

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen und Nutzen der Unternehmensberatung	1
	<i>Dirk Lippold</i>	
1.1	Begriffliche und sachlich-systematische Grundlagen	4
1.1.1	Motivation	4
1.1.2	Begriffliche Abgrenzungen	5
1.1.3	Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung	7
1.2	Perspektiven und Dimensionen der Unternehmensberatung	10
1.2.1	Dienstleistungsperspektive	10
1.2.2	Institutionelle Perspektive	15
1.2.3	Funktionale Perspektive	18
1.2.4	Systembezogene Perspektive	21
1.2.5	Prozessbezogene Perspektive	24
1.2.6	Instrumentell-methodische Perspektive	26
1.2.7	Technologische Perspektive	28
1.2.8	Theoretische Perspektive	31
1.3	Entwicklung der Beratungsbranche	36
1.3.1	Initialisierung und Professionalisierung	37
1.3.2	Internationalisierung und Differenzierung	38
1.3.3	Boom und Überhitzung	41
1.3.4	Konsolidierung und Erholung	41
1.4	Struktur der Beratungsbranche	43
1.4.1	Allgemeine Branchenkennzahlen	43
1.4.2	Struktur der Nachfrageseite – Branchenanalyse	44
1.4.3	Struktur der Angebotsseite – Beratungsfelder	46
1.4.4	Das Consulting-Kontinuum	47
1.5	Inhalte ausgewählter Beratungsbereiche	51
1.5.1	Strategieberatung	52
1.5.2	Organisations- und Prozessberatung	55
1.5.3	IT- und Technologieberatung	57
1.5.4	IT-Outsourcing	59
1.6	Angrenzende Bereiche der Unternehmensberatung	60
1.6.1	Consulting und Software	60
1.6.2	Consulting und Wirtschaftsprüfung	62
1.6.3	Consulting und Steuerberatung	66
1.6.4	Consulting und Outsourcing	67
1.6.5	Consulting und Inhouse Consulting	68
1.7	Berufsbild des Unternehmensberaters	71
1.7.1	Berufsausübung und vertragliche Grundlagen	71
1.7.2	Unternehmensberatung und Ethik	73
1.7.3	Certified Management Consultant	74
1.7.4	BDU und seine Berufsgrundsätze	74
	Literatur	78

2	Konzeption und Gestaltung der Unternehmensberatung	81
	<i>Dirk Lippold</i>	
2.1	Marktorientierte Unternehmensplanung	83
2.1.1	Bezugsrahmen und Planungsprozess	83
2.1.2	Wertschöpfungskette der Unternehmensberatung	85
2.2	Spezifische Ausprägungen des Beratungsmanagements	88
2.2.1	Wertorientiertes Beratungsmanagement	88
2.2.2	Qualitätsorientiertes Beratungsmanagement	89
2.2.3	Risikoorientiertes bzw. professionell-ethisches Beratungsmanagement	91
2.3	Analyse – Einflussfaktoren und Trends im Beratungsgeschäft	93
2.3.1	Externe Einflussfaktoren – das Makroumfeld der Unternehmensberatung	94
2.3.2	Chancen-Risiken-Analyse	100
2.3.3	Interne Einflussfaktoren – das Mikroumfeld der Unternehmensberatung	100
2.3.4	Stärken-Schwächen-Analyse	102
2.3.5	Eigentumsrechte an Unternehmensberatungen	103
2.4	Das Zielsystem der Unternehmensberatung	106
2.4.1	Formale Ausrichtung	107
2.4.2	Inhaltliche Ausrichtung	115
2.5	Strategie und Umsetzung	122
2.5.1	Notwendigkeit der Strategieentwicklung	122
2.5.2	Kritische Ressourcen	123
2.5.3	Entwicklungsstrategien – die wichtigsten strategischen Stoßrichtungen	124
2.5.4	Umsetzung der strategischen Entwicklungsoptionen	126
	Literatur	129
3	Marketing und Vertrieb der Unternehmensberatung	131
	<i>Dirk Lippold</i>	
3.1	Die Marketing-Gleichung für Unternehmensberatungen	134
3.1.1	Die Marketing-Wertschöpfungskette	134
3.1.2	Konzeption, Aufbau und Elemente der Marketing-Gleichung	134
3.1.3	Besonderheiten des B2B-Marketings	137
3.2	Segmentierung – Optimierung des Kundennutzens	138
3.2.1	Aufgabe und Ziel der Segmentierung	138
3.2.2	Kaufverhalten im B2B-Bereich	141
3.2.3	Segmentierungspraxis	143
3.2.4	Segmentbewertung	148
3.2.5	Segmentierungsstrategien	150
3.3	Positionierung – Optimierung des Kundenvorteils	151
3.3.1	Aufgabe und Ziel der Positionierung	151
3.3.2	Die Leistung als Positionierungselement	153
3.3.3	Der Preis als Positionierungselement	155
3.4	Kommunikation – Optimierung der Kundenwahrnehmung	160
3.4.1	Aufgabe und Ziel der Kommunikation	160
3.4.2	Konzeptionelle Grundlagen	161
3.4.3	(Klassische) Werbung	163
3.4.4	Online-Werbung	163
3.4.5	Direktmarketing	169
3.4.6	Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring	171

3.4.7	Messen und Events	173
3.4.8	Online-Medien	174
3.4.9	Kommunikationsverhalten von Strategie- und IT-Beratungen	176
3.5	Vertrieb – Optimierung der Kundennähe	177
3.5.1	Aufgabe und Ziel des Vertriebs	177
3.5.2	Vertriebsformen	178
3.5.3	Vertriebskanäle	180
3.5.4	Vertriebsorgane	180
3.5.5	Vertriebliche Qualifikationen	181
3.5.6	Vertriebskooperationen	182
3.6	Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz	183
3.6.1	Aufgabe und Ziel der Akquisition	183
3.6.2	Akquisitionsbegriffe	184
3.6.3	Der organisationale Kaufprozess	186
3.6.4	Akquisitionszyklus (Sales Cycle)	186
3.6.5	Akquisitionscontrolling	191
3.6.6	Das Akquisitionsgespräch	193
3.6.7	Angebots- und Vertragsgestaltung	197
3.7	Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit	202
3.7.1	Aufgabe und Ziel der Betreuung	202
3.7.2	Grundlagen der Kundenbeziehung	203
3.7.3	Customer Relationship Management	204
3.7.4	Kundenbindungsprogramme	206
3.7.5	After-Sales im Produktgeschäft	207
3.7.6	Kundenlebenszyklus	207
	Literatur	210
4	Leistung und Technologie der Unternehmensberatung	215
	<i>Dirk Lippold</i>	
4.1	Grundlagen des Beratungsprozesses	217
4.1.1	Beratungstechnologie	218
4.1.2	Systematisierung der Beratungstechnologien	218
4.2	Phasenstruktur von Beratungsprojekten	220
4.2.1	Informationsphase (auch: Akquisitionsphase)	220
4.2.2	Analysephase	220
4.2.3	Problemlösungsphase	221
4.2.4	Implementierungsphase	221
4.3	Beratungstechnologien zur Informationsbeschaffung und -aufbereitung	223
4.3.1	Kommunikationstechniken	223
4.3.2	Techniken zur Informationsbeschaffung und -darstellung	225
4.4	Beratungstechnologien zur Analyse und Zielsetzung	231
4.4.1	Tools zur Umwelt-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse	231
4.4.2	Tools zur Zielformulierung	240
4.4.3	Tools zur Problemstrukturierung	249
4.5	Beratungstechnologien zur Problemlösung	252
4.5.1	Planungs- und Kreativitätstechniken	252
4.5.2	Tools zur Strategiewahl	253
4.5.3	Portfoliotechniken	255

4.5.4	Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtungen	260
4.5.5	Beratungsprodukte	266
4.5.6	Modellierungstools im Geschäftsprozessmanagement	272
4.6	Beratungstechnologien zur Implementierung	273
4.6.1	Projektmanagement-Tools	273
4.6.2	Qualitätsmanagement-Tools	275
4.6.3	Tools zur Evaluierung	281
	Literatur	283
5	Personal und Management der Unternehmensberatung	287
	<i>Dirk Lippold</i>	
5.1	Die Personalmarketing-Gleichung für Unternehmensberatungen	290
5.1.1	Die personale Wertschöpfungskette	290
5.1.2	Analogien zum klassischen Marketing	291
5.2	Personalakquisition – Optimierung der Personalgewinnung	293
5.2.1	Segmentierung des Arbeitsmarktes	294
5.2.2	Positionierung im Arbeitsmarkt	300
5.2.3	Signalisierung im Arbeitsmarkt	303
5.2.4	Kommunikation mit dem Bewerber	307
5.3	Personalauswahl und -integration – Optimierung der Bewerberakzeptanz	312
5.3.1	Personalauswahlprozess	313
5.3.2	Instrumente der Personalauswahl	314
5.3.3	Rekrutierungsunterschiede zwischen Strategie- und IT-Beratung	318
5.3.4	Personalintegration und Personaleinsatz	319
5.4	Personalvergütung – Optimierung der Gerechtigkeit	321
5.4.1	Funktionen und Komponenten der Personalvergütung	322
5.4.2	Aspekte der Entgeltgerechtigkeit	325
5.4.3	Anforderungsgerechtigkeit und Kompetenzmodell	326
5.4.4	Marktgerechtigkeit und Gehaltsbandbreiten	327
5.4.5	Leistungsgerechtigkeit und variable Vergütung	328
5.5	Personalführung – Optimierung der Wertschätzung	330
5.5.1	Bedeutung der Personalführung	331
5.5.2	Führungsprozess	333
5.5.3	Führungsaufgaben	334
5.5.4	Führungsansätze und -theorien	337
5.5.5	Führungsinstrumente	339
5.6	Personalbeurteilung – Optimierung der Fairness	341
5.6.1	Beteiligte und Formen der Personalbeurteilung	343
5.6.2	Beurteilungsfehler	344
5.6.3	Kriterien der Personalbeurteilung	345
5.6.4	Das Beurteilungsfeedback	348
5.7	Personalentwicklung – Optimierung der Forderung und Förderung	349
5.7.1	Aufgabe und Ziel der Personalentwicklung	349
5.7.2	Qualifikation und Kompetenzmanagement	350
5.7.3	Führungskräfteentwicklung	351
5.7.4	Genderspezifische Personalentwicklung	353
5.8	Personalfreisetzung – Optimierung der Erleichterung	354
5.8.1	Rahmenbedingungen der Personalfreisetzung	355

5.8.2	Personalfreisetzung ohne Personalabbau	356
5.8.3	Personalfreisetzung mit Personalabbau	358
5.8.4	Die Kündigung	360
5.8.5	Entlassungsgespräch und Austrittsinterview	363
	Literatur	365
6	Controlling und Organisation der Unternehmensberatung	369
	<i>Dirk Lippold</i>	
6.1	Controlling als Konzept der Unternehmensführung	371
6.1.1	Der Controlling-Begriff	372
6.1.2	Controlling als Koordinationsfunktion	372
6.2	Unternehmenscontrolling	374
6.2.1	Kostenstrukturen von Beratungsunternehmen	374
6.2.2	Modellrechnungen für die Strategieberatung	375
6.2.3	Modellrechnungen für die IT-Beratung	377
6.2.4	Zusammenfassung der wichtigsten Modellparameter	379
6.3	Projektcontrolling	380
6.3.1	Projekte und Projektergebnisrechnung	380
6.3.2	Varianten der Projektergebnisrechnung	381
6.4	Organisationsstrukturen von Beratungsunternehmen	384
6.4.1	Organisationsansätze und Anforderungen von Beratungsunternehmen	384
6.4.2	Kriterien für die Wahl von Strukturformen	387
6.4.3	Modell einer Organisationsstruktur für Beratungsunternehmen	388
6.5	Auslagerung von Organisationseinheiten	393
6.5.1	Shared Service Center	393
6.5.2	Geografische Auslagerung von Organisationseinheiten (X-Shoring)	395
6.5.3	Rechtliche Auslagerung von Organisationseinheiten (Outsourcing)	396
	Literatur	397
	Serviceteil	399
	Sachverzeichnis	400