

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	VII
Vorwort zur 4. Auflage	VIII
Vorwort zur 3. Auflage	IX
Vorwort zur 2. Auflage	X
Vorwort zur 1. Auflage	XI

1. Grundlagen und Nutzen der Unternehmensberatung.....	1
1.1 Berufsfeld Beratung.....	4
1.1.1 Motivation.....	4
1.1.2 Begriffliche Abgrenzungen.....	7
1.1.3 Einstieg in die Unternehmensberatung	9
1.1.3.1 Studiengang Consulting.....	9
1.1.3.2 War for Talents.....	11
1.1.3.3 Hochschulqualität	13
1.1.3.4 Bachelor-/Mastersystem	15
1.1.3.5 Studienrichtung.....	17
1.1.3.6 Karriereförderung	18
1.1.4 Berufsbild des Unternehmensberaters	19
1.1.4.1 Berufsausübung und vertragliche Grundlagen.....	19
1.1.4.2 Unternehmensberatung und Ethik	21
1.1.4.3 Certified Management Consultant	23
1.1.4.4 BDU und seine Berufsgrundsätze.....	23
1.1.5 Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung	25
1.2 Perspektiven und Dimensionen der Beratung.....	29
1.2.1 Dienstleistungsperspektive	30
1.2.1.1 Abgrenzung zwischen Dienstleistungen und Sachleistungen.....	30
1.2.1.2 Leistungstypologien.....	32
1.2.2 Institutionelle Perspektive.....	35
1.2.2.1 Beratungsträger.....	35
1.2.2.2 Beratungsadressaten	36
1.2.2.3 Beratungsobjekte	37
1.2.3 Funktionale Perspektive.....	38
1.2.4 Systembezogene Perspektive	42
1.2.4.1 Beratungssystem.....	42
1.2.4.2 Kunden-Berater-Beziehung	43
1.2.4.3 Beraterrollen und Kundenerwartungen.....	44
1.2.5 Prozessbezogene Perspektive.....	47
1.2.5.2 Phasen des Beratungsprozesses	49
1.2.5.3 Prozessberatung vs. Inhaltsberatung.....	51
1.2.6 Instrumentell-methodische Perspektive	51
1.2.7 Technologische Perspektive.....	53
1.2.7.1 Individuelle, flexible Technologie.....	54
1.2.7.2 Standardisierte Technologie (Tools).....	54
1.2.7.3 Starre Technologie (Beratungsprodukte).....	55

1.2.8	Theoretische Perspektive	57
1.2.8.1	Property-Rights-Theorie	58
1.2.8.2	Principal-Agent-Theorie	59
1.2.8.3	Transaktionskostentheorie	60
1.2.8.4	Informationsökonomik	62
1.3	Entwicklung der Beratungsbranche	64
1.3.1	Initialisierung und Professionalisierung	64
1.3.2	Internationalisierung und Differenzierung	66
1.3.3	Boom und Überhitzung	71
1.3.4	Konsolidierung und Erholung	72
1.3.5	Consulting 4.0	75
1.3.5.1	Erklärungsansätze zu Consulting 4.0	76
1.3.5.2	Wege zur digitalen Beratung	77
1.4	Struktur der Beratungsbranche	80
1.4.1	Allgemeine Branchenkennzahlen	80
1.4.2	Struktur der Nachfrageseite – Branchenanalyse	82
1.4.3	Struktur der Angebotsseite – Beratungsfelder	83
1.4.4	Das Consulting-Kontinuum	83
1.4.4.1	Dreiteilung des Unternehmensberatungsmarktes	84
1.4.4.2	BDU-Systematik	84
1.4.4.3	Plan-Build-Run-Modell	85
1.4.4.4	Lünendonk-Systematik	87
1.4.4.5	BITP-Anbietergruppe – Konzept der Gesamtdienstleistungen	89
1.5	Inhalte ausgewählter Beratungsbereiche	92
1.5.1	Strategieberatung	92
1.5.1.1	Anlässe der Strategieberatung	92
1.5.1.2	Ebenen der Strategieberatung	93
1.5.1.3	Typische Aufgaben der Strategieberatung	94
1.5.2	Organisations- und Prozessberatung	95
1.5.2.1	Abgrenzung zu anderen Beratungsfeldern	96
1.5.2.2	Beziehungen zwischen Organisations- bzw. Prozessberater und Kunden	96
1.5.2.3	Ansätze in der Organisations- und Prozessberatung	97
1.5.3	IT- und Technologieberatung	98
1.5.3.1	Besonderheiten der IT- und Technologieberatung	98
1.5.3.2	IT-Spezialberatungen	99
1.5.3.3	Technology Services	99
1.5.4	IT-Outsourcing	100
1.6	Angrenzende Bereiche der Unternehmensberatung	102
1.6.1	Consulting und Software	102
1.6.2	Consulting und Wirtschaftsprüfung	104
1.6.2.1	Aufgaben des Wirtschaftsprüfers	105
1.6.2.2	Von den Big Eight zu den Big Four	106
1.6.3	Consulting und Steuerberatung	114
1.6.4	Consulting und Outsourcing	115
1.6.5	Consulting und Inhouse Consulting	116
1.6.6	Consulting und Personalberatung	122
1.6.6.1	Personalberatung im engeren Sinn	125
1.6.6.2	Personalberatung im weiteren Sinn	125

- 2. Konzeption und Gestaltung der Unternehmensberatung127
 - 2.1 Marktorientierte Unternehmensplanung.....129
 - 2.1.1 Bezugsrahmen und Planungsprozess 129
 - 2.1.2 Wertschöpfungskette der Unternehmensberatung 132
 - 2.2 Ausprägungen des Beratungsmanagements135
 - 2.2.1 Wertorientiertes Beratungsmanagement 135
 - 2.2.2 Qualitätsorientiertes Beratungsmanagement..... 136
 - 2.2.3 Risikoorientiertes bzw. professionell-ethisches Beratungsmanagement 139
 - 2.3 Analyse der Einflussfaktoren und Trends im Beratungsgeschäft143
 - 2.3.1 Externe Einflussfaktoren – das Makro-Umfeld der Unternehmensberatung 143
 - 2.3.1.1 Demografische Einflüsse 145
 - 2.3.1.2 Makro-ökonomische Einflüsse 146
 - 2.3.1.3 Sozio-kulturelle Einflüsse 149
 - 2.3.1.4 Technologische Einflüsse 153
 - 2.3.1.5 Ökologische Einflüsse 164
 - 2.3.1.6 Politisch-rechtliche Einflüsse 166
 - 2.3.2 Chancen-Risiken-Analyse 167
 - 2.3.3 Interne Einflussfaktoren – das Mikro-Umfeld der Unternehmensberatung 168
 - 2.3.4 Stärken-Schwächen-Analyse 169
 - 2.4 Stand der digitalen Transformation in der Beratung171
 - 2.4.1 Ausgangssituation und betriebliche Einflussbereiche der Digitalisierung 171
 - 2.4.2 Digitalisierungsperspektiven der Beratung 176
 - 2.4.3 Klassische Beratungsleistungen vs. digitale Beratungstechnologie 177
 - 2.4.4 Reifegradmodell der Virtualisierung 178
 - 2.4.5 Digitale Beratungsansätze..... 179
 - 2.4.7 Nutzung und kundenseitige Akzeptanz digitaler Beratungstechnologien..... 182
 - 2.5 Das Zielsystem der Unternehmensberatung185
 - 2.5.1 Unternehmensführung 186
 - 2.5.1.1 Grundlagen der Unternehmensführung 186
 - 2.5.1.2 CSR und nachhaltige Unternehmensführung..... 187
 - 2.5.2 Unternehmensverfassung..... 190
 - 2.5.3 Unternehmenseigentümer 191
 - 2.5.3.1 Partnerschaftsmodell..... 192
 - 2.5.3.2 Investorenmodell 193
 - 2.5.4 Unternehmenskultur..... 195
 - 2.5.4.1 Grundlagen der Unternehmenskultur..... 195
 - 2.5.4.2 Generationenverbindende Arbeitskultur als Erfolgsfaktor 198
 - 2.5.5 Unternehmensidentität 199
 - 2.5.6 Unternehmensleitlinien und -grundsätze 200
 - 2.5.7 Unternehmenszweck..... 203
 - 2.5.8 Unternehmensziele – formale Ausrichtung..... 207
 - 2.5.9 Unternehmensziele – inhaltliche Ausrichtung..... 208
 - 2.5.9.1 Geschäftsfelddefinition – Bestimmung der Beratungsfelder 209
 - 2.5.9.2 Spezialisierung nach Funktionen bzw. Beratungsthemen..... 211
 - 2.5.9.3 Spezialisierung nach Branchen..... 212
 - 2.5.9.4 Innovationsberatung als Beispiel einer querschnittsorientierten Beratung 213
 - 2.5.9.5 Spezialisierung nach der Kundengröße 217
 - 2.5.9.6 Strategieberatung vs. IT-Beratung 218
 - 2.6 Strategie und Umsetzung220
 - 2.6.1 Notwendigkeit der Strategieentwicklung 220
 - 2.6.2 Kritische Ressourcen der Unternehmensberatung 221
 - 2.6.3 Entwicklungsstrategien – die wichtigsten strategischen Stoßrichtungen..... 222
 - 2.6.4 Umsetzung der strategischen Entwicklungsoptionen 224
 - 2.6.4.1 Organisches Wachstum 224
 - 2.6.4.2 Wachstum durch Akquisitionen..... 225
 - 2.6.4.3 Konsolidierung 226

3.1 Die Marketing-Gleichung für Unternehmensberatungen.....	231
3.1.1 Die Marketing-Wertschöpfungskette.....	231
3.1.2 Konzeption, Aufbau und Elemente der Marketing-Gleichung.....	231
3.1.2.1 Entstehung von Wettbewerbsvorteilen im Beratungsgeschäft.....	232
3.1.2.2 Vom Markt honorierter Wettbewerbsvorteil.....	233
3.1.2.3 Organisatorische Implikationen.....	235
3.1.3 Abgrenzung zwischen B2C- und B2B-Marketing.....	236
3.1.4 Marketingziele.....	238
3.2 Segmentierung – Optimierung des Kundennutzens.....	240
3.2.1 Aufgabe und Ziel der Segmentierung.....	240
3.2.2 Kaufverhalten im B2B-Bereich.....	243
3.2.2.1 Organisationaler Einkauf.....	243
3.2.2.2 Das Buying Center und seine Akteure.....	244
3.2.3 Segmentierungspraxis.....	246
3.2.3.1 Makrosegmentierung.....	247
3.2.3.2 Mikrosegmentierung.....	252
3.2.4 Segmentbewertung.....	254
3.2.4.1 Segmentvolumen und -potenzial.....	254
3.2.4.2 Wettbewerbsintensität.....	255
3.2.4.3 Preisniveau.....	255
3.2.4.4 Kapitalbedarf.....	256
3.2.5 Geschäftsfeldplanung.....	256
3.2.6 Segmentierungsstrategien.....	257
3.3 Positionierung – Optimierung des Kundenvorteils.....	260
3.3.1 Aufgabe und Ziel der Positionierung.....	260
3.3.2 Die Leistung als Positionierungselement.....	262
3.3.3 Der Preis als Positionierungselement.....	265
3.3.3.1 Preispolitische Grundlagen im Beratungsgeschäft.....	265
3.3.3.2 Gestaltung der Honorarsätze (Preisstrategie).....	267
3.3.3.3 Gestaltung der Projektkalkulation (Preistaktik).....	271
3.4 Kommunikation – Optimierung der Kundenwahrnehmung.....	275
3.4.1 Aufgabe, Ziel und Dimensionen der Kommunikation.....	275
3.4.2 Klassische vs. digitale Kommunikation.....	277
3.4.3 Kommunikationsmodell.....	279
3.4.3.1 Bewusstseinsprogramm.....	281
3.4.3.2 Imageprogramm.....	282
3.4.3.3 Leistungsprogramm.....	282
3.4.3.4 Kundenprogramm.....	282
3.4.4 Interne Kommunikation.....	283
3.4.5 Überblick Kommunikationsinstrumente.....	284
3.4.6 Klassische Kommunikationsinstrumente.....	287
3.4.6.1 (Klassische) Werbung.....	287
3.4.6.2 Öffentlichkeitsarbeit.....	288
3.4.6.3 Sponsoring.....	290
3.4.6.4 Messen und Events.....	292
3.4.7 Digitale Kommunikationsinstrumente.....	296
3.4.7.1 Website Advertising.....	298
3.4.7.2 Social Media Advertising.....	299
3.4.7.3 Advertorials.....	302
3.4.7.4 Display Advertising.....	303
3.4.7.5 E-Mail Advertising.....	305
3.4.7.6 Keyword Advertising.....	307
3.4.7.7 Affiliate Advertising.....	309

3.4.8	Kommunikationsmedien.....	310
3.4.8.1	Printmedien.....	311
3.4.8.2	Außenwerbung.....	312
3.4.8.3	Klassische elektronische Medien.....	313
3.4.8.4	Digitale Medien.....	314
3.4.9	Mediaplanung und -kontrolle.....	320
3.4.9.1	Mediaanalyse.....	321
3.4.9.2	Festlegen des Mediabudgets.....	321
3.4.9.3	Verteilung des Mediabudgets (Streuplanung).....	322
3.4.9.4	Messung der Kommunikationswirkung (Werbeerfolgskontrolle).....	323
3.4.9.5	Erfolgsmessung im Online-Marketing.....	324
3.4.10	Kommunikationsverhalten von Strategie- und IT-Beratungen.....	328
3.5	Vertrieb – Optimierung der Kundennähe.....	329
3.5.1	Aufgabe und Ziel des Vertriebs.....	329
3.5.2	Vertriebsformen.....	330
3.5.2.1	Direkter Vertrieb.....	330
3.5.2.2	Indirekter Vertrieb.....	332
3.5.3	Vertriebskanäle.....	335
3.5.4	Vertriebsorgane.....	336
3.5.5	Vertriebliche Qualifikationen.....	337
3.5.6	Vertriebskooperationen.....	339
3.6	Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz.....	341
3.6.1	Aufgabe und Ziel der Akquisition.....	341
3.6.2	Akquisitionsbegriffe.....	342
3.6.2.1	Selling Center.....	342
3.6.2.2	Targeting, Cross Selling und Key Accounting.....	344
3.6.3	Der organisationale Kaufprozess.....	345
3.6.4	Akquisitionszyklus (Sales Cycle).....	348
3.6.4.1	Leadmanagement.....	349
3.6.4.2	Opportunity Management.....	350
3.6.5	Akquisitionscontrolling.....	354
3.6.5.1	Effizienzsteigerung im Vertrieb.....	354
3.6.5.2	Kennzahlen im Vertrieb.....	356
3.6.6	Das Akquisitionsgespräch.....	358
3.6.6.1	Voraussetzungen für den Akquisitionserfolg.....	358
3.6.6.2	Gesprächsvorbereitung.....	361
3.6.6.3	Gesprächseröffnung.....	361
3.6.6.4	Bedarfsanalyse.....	362
3.6.6.5	Nutzenargumentation.....	363
3.6.6.6	Einwandbehandlung.....	363
3.6.6.7	Gesprächsabschluss.....	364
3.6.7	Angebots- und Vertragsgestaltung.....	365
3.6.7.1	Vertragliche Grundlagen.....	365
3.6.7.2	Dienstvertrag vs. Werkvertrag.....	367
3.6.7.3	Aufwandsbezogene Vergütung vs. Festpreis.....	369
3.6.7.4	Allgemeine Auftragsbedingungen.....	370
3.6.7.5	Angebotsstypen.....	372
3.7	Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit.....	374
3.7.1	Aufgabe und Ziel der Betreuung.....	374
3.7.2	Grundlagen der Kundenbeziehung.....	375
3.7.3	Customer Relationship Management.....	377
3.7.4	Kundenbindungsprogramme.....	380
3.7.5	After-Sales im Produktgeschäft.....	381
3.7.5.1	Benutzergruppen.....	382
3.7.5.2	Benutzertreffen.....	383
3.7.5.3	Referenzbesuche.....	383
3.7.6	Kundenlebenszyklus.....	385

4. Leistung und Technologie der Unternehmensberatung.....	387
4.1 Grundlagen des Beratungsprozesses	390
4.1.1 Beratungstechnologie.....	390
4.1.2 Problemlösung als Kern der Beratungsleistung.....	392
4.1.3 Systematisierung der Beratungsansätze.....	394
4.1.3.1 Systematik von Fink.....	395
4.1.3.2 Systematik von Macharzina/Wolf.....	395
4.1.3.3 Systematik von Andler.....	396
4.1.3.4 Systematik von Bea/Haas.....	397
4.1.3.5 Hier zugrundeliegende Systematik.....	398
4.2 Phasenstruktur von Beratungsprojekten	400
4.2.1 Akquisitionsphase.....	400
4.2.1.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Akquisitionsphase.....	400
4.2.1.2 Risiken in der Akquisitionsphase.....	401
4.2.2 Analysephase.....	402
4.2.2.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Analysephase.....	402
4.2.2.2 Risiken in der Analysephase.....	403
4.2.3 Problemlösungsphase.....	404
4.2.3.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Problemlösungsphase.....	404
4.2.3.2 Risiken in der Problemlösungsphase.....	405
4.2.4 Implementierungsphase.....	405
4.2.4.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Implementierungsphase.....	405
4.2.4.2 Risiken in der Implementierungsphase.....	406
4.3 Beratungstechnologien zur Informationsbeschaffung.....	409
4.3.1 Kommunikationstechniken.....	409
4.3.1.1 Workshop.....	409
4.3.1.2 Moderation.....	411
4.3.1.3 Diskussion.....	412
4.3.1.4 Kartenabfrage.....	412
4.3.1.5 Präsentation.....	414
4.3.2 Techniken zur Informationsbeschaffung und -darstellung.....	415
4.3.2.1 Auswertung von Sekundärdaten.....	416
4.3.2.2 Darstellung von Sekundärdaten (Company Profiling).....	416
4.3.2.3 Primärerhebungen.....	418
4.3.3 Prognosetechniken.....	421
4.3.3.1 Prognosetechniken auf Basis von Befragungen.....	422
4.3.3.2 Prognosetechniken auf der Basis von Indikatoren.....	425
4.3.3.3 Prognosetechniken auf der Basis von Zeitreihen.....	426
4.3.3.4 Prognosetechniken auf der Basis von Funktionen.....	427
4.4 Beratungstechnologien zur Analyse und Zielsetzung.....	430
4.4.1 Tools zur Umwelt-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse.....	430
4.4.1.1 SWOT/TOWS-Analyse.....	430
4.4.1.2 Ressourcenanalyse.....	432
4.4.1.3 Konzept der Kritischen Erfolgsfaktoren.....	433
4.4.1.4 7-S-Modell.....	433
4.4.1.5 Five-Forces-Modell.....	435
4.4.1.6 Analyse der Kompetenzposition.....	440
4.4.1.7 Stakeholderanalyse.....	441
4.4.1.8 Wertkettenanalyse.....	442
4.4.1.9 Benchmarking.....	445
4.4.2 Tools zur Zielformulierung.....	448
4.4.2.1 Zielvereinbarung nach dem SMART-Prinzip.....	448
4.4.2.2 Kennzahlensysteme.....	449
4.4.2.3 Mittel-Zweck-Schema zur Zielbildung.....	454
4.4.2.4 Balanced Scorecard.....	457
4.4.3 Tools zur Problemstrukturierung.....	458
4.4.3.1 Aufgabenanalyse.....	460
4.4.3.2 Kernfragenanalyse.....	460

4.4.3.3	Sequenzanalyse.....	462
4.5	Beratungstechnologien zur Problemlösung	463
4.5.1	Planungs- und Kreativitätstechniken	463
4.5.1.1	Brainstorming	463
4.5.1.2	Brainwriting.....	464
4.5.1.3	Methode 635.....	464
4.5.1.4	Synektik	465
4.5.1.5	Bionik	466
4.5.1.6	Morphologischer Kasten.....	466
4.5.1.7	Mind Mapping	467
4.5.1.8	Osborn-Methode	468
4.5.2	Tools zur Strategiewahl	469
4.5.2.1	Erfahrungskurve	470
4.5.2.2	Lebenszyklusmodelle	471
4.5.3	Portfoliotechniken.....	473
4.5.3.1	BCG-Matrix (4-Felder-Matrix).....	473
4.5.3.2	McKinsey-Matrix (9-Felder-Matrix)	476
4.5.3.3	ADL-Matrix (20-Felder-Matrix).....	477
4.5.4	Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtungen	480
4.5.4.1	Wachstumsstrategien	480
4.5.4.2	Strategien in schrumpfenden Märkten.....	485
4.5.4.3	Wettbewerbsstrategien	488
4.5.4.4	Markteintrittsstrategien.....	492
4.5.5	Beratungsprodukte	496
4.5.5.1	Gemeinkostenwertanalyse	497
4.5.5.2	Zero-Base-Budgeting.....	499
4.5.5.3	Nachfolgeregelung	500
4.5.5.4	Mergers & Acquisitions.....	504
4.5.5.5	Business Process Reengineering.....	506
4.5.6	Modellierungstools im Geschäftsprozessmanagement	512
4.5.6.1	Ereignisorientierte Prozesskette (EPK)	513
4.5.6.2	Business Process Model and Notation (BPMN)	514
4.5.6.3	Vergleich beider Modellierungstools.....	514
4.6	Beratungstechnologien zur Implementierung	518
4.6.1	Projektmanagement-Tools	518
4.6.1.1	Phasen im Projektmanagement.....	518
4.6.1.2	Prince2.....	519
4.6.1.3	PMBok.....	523
4.6.1.4	Besondere Aspekte des Projektmanagements.....	526
4.6.2	Agile Tools	527
4.6.2.1	Das Agile Manifest	527
4.6.2.2	Scrum.....	530
4.6.2.3	Design Thinking	533
4.6.2.4	IT-Kanban.....	535
4.6.3	Qualitätsmanagement-Tools	537
4.6.3.1	Fehlersammelliste	538
4.6.3.2	Histogramm	539
4.6.3.3	Kontrollkarte.....	540
4.6.3.4	Ursache-Wirkungsdiagramm	541
4.6.3.5	Pareto-Diagramm.....	542
4.6.3.6	Korrelationsdiagramm	544
4.6.3.7	Flussdiagramm.....	545
4.6.4	Tools zur Evaluierung.....	546
4.6.4.1	Kundenzufriedenheitsanalyse	546
4.6.4.2	Auftragsbeurteilung	548
4.6.4.3	Anschlussakquisition	548

5. Personal und Management der Unternehmensberatung.....	549
5.1 Die Personalmarketing-Gleichung für Unternehmensberatungen	552
5.1.1 Die personale Wertschöpfungskette	552
5.1.2 Analogien zum klassischen Marketing	553
5.2 High Potentials als bevorzugte Zielgruppe der Recruiter	556
5.2.1 Wodurch sich High Potentials auszeichnen	556
5.2.2 Kompetenz, Intuition und Haltung	557
5.2.3 High Potentials und Talente	559
5.3 Personalakquisition – Optimierung der Personalgewinnung	563
5.3.1 Segmentierung des Arbeitsmarktes	564
5.3.1.1 Personalbedarfsplanung und Fluktuation	564
5.3.1.2 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	567
5.3.1.3 Personalbeschaffungswege	569
5.3.1.4 Analyse des Arbeitsmarktes	571
5.3.1.5 Auswahl und Relevanz der Marktsegmente	572
5.3.1.6 Wettbewerbsintensität	575
5.3.2 Positionierung im Arbeitsmarkt	576
5.3.2.1 Bewerbernutzen und Bewerbervorteil	576
5.3.2.2 Positionierungselemente als Kriterien bei der Arbeitgeberwahl	577
5.3.2.3 Employer Branding	581
5.3.2.4 Candidate Journey	582
5.3.3 Signalisierung im Arbeitsmarkt	584
5.3.3.1 Signalisierungsinstrumente	585
5.3.3.2 E-Recruiting	588
5.3.3.3 Effektivität und Effizienz von Recruiting-Kanälen	593
5.3.4 Kommunikation mit dem Bewerber	594
5.3.4.1 Kommunikationsmaßnahmen	595
5.3.4.2 Social Media	600
5.4 Personalauswahl und -integration – Optimierung der Bewerberakzeptanz.....	604
5.4.1 Personalauswahlprozess	604
5.4.2 Instrumente der Personalauswahl	605
5.4.2.1 Bewerbungsunterlagen	605
5.4.2.2 Vorauswahl	609
5.4.2.3 Bewerbungsgespräch	611
5.4.2.4 Assessment Center	614
5.4.2.5 Unterstützung durch Bewerbermanagementsysteme	614
5.4.3 Rekrutierungsunterschiede zwischen Strategie- und IT-Beratung	615
5.4.4 Personalintegration	616
5.4.5 Personaleinsatz	618
5.5 Personalvergütung – Optimierung der Gerechtigkeit.....	620
5.5.1 Funktionen der Personalvergütung	621
5.5.2 Komponenten der Personalvergütung	622
5.5.2.1 Fixe und variable Vergütung	622
5.5.2.2 Vergütungsniveau der Consultingbranche	624
5.5.2.3 Zusatzleistungen	625
5.5.2.4 Cafeteria-System	627
5.5.2.5 Deferred Compensation	627
5.5.2.6 Zusatzleistungen für die Generation Z	628
5.5.3 Aspekte der Entgeltgerechtigkeit	629
5.5.3.1 Gerechtigkeitsprinzipien	630
5.5.3.2 Gerechtigkeitsdimensionen	631
5.5.4 Anforderungsgerechtigkeit und Karrierestufe	631
5.5.5 Marktgerechtigkeit und Gehaltsbandbreiten	632
5.5.6 Leistungsgerechtigkeit und variable Vergütung	633
5.5.6.1 Bemessungsgrundlagen der variablen Vergütung	633
5.5.6.2 Zusammensetzung der variablen Vergütung	634
5.5.6.3 Zielarten variabler Vergütung	635

5.6 Personalführung – Optimierung der Wertschätzung	637
5.6.1 Bedeutungswandel in der Personalführung	638
5.6.1.1 Verhalten von Individuen	638
5.6.1.2 Verhalten von Teams	643
5.6.2 Aspekte und Dimensionen der Führung	646
5.6.2.1 Führungsprozess	646
5.6.2.2 Führungsaufgaben	648
5.6.2.3 Führungsinstrumente	651
5.6.2.4 Führungsstil	654
5.6.3 Klassische Führungsansätze und -theorien	655
5.6.3.1 Erfolg als gemeinsamer Maßstab	655
5.6.3.2 Eigenschaftsorientierte Führungsansätze	657
5.6.3.3 Verhaltensorientierte Führungsansätze	657
5.6.3.4 Situative Führungsansätze	657
5.6.3.5 Kognitive Ansätze der Führungsforschung	658
5.6.4 Neue Führungsansätze und -konzepte	658
5.6.4.1 Einflussfaktoren neuer Führung	659
5.6.4.2 Ausprägungen neuer Führung	660
5.6.5 Zur Vereinbarkeit alter und neuer Führungskonzepte	665
5.6.5.1 New Work und Homeoffice	665
5.6.5.2 Neues Führungsverständnis	666
5.6.5.3 Führung mit Begeisterung und Offenheit	667
5.6.5.4 Hybride Führungskraft	668
5.6.5.5 Zur Demokratisierung von Führung	669
5.6.5.6 Unverhandelbare Führungsaspekte	671
5.7 Personalbeurteilung – Optimierung der Fairness	673
5.7.1 Beteiligte und Formen der Personalbeurteilung	674
5.7.2 Beurteilungsfehler	676
5.7.2.1 Intrapersonelle Einflüsse	678
5.7.2.2 Interpersonelle Einflüsse	678
5.7.3 Kriterien der Personalbeurteilung	679
5.7.3.1 Systematisierung nach den Bezugsgrößen	679
5.7.3.2 Systematisierung nach dem zeitlichen Horizont	680
5.7.3.3 Systematik nach dem Grad der Quantifizierung	682
5.7.4 Das Beurteilungsfeedback	684
5.7.5 Kritische Würdigung des Year End Reviews	685
5.8 Personalentwicklung – Optimierung der Forderung und Förderung	686
5.8.1 Aufgabe und Ziel der Personalentwicklung	686
5.8.2 Qualifikation und Kompetenz	688
5.8.3 Führungskräfteentwicklung	691
5.8.4 Weitere Aspekte der Führungskräfteentwicklung	693
5.8.4.1 Führungs- und Fachlaufbahn	693
5.8.4.2 Coaching	694
5.8.4.3 Mentoring	695
5.8.5 Genderspezifische Personalentwicklung	695
5.9 Personalfreisetzung – Optimierung der Erleichterung	697
5.9.1 Rahmenbedingungen der Personalfreisetzung	697
5.9.2 Personalfreisetzung ohne Personalabbau	700
5.9.2.1 Versetzung	700
5.9.2.2 Arbeitszeitverkürzung	700
5.9.3 Personalfreisetzung mit Personalabbau	702
5.9.3.1 Indirekte Personalfreisetzung	702
5.9.3.2 Direkte Personalfreisetzung	703
5.9.4 Die Kündigung	705
5.9.4.1 Kündigung aus eigenem Antrieb	705
5.9.4.2 Arbeitgeberinduzierte Kündigung	707
5.9.5 Entlassungsgespräch und Austrittsinterview	710

6. Controlling und Organisation der Unternehmensberatung.....	712
6.1 Controlling als Konzept der Unternehmensführung.....	714
6.1.1 Der Controlling-Begriff.....	714
6.1.2 Controlling als Informationsfunktion	715
6.1.3 Controlling als Steuerungsfunktion	717
6.1.4 Controlling als Koordinationsfunktion	718
6.2 Unternehmenscontrolling	720
6.2.1 Kostenstrukturen von Beratungsunternehmen.....	720
6.2.1.1 Modellrechnungen für die Strategieberatung.....	722
6.2.1.2 Modellrechnungen für die IT-Beratung.....	724
6.2.2 Zusammenfassung der wichtigsten Modellparameter.....	726
6.3 Projektcontrolling.....	728
6.3.1 Projekte und Projektergebnisrechnung	728
6.3.2 Varianten der Projektergebnisrechnung.....	729
6.3.2.1 Projektergebnisrechnung als Vollkostenrechnung (Variante 1)	729
6.3.2.2 Projektergebnisrechnung als Proportionalkostenrechnung (Variante 2).....	730
6.3.2.3 Projektergebnisrechnung als Einzelkostenrechnung (Variante 3)	730
6.3.2.4 Projektergebnisrechnung Deckungsbeitragsrechnung (Variante 4).....	731
6.4 Organisationsstrukturen von Beratungsunternehmen.....	732
6.4.1 Organisationsansätze und Anforderungen von Beratungsunternehmen	732
6.4.1.1 Funktionale Organisation.....	732
6.4.1.2 Objektorientierte Organisation	733
6.4.1.3 Matrix- und Tensororganisation	734
6.4.2 Kriterien für die Wahl von Strukturformen	737
6.4.3 Modell einer Organisationsstruktur für Beratungsunternehmen.....	738
6.4.3.1 Kern-Matrix-Struktur.....	738
6.4.3.2 Enabling-Struktur	740
6.4.3.3 Arbeitsstruktur	743
6.5 Agile Organisation	745
6.5.1 Softwareentwicklung als Modell für Organisationsentwicklung.....	745
6.5.2 Unterschiede zur klassischen Organisation.....	748
6.5.3 Bewertung.....	749
6.5.4 Datengetriebene Agilität	752
6.6 Auslagerung von Organisationseinheiten.....	755
6.6.1 Shared Service Center.....	755
6.6.2 Geografische Auslagerung von Organisationseinheiten (X-Shoring).....	757
6.6.3 Rechtliche Auslagerung von Organisationseinheiten (Outsourcing).....	758
6.7 Change Management	761
6.7.1 Ursachen und Aktionsfelder von Change	761
6.7.2 Promotoren und Opponenten	764
6.7.3 Veränderung und Widerstand	765
6.7.4 Veränderung und Reaktionstypen.....	767
6.7.5 Erfolgsfaktoren von Change-Projekten.....	768
Literatur	772
Abbildungsverzeichnis	792
Insertverzeichnis	801
Sachwortverzeichnis.....	805