.3.1.5 Ökologische Einflüsse .....	131
2.3.1.6 Politisch-rechtliche Einflüsse .....	132
2.3.2 Chancen-Risiken-Analyse.....	134
2.3.3 Interne Einflussfaktoren – das Mikro-Umfeld der Unternehmensberatung .....	135
2.3.4 Stärken-Schwächen-Analyse .....	136
2.3.5 Eigentumsrechte an Unternehmensberatungen .....	138
2.3.5.1 Eigentumsverhältnisse .....	138
2.3.5.2 Managed Professional Business – das Investorenmodell .....	139
2.3.5.3 Professional Partnership Model – das Partnerschaftsmodell .....	140
<b>2.4 Das Zielsystem der Unternehmensberatung .....</b>	<b>142</b>
2.4.1 Formale Ausrichtung .....	143
2.4.1.1 Unternehmenskultur .....	143
2.4.1.2 Unternehmensidentität.....	146
2.4.1.3 Unternehmensleitlinien und -grundsätze .....	147
2.4.1.4 Unternehmenszweck .....	149
2.4.1.5 Unternehmensziele .....	152
2.4.2 Inhaltliche Ausrichtung – die Sachziele der Unternehmensberatung .....	153
2.4.2.1 Geschäftsfelddefinition – Bestimmung der Beratungsfelder.....	154
2.4.2.2 Spezialisierung nach Funktionen bzw. Beratungsthemen .....	156
2.4.2.3 Spezialisierung nach Branchen.....	157
2.4.2.4 Innovationsberatung als Beispiel einer querschnittsorientierten Beratung .....	158
2.4.2.5 Spezialisierung nach der Kundengröße .....	162
2.4.2.6 Strategieberatung vs. IT-Beratung.....	163
<b>2.5 Strategie und Umsetzung .....</b>	<b>165</b>
2.5.1 Notwendigkeit der Strategieentwicklung.....	165
2.5.2 Kritische Ressourcen der Unternehmensberatung .....	166
2.5.3 Entwicklungsstrategien – die wichtigsten strategischen Stoßrichtungen.....	167
2.5.3.1 Kundendurchdringung.....	168
2.5.3.2 Leistungsentwicklung.....	168
2.5.3.3 Kundenentwicklung.....	168
2.5.3.4 Diversifikation.....	169
2.5.4 Umsetzung der strategischen Entwicklungsoptionen .....	169
2.5.4.1 Organisches Wachstum .....	170
2.5.4.2 Wachstum durch Akquisitionen .....	171
2.5.4.3 Konsolidierung .....	172
<b>Literatur zum 2. Kapitel .....</b>	<b>173</b>

<b>3. Marketing und Vertrieb der Unternehmensberatung .....</b>	<b>177</b>
<b>3.1 Die Marketing-Gleichung für Unternehmensberatungen .....</b>	<b>180</b>
3.1.1 Die Marketing-Wertschöpfungskette .....	180
3.1.2 Konzeption, Aufbau und Elemente der Marketing-Gleichung .....	180
3.1.2.1 Entstehung von Wettbewerbsvorteilen im Beratungsgeschäft .....	181
3.1.2.2 Vom Markt honorierter Wettbewerbsvorteil .....	183
3.1.3 Besonderheiten des B2B-Marketings .....	184
<b>3.2 Segmentierung – Optimierung des Kundennutzens .....</b>	<b>186</b>
3.2.1 Aufgabe und Ziel der Segmentierung .....	186
3.2.2 Kaufverhalten im B2B-Bereich .....	189
3.2.2.1 Struktur von Markt und Nachfrage .....	189
3.2.2.2 Wesen des organisationalen Einkaufs .....	190
3.2.2.3 Komplexität des organisatorischen Zusammenspiels .....	190
3.2.2.4 Das Buying Center und seine Akteure .....	190
3.2.3 Segmentierungspraxis .....	192
3.2.3.1 Makrosegmentierung .....	193
3.2.3.2 Mikrosegmentierung .....	198
3.2.4 Segmentbewertung .....	199
3.2.4.1 Segmentvolumen und -potenzial .....	200
3.2.4.2 Wettbewerbsintensität .....	200
3.2.4.3 Preisniveau .....	201
3.2.4.4 Kapitalbedarf .....	201
3.2.5 Geschäftsfeldplanung .....	202
3.2.6 Segmentierungsstrategien .....	203
<b>3.3 Positionierung – Optimierung des Kundenvorteils .....</b>	<b>205</b>
3.3.1 Aufgabe und Ziel der Positionierung .....	205
3.3.2 Die Leistung als Positionierungselement .....	207
3.3.3 Der Preis als Positionierungselement .....	210
3.3.3.1 Preispolitische Grundlagen im Beratungsgeschäft .....	210
3.3.3.2 Gestaltung der Honorarsätze (Preisstrategie) .....	212
3.3.3.3 Gestaltung der Projektkalkulation (Preistaktik) .....	215
<b>3.4 Kommunikation – Optimierung der Kundenwahrnehmung .....</b>	<b>218</b>
3.4.1 Aufgabe und Ziel der Kommunikation .....	218
3.4.2 Konzeptionelle Grundlagen .....	219
3.4.2.1 Kommunikationsmodell .....	219
3.4.2.2 Bewusstseinsprogramm .....	220
3.4.2.3 Imageprogramm .....	221
3.4.2.4 Leistungsprogramm .....	222
3.4.2.5 Kundenprogramm .....	222
3.4.2.6 Kommunikationskonzept .....	223
3.4.2.7 Ressourcen- und Budgetplanung .....	223
3.4.2.8 Überblick Kommunikationsinstrumente .....	224
3.4.3 (Klassische) Werbung .....	226
3.4.4 Online-Werbung .....	228
3.4.4.1 Online-Werbeformen .....	228
3.4.4.2 Wirkungsweisen von Online-Werbung .....	233
3.4.4.3 Web 2.0-Entwicklung und Social Media .....	233
3.4.4.4 Erfolgsmessung im Online-Marketing .....	238
3.4.5 Direktmarketing .....	241
3.4.6 Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring .....	243
3.4.6.1 Öffentlichkeitsarbeit .....	243
3.4.6.2 Sponsoring .....	245

3.4.7	Messen und Events .....	247
3.4.8	Online-Medien .....	250
3.4.8.1	Internet-Kommunikation .....	250
3.4.8.2	Mobilkommunikation .....	251
3.4.8.3	Kommunikation über Terminal Systeme .....	252
3.4.9	Kommunikationsverhalten von Strategie- und IT-Beratungen .....	252
<b>3.5</b>	<b>Vertrieb – Optimierung der Kundennähe .....</b>	<b>254</b>
3.5.1	Aufgabe und Ziel des Vertriebs .....	254
3.5.2	Vertriebsformen .....	255
3.5.2.1	Direkter Vertrieb .....	255
3.5.2.2	Indirekter Vertrieb .....	256
3.5.3	Vertriebskanäle .....	258
3.5.4	Vertriebsorgane .....	259
3.5.5	Vertriebliche Qualifikationen .....	260
3.5.6	Vertriebskooperationen .....	261
<b>3.6</b>	<b>Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz .....</b>	<b>264</b>
3.6.1	Aufgabe und Ziel der Akquisition .....	264
3.6.2	Akquisitionsbegriffe .....	265
3.6.2.1	Selling Center .....	265
3.6.2.2	Targeting, Cross Selling und Key Accounting .....	267
3.6.3	Der organisationale Kaufprozess .....	268
3.6.4	Akquisitionszyklus (Sales Cycle) .....	270
3.6.4.1	Leadmanagement .....	271
3.6.4.2	Opportunity Management .....	273
3.6.5	Akquisitionscontrolling .....	276
3.6.5.1	Effizienzsteigerung im Vertrieb .....	276
3.6.5.2	Kennzahlen im Vertrieb .....	278
3.6.6	Das Akquisitionsgespräch .....	280
3.6.6.1	Voraussetzungen für den Akquisitionserfolg .....	280
3.6.6.2	Gesprächsvorbereitung .....	282
3.6.6.3	Gesprächseröffnung .....	283
3.6.6.4	Bedarfsanalyse .....	283
3.6.6.5	Nutzenargumentation .....	284
3.6.6.6	Einwandbehandlung .....	285
3.6.6.7	Gesprächsabschluss .....	285
3.6.7	Angebots- und Vertragsgestaltung .....	286
3.6.7.1	Vertragliche Grundlagen .....	286
3.6.7.2	Dienstvertrag vs. Werkvertrag .....	289
3.6.7.3	Aufwandsbezogene Vergütung vs. Festpreis .....	290
3.6.7.4	Allgemeine Auftragsbedingungen .....	291
3.6.7.5	Angebotstypen .....	293
<b>3.7</b>	<b>Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>295</b>
3.7.1	Aufgabe und Ziel der Betreuung .....	295
3.7.2	Grundlagen der Kundenbeziehung .....	296
3.7.3	Customer Relationship Management .....	298
3.7.4	Kundenbindungsprogramme .....	301
3.7.5	After-Sales im Produktgeschäft .....	302
3.7.5.1	Benutzergruppen .....	303
3.7.5.2	Benutzertreffen .....	304
3.7.5.3	Referenzbesuche .....	304
3.7.6	Kundenlebenszyklus .....	306
	<b>Literatur zum 3. Kapitel .....</b>	<b>308</b>

<b>4. Leistung und Technologie der Unternehmensberatung</b>	<b>313</b>
<b>4.1 Grundlagen des Beratungsprozesses</b>	<b>316</b>
4.1.1 Beratungstechnologie	316
4.1.2 Problemlösung als Kern der Beratungsleistung	318
4.1.3 Systematisierung der Beratungsansätze	320
4.1.3.1 Systematik von FINK	321
4.1.3.2 Systematik von MACHARZINA/WOLF	321
4.1.3.3 Systematik von ANDLER	322
4.1.3.4 Systematik von BEA/HAAS	323
4.1.3.5 Hier zugrundeliegende Systematik	324
<b>4.2 Phasenstruktur von Beratungsprojekten</b>	<b>326</b>
4.2.1 Akquisitionsphase	326
4.2.1.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Akquisitionsphase	326
4.2.1.2 Risiken in der Akquisitionsphase	328
4.2.2 Analysephase	328
4.2.2.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Analysephase	328
4.2.2.2 Risiken in der Analysephase	329
4.2.3 Problemlösungsphase	330
4.2.3.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Problemlösungsphase	330
4.2.3.2 Risiken in der Problemlösungsphase	331
4.2.4 Implementierungsphase	331
4.2.4.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Implementierungsphase	332
4.2.4.2 Risiken in der Implementierungsphase	333
<b>4.3 Beratungstechnologien zur Informationsbeschaffung und -aufbereitung</b>	<b>335</b>
4.3.1 Kommunikationstechniken	335
4.3.1.1 Workshop	335
4.3.1.2 Diskussion	336
4.3.1.3 Kartenabfrage	336
4.3.1.4 Präsentation	337
4.3.2 Techniken zur Informationsbeschaffung und -darstellung	338
4.3.2.1 Auswertung von Sekundärdaten	338
4.3.2.2 Darstellung von Sekundärdaten (Company Profiling)	339
4.3.2.3 Primärerhebungen	340
4.3.3 Prognosetechniken	342
4.3.3.1 Prognosetechniken auf Basis von Befragungen	343
4.3.3.2 Prognosetechniken auf der Basis von Indikatoren	346
4.3.3.3 Prognosetechniken auf der Basis von Zeitreihen	346
4.3.3.4 Prognosetechniken auf der Basis von Funktionen	348
<b>4.4 Beratungstechnologien zur Analyse und Zielsetzung</b>	<b>350</b>
4.4.1 Tools zur Umwelt-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse	350
4.4.1.1 SWOT/TOWS-Analyse	350
4.4.1.2 Five-Forces-Modell	352
4.4.1.3 Analyse der Kompetenzposition	357
4.4.1.4 Wertkettenanalyse	358
4.4.1.5 Benchmarking	361
4.4.2 Tools zur Zielformulierung	364
4.4.2.1 Zielvereinbarung nach dem SMART-Prinzip	364
4.4.2.2 Kennzahlensysteme	365
4.4.2.3 Mittel-Zweck-Schema zur Zielbildung	370
4.4.2.4 Balanced Scorecard	373
4.4.3 Tools zur Problemstrukturierung	374
4.4.3.1 Aufgabenanalyse	375
4.4.3.2 Kernfragenanalyse	376
4.4.3.3 Sequenzanalyse	378

<b>4.5</b>	<b>Beratungstechnologien zur Problemlösung .....</b>	<b>379</b>
4.5.1	Planungs- und Kreativitätstechniken .....	379
4.5.1.1	Brainstorming .....	379
4.5.1.2	Brainwriting .....	380
4.5.1.3	Methode 635 .....	380
4.5.1.4	Synektik .....	381
4.5.1.5	Bionik .....	382
4.5.1.6	Morphologischer Kasten .....	382
4.5.2	Tools zur Strategiewahl .....	383
4.5.2.1	Erfahrungskurve .....	384
4.5.2.2	Lebenszyklusmodelle .....	385
4.5.3	Portfoliotechniken .....	387
4.5.3.1	BCG-Matrix (4-Felder-Matrix) .....	387
4.5.3.2	McKinsey-Matrix (9-Felder-Matrix) .....	390
4.5.3.3	ADL-Matrix (20-Felder-Matrix) .....	391
4.5.4	Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtungen .....	394
4.5.4.1	Wachstumsstrategien .....	394
4.5.4.2	Strategien in schrumpfenden Märkten .....	399
4.5.4.3	Wettbewerbsstrategien .....	402
4.5.4.4	Markteintrittsstrategien .....	407
4.5.5	Beratungsprodukte .....	410
4.5.5.1	Gemeinkostenwertanalyse .....	411
4.5.5.2	Zero-Base-Budgeting .....	413
4.5.5.3	Nachfolgeregelung .....	414
4.5.5.4	Mergers & Acquisitions .....	418
4.5.5.5	Business Process Reengineering .....	420
4.5.6	Modellierungstools im Geschäftsprozessmanagement .....	426
4.5.6.1	Ereignisorientierte Prozesskette (EPK) .....	427
4.5.6.2	Business Process Model and Notation (BPMN) .....	428
<b>4.6</b>	<b>Beratungstechnologien zur Implementierung .....</b>	<b>433</b>
4.6.1	Projektmanagement-Tools .....	433
4.6.1.1	Phasen im Projektmanagement .....	433
4.6.1.2	PRINCE2 .....	434
4.6.1.3	PMBOK .....	438
4.6.1.4	Besondere Aspekte des Projektmanagements .....	441
4.6.2	Qualitätsmanagement-Tools .....	442
4.6.2.1	Fehlersammelliste .....	442
4.6.2.2	Histogramm .....	444
4.6.2.3	Kontrollkarte .....	445
4.6.2.4	Ursache-Wirkungsdiagramm .....	446
4.6.2.5	Pareto-Diagramm .....	447
4.6.2.6	Korrelationsdiagramm .....	449
4.6.2.7	Flussdiagramm .....	450
4.6.3	Tools zur Evaluierung .....	451
4.6.3.1	Kundenzufriedenheitsanalyse .....	451
4.6.3.2	Auftragsbeurteilung .....	452
4.6.3.3	Anschlussakquisition .....	453
	<b>Literatur zum 4. Kapitel .....</b>	<b>454</b>

<b>5. Personal und Management der Unternehmensberatung .....</b>	<b>459</b>
<b>5.1 Die Personalmarketing-Gleichung für Unternehmensberatungen .....</b>	<b>462</b>
5.1.1 Die personale Wertschöpfungskette .....	462
5.1.2 Analogien zum klassischen Marketing .....	463
<b>5.2 Personalakquisition – Optimierung der Personalgewinnung.....</b>	<b>466</b>
5.2.1 Segmentierung des Arbeitsmarktes.....	467
5.2.1.1 Personalbedarfsplanung.....	468
5.2.1.2 Personalbeschaffungswege .....	471
5.2.1.3 Analyse des Arbeitsmarktes .....	472
5.2.1.4 Auswahl und Relevanz der Marktsegmente .....	473
5.2.1.5 Wettbewerbsintensität .....	475
5.2.2 Positionierung im Arbeitsmarkt.....	476
5.2.2.1 Bewerbernutzen und Bewerbervorteil .....	476
5.2.2.2 Positionierungselemente.....	476
5.2.2.3 Employer Branding .....	479
5.2.3 Signalisierung im Arbeitsmarkt .....	482
5.2.3.1 Signalisierungsinstrumente.....	482
5.2.3.2 Signalisierungsmedien.....	489
5.2.4 Kommunikation mit dem Bewerber.....	491
5.2.4.1 Kommunikationsmaßnahmen.....	491
5.2.4.2 Social Media.....	497
<b>5.3 Personalauswahl und -integration – Optimierung der Bewerberakzeptanz .....</b>	<b>503</b>
5.3.1 Personalauswahlprozess.....	503
5.3.2 Instrumente der Personalauswahl .....	504
5.3.2.1 Bewerbungsunterlagen .....	504
5.3.2.2 Bewerbungsgespräch.....	507
5.3.2.3 Assessment Center .....	511
5.3.2.4 Unterstützung durch Bewerbermanagementsysteme.....	511
5.3.3 Rekrutierungsunterschiede zwischen Strategie- und IT-Beratung.....	512
5.3.4 Personalintegration .....	513
5.3.5 Personaleinsatz.....	515
<b>5.4 Personalvergütung – Optimierung der Gerechtigkeit .....</b>	<b>516</b>
5.4.1 Funktionen der Personalvergütung .....	517
5.4.2 Komponenten der Personalvergütung.....	517
5.4.2.1 Fixe und variable Vergütung .....	518
5.4.2.2 Zusatzleistungen .....	519
5.4.3 Aspekte der Entgeltgerechtigkeit.....	521
5.4.3.1 Gerechtigkeitsprinzipien.....	521
5.4.3.2 Gerechtigkeitsdimensionen .....	522
5.4.4 Anforderungsgerechtigkeit und Kompetenzmodell.....	523
5.4.5 Marktgerechtigkeit und Gehaltsbandbreiten.....	524
5.4.6 Leistungsgerechtigkeit und variable Vergütung .....	525
5.4.6.1 Bemessungsgrundlagen der variablen Vergütung .....	525
5.4.6.2 Zusammensetzung der variablen Vergütung .....	526
5.4.6.3 Zielarten variabler Vergütung .....	527
5.4.6.4 Praktiziertes Anreizsystem .....	528
<b>5.5 Personalführung – Optimierung der Wertschätzung .....</b>	<b>529</b>
5.5.1 Bedeutung der Personalführung.....	529
5.5.2 Führungsprozess .....	530
5.5.3 Führungsaufgaben.....	532
5.5.3.1 Zielvereinbarung .....	533
5.5.3.2 Delegation und Weisung .....	533
5.5.3.3 Problemlösung.....	534



5.5.3.4	Information und Kontrolle.....	534
5.5.3.5	Anerkennung und Kritik.....	535
5.5.3.6	Konfliktsteuerung.....	535
5.5.4	Führungsansätze und -theorien .....	536
5.5.5	Führungsinstrumente .....	538
5.5.5.1	Führungskommunikation.....	538
5.5.5.2	Führungstechniken .....	539
<b>5.6</b>	<b>Personalbeurteilung – Optimierung der Fairness .....</b>	<b>542</b>
5.6.1	Beteiligte und Formen der Personalbeurteilung.....	543
5.6.2	Beurteilungsfehler.....	544
5.6.2.1	Intrapersonelle Einflüsse .....	545
5.6.2.2	Interpersonelle Einflüsse .....	545
5.6.3	Kriterien der Personalbeurteilung .....	546
5.6.3.1	Systematisierung nach den Bezugsgrößen .....	546
5.6.3.2	Systematisierung nach dem zeitlichen Horizont .....	547
5.6.3.3	Systematik nach dem Grad der Quantifizierung.....	550
5.6.4	Das Beurteilungsfeedback .....	551
<b>5.7</b>	<b>Personalentwicklung – Optimierung der Forderung und Förderung.....</b>	<b>553</b>
5.7.1	Aufgabe und Ziel der Personalentwicklung.....	553
5.7.2	Qualifikation und Kompetenzmanagement .....	555
5.7.3	Führungskräfteentwicklung .....	556
5.7.3.1	Führungs- und Fachlaufbahn .....	556
5.7.3.2	Coaching.....	557
5.7.3.3	Mentoring.....	557
5.7.4	Genderspezifische Personalentwicklung .....	558
<b>5.8</b>	<b>Personalfreisetzung – Optimierung der Erleichterung .....</b>	<b>559</b>
5.8.1	Rahmenbedingungen der Personalfreisetzung .....	559
5.8.2	Personalfreisetzung ohne Personalabbau .....	561
5.8.2.1	Versetzung.....	561
5.8.2.2	Arbeitszeitverkürzung .....	561
5.8.3	Personalfreisetzung mit Personalabbau .....	563
5.8.3.1	Indirekte Personalfreisetzung .....	563
5.8.3.2	Direkte Personalfreisetzung.....	564
5.8.4	Die Kündigung.....	566
5.8.4.1	Betriebsbedingte Kündigung .....	568
5.8.4.2	Verhaltensbedingte Kündigung.....	569
5.8.4.3	Personenbedingte Kündigung.....	569
5.8.5	Entlassungsgespräch und Austrittsinterview .....	569
<b>Literatur zum 5. Kapitel.....</b>		<b>572</b>

<b>6. Controlling und Organisation der Unternehmensberatung.....</b>	<b>577</b>
<b>6.1 Controlling als Konzept der Unternehmensführung .....</b>	<b>579</b>
6.1.1 Der Controlling-Begriff.....	579
6.1.2 Controlling als Koordinationsfunktion .....	580
<b>6.2 Unternehmenscontrolling .....</b>	<b>582</b>
6.2.1 Kostenstrukturen von Beratungsunternehmen .....	582
6.2.2 Modellrechnungen für die Strategieberatung.....	584
6.2.3 Modellrechnungen für die IT-Beratung .....	586
6.2.4 Zusammenfassung der wichtigsten Modellparameter.....	587
<b>6.3 Projektcontrolling .....</b>	<b>589</b>
6.3.1 Projekte und Projektergebnisrechnung .....	589
6.3.2 Varianten der Projektergebnisrechnung .....	590
6.3.2.1 Projektergebnisrechnung als Vollkostenrechnung (Variante 1).....	590
6.3.2.2 Projektergebnisrechnung als Proportionalkostenrechnung (Variante 2) .....	591
6.3.2.3 Projektergebnisrechnung als Einzelkostenrechnung (Variante 3).....	591
6.3.2.4 Projektergebnisrechnung als gestufte Deckungsbeitragsrechnung auf Einzelkostenbasis (Variante 4) .....	592
<b>6.4 Organisationsstrukturen von Beratungsunternehmen.....</b>	<b>593</b>
6.4.1 Organisationsansätze und Anforderungen von Beratungsunternehmen .....	593
6.4.2 Kriterien für die Wahl von Strukturformen .....	596
6.4.3 Modell einer Organisationsstruktur für Beratungsunternehmen.....	598
6.4.3.1 Kern-Matrix-Struktur .....	598
6.4.3.2 Enabling-Struktur .....	599
6.4.3.3 Arbeitsstruktur.....	602
<b>6.5 Auslagerung von Organisationseinheiten .....</b>	<b>604</b>
6.5.1 Shared Service Center.....	604
6.5.2 Geografische Auslagerung von Organisationseinheiten (X-Shoring).....	606
6.5.3 Rechtliche Auslagerung von Organisationseinheiten (Outsourcing).....	607
<b>6.6 Change Management .....</b>	<b>609</b>
6.6.1 Ursachen und Handlungsfelder des Change Managements.....	609
6.6.1.1 Ursachen.....	609
6.6.1.2 Handlungsfelder .....	610
6.6.2 Umgang mit Widerständen .....	611
6.6.2.1 Reaktionen auf geplante Veränderungen.....	611
6.6.2.2 Phasen der Veränderung.....	613
6.6.2.3 Erfolgsfaktoren von Change Management-Projekten .....	613
<b>Literatur zum 6. Kapitel .....</b>	<b>617</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>619</b>
<b>Insertverzeichnis .....</b>	<b>627</b>
<b>Sachwortverzeichnis.....</b>	<b>629</b>