

Inhaltsübersicht

- 1. Grundlagen und Nutzen der Unternehmensberatung..... 1**
 - 1.1 Berufsfeld Beratung4
 - 1.2 Perspektiven und Dimensionen der Beratung25
 - 1.3 Entwicklung der Beratungsbranche.....56
 - 1.4 Struktur der Beratungsbranche68
 - 1.5 Inhalte ausgewählter Beratungsbereiche76
 - 1.6 Angrenzende Bereiche der Unternehmensberatung86
- 2. Konzeption und Gestaltung der Unternehmensberatung 105**
 - 2.1 Marktorientierte Unternehmensplanung107
 - 2.2 Ausprägungen des Beratungsmanagements113
 - 2.3 Analyse der Einflussfaktoren und Trends im Beratungsgeschäft.....119
 - 2.4 Stand der digitalen Transformation in der Beratung138
 - 2.5 Das Zielsystem der Unternehmensberatung.....145
 - 2.6 Strategie und Umsetzung.....170
- 3. Marketing und Vertrieb der Unternehmensberatung 178**
 - 3.1 Die Marketing-Gleichung für Unternehmensberatungen181
 - 3.2 Segmentierung – Optimierung des Kundennutzens186
 - 3.3 Positionierung – Optimierung des Kundenvorteils202
 - 3.4 Kommunikation – Optimierung der Kundenwahrnehmung214
 - 3.5 Vertrieb – Optimierung der Kundennähe231
 - 3.6 Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz240
 - 3.7 Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit261
- 4. Leistung und Technologie der Unternehmensberatung..... 271**
 - 4.1 Grundlagen des Beratungsprozesses273
 - 4.2 Phasenstruktur von Beratungsprojekten277
 - 4.3 Beratungstechnologien zur Informationsbeschaffung und -auswertung281
 - 4.4 Beratungstechnologien zur Analyse und Zielsetzung298
 - 4.5 Beratungstechnologien zur Problemlösung322
 - 4.6 Beratungstechnologien zur Implementierung.....349
- 5. Personal und Management der Unternehmensberatung 364**
 - 5.1 Die Personalmarketing-Gleichung für Unternehmensberatungen367
 - 5.2 High Potentials als bevorzugte Zielgruppe der Recruiter.....371
 - 5.3 Personalakquisition – Optimierung der Personalgewinnung.....374
 - 5.4 Personalauswahl und -integration – Optimierung der Bewerberakzeptanz.....394
 - 5.5 Personalvergütung – Optimierung der Gerechtigkeit.....405
 - 5.6 Personalführung – Optimierung der Wertschätzung417
 - 5.7 Personalbeurteilung – Optimierung der Fairness436
 - 5.8 Personalentwicklung – Optimierung der Forderung und Förderung.....444
 - 5.9 Personalfreisetzung – Optimierung der Erleichterung453
- 6. Controlling und Organisation der Unternehmensberatung 469**
 - 6.1 Controlling als Konzept der Unternehmensführung.....471
 - 6.2 Unternehmenscontrolling477
 - 6.3 Projektcontrolling484
 - 6.4 Organisationsstrukturen von Beratungsunternehmen.....489
 - 6.5 Agile Organisation501
 - 6.6 Auslagerung von Organisationseinheiten.....506
 - 6.7 Change Management511

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	VII
Vorwort zur 2. Auflage	VIII
Vorwort zur 1. Auflage	IX
1. Grundlagen und Nutzen der Unternehmensberatung	1
1.1 Berufsfeld Beratung	4
1.1.1 Motivation.....	4
1.1.2 Begriffliche Abgrenzungen.....	6
1.1.3 Einstieg in die Unternehmensberatung	9
1.1.4 Berufsbild des Unternehmensberaters	16
1.1.5 Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung	21
1.2 Perspektiven und Dimensionen der Beratung.....	25
1.2.1 Dienstleistungsperspektive	25
1.2.2 Institutionelle Perspektive.....	30
1.2.3 Funktionale Perspektive.....	33
1.2.4 Systembezogene Perspektive	37
1.2.5 Prozessbezogene Perspektive	40
1.2.6 Instrumentell-methodische Perspektive	44
1.2.7 Technologische Perspektive.....	47
1.2.8 Theoretische Perspektive	50
1.3 Entwicklung der Beratungsbranche.....	56
1.3.1 Initialisierung und Professionalisierung	56
1.3.2 Internationalisierung und Differenzierung.....	58
1.3.3 Boom und Überhitzung.....	61
1.3.4 Konsolidierung und Erholung.....	61
1.3.5 Consulting 4.0.....	64
1.4 Struktur der Beratungsbranche.....	68
1.4.1 Allgemeine Branchenkennzahlen	68
1.4.2 Struktur der Nachfrageseite – Branchenanalyse	69
1.4.3 Struktur der Angebotsseite – Beratungsfelder	71
1.4.4 Das Consulting-Kontinuum	71
1.5 Inhalte ausgewählter Beratungsbereiche	76
1.5.1 Strategieberatung	76
1.5.2 Organisations- und Prozessberatung.....	79
1.5.3 IT- und Technologieberatung	82
1.5.4 IT-Outsourcing.....	84
1.6 Angrenzende Bereiche der Unternehmensberatung.....	86
1.6.1 Consulting und Software	86
1.6.2 Consulting und Wirtschaftsprüfung.....	87
1.6.3 Consulting und Steuerberatung.....	93
1.6.4 Consulting und Outsourcing	94
1.6.5 Consulting und Inhouse Consulting.....	95
1.6.6 Consulting und Personalberatung	99
Kontroll- und Vertiefungsfragen.....	103

2. Konzeption und Gestaltung der Unternehmensberatung.....	105
2.1 Marktorientierte Unternehmensplanung.....	107
2.1.1 Bezugsrahmen und Planungsprozess	107
2.1.2 Wertschöpfungskette der Unternehmensberatung	110
2.2 Ausprägungen des Beratungsmanagements	113
2.2.1 Wertorientiertes Beratungsmanagement.....	113
2.2.2 Qualitätsorientiertes Beratungsmanagement	114
2.2.3 Risikoorientiertes bzw. professionell-ethisches Beratungsmanagement	116
2.3 Analyse der Einflussfaktoren und Trends im Beratungsgeschäft.....	119
2.3.1 Externe Einflussfaktoren – das Makro-Umfeld der Unternehmensberatung	119
2.3.2 Chancen-Risiken-Analyse.....	133
2.3.3 Interne Einflussfaktoren – das Mikro-Umfeld der Unternehmensberatung	134
2.3.4 Stärken-Schwächen-Analyse	136
2.4 Stand der digitalen Transformation in der Beratung	138
2.4.1 Ausgangssituation und betriebliche Einflussbereiche der Digitalisierung.....	138
2.4.2 Digitalisierungsperspektiven der Beratung	141
2.4.3 Digitale Beratungsansätze.....	142
2.4.4 Nutzung und kundenseitige Akzeptanz digitaler Beratungstechnologien	144
2.5 Das Zielsystem der Unternehmensberatung	145
2.5.1 Unternehmensführung	146
2.5.2 Unternehmensverfassung.....	149
2.5.3 Unternehmenseigentümer	150
2.5.4 Unternehmenskultur.....	154
2.5.5 Unternehmensidentität	157
2.5.6 Unternehmensleitlinien und -grundsätze	158
2.5.7 Unternehmenszweck.....	159
2.5.8 Unternehmensziele – formale Ausrichtung.....	162
2.5.9 Unternehmensziele – inhaltliche Ausrichtung	163
2.6 Strategie und Umsetzung	170
2.6.1 Notwendigkeit der Strategieentwicklung.....	170
2.6.2 Kritische Ressourcen der Unternehmensberatung	171
2.6.3 Entwicklungsstrategien – die wichtigsten strategischen Stoßrichtungen.....	172
2.6.4 Umsetzung der strategischen Entwicklungsoptionen	174
Kontroll- und Vertiefungsfragen.....	177
 3. Marketing und Vertrieb der Unternehmensberatung	 178
3.1 Die Marketing-Gleichung für Unternehmensberatungen	181
3.1.1 Die Marketing-Wertschöpfungskette.....	181
3.1.2 Konzeption, Aufbau und Elemente der Marketing-Gleichung	181
3.1.3 Abgrenzung zwischen B2C- und B2B-Marketing	184
3.2 Segmentierung – Optimierung des Kundennutzens	186
3.2.1 Aufgabe und Ziel der Segmentierung	186
3.2.2 Kaufverhalten im B2B-Bereich	188
3.2.3 Segmentierungspraxis	191
3.2.4 Segmentbewertung.....	197
3.2.5 Segmentierungsstrategien	199
3.3 Positionierung – Optimierung des Kundenvorteils.....	202
3.3.1 Aufgabe und Ziel der Positionierung	202
3.3.2 Die Leistung als Positionierungselement.....	203
3.3.3 Der Preis als Positionierungselement.....	205

3.4 Kommunikation – Optimierung der Kundenwahrnehmung	214
3.4.1 Aufgabe, Ziel und Dimensionen der Kommunikation	214
3.4.2 Klassische vs. digitale Kommunikation	214
3.4.3 Überblick Kommunikationsinstrumente	216
3.4.4 Klassische Kommunikationsinstrumente	218
3.4.5 Digitale Kommunikationsinstrumente	224
3.4.6 Kommunikationsmedien	227
3.4.7 Interne Kommunikation	228
3.4.8 Kommunikationsverhalten von Strategie- und IT-Beratungen	229
3.5 Vertrieb – Optimierung der Kundennähe	231
3.5.1 Aufgabe und Ziel des Vertriebs	231
3.5.2 Vertriebsformen	232
3.5.3 Vertriebskanäle	235
3.5.4 Vertriebsorgane	236
3.5.5 Vertriebliche Qualifikationen	237
3.5.6 Vertriebskooperationen	238
3.6 Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz	240
3.6.1 Aufgabe und Ziel der Akquisition	240
3.6.2 Akquisitionsbegriffe	241
3.6.3 Akquisitionszyklus (Sales Cycle)	244
3.6.4 Akquisitionscontrolling	247
3.6.5 Das Akquisitionsgespräch	251
3.6.6 Angebots- und Vertragsgestaltung	255
3.7 Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit	261
3.7.1 Aufgabe und Ziel der Betreuung	261
3.7.2 Grundlagen der Kundenbeziehung	262
3.7.3 Customer Relationship Management	264
3.7.4 Kundenbindungsprogramme	265
3.7.5 After-Sales im Produktgeschäft	266
3.7.6 Kundenlebenszyklus	267
Kontroll- und Vertiefungsfragen	269
4. Leistung und Technologie der Unternehmensberatung	271
4.1 Grundlagen des Beratungsprozesses	273
4.1.1 Beratungstechnologie	273
4.1.3 Systematisierung der Beratungsansätze	275
4.2 Phasenstruktur von Beratungsprojekten	277
4.2.1 Akquisitionsphase	277
4.2.2 Analysephase	278
4.2.3 Problemlösungsphase	278
4.2.4 Implementierungsphase	279
4.3 Beratungstechnologien zur Informationsbeschaffung	281
4.3.1 Kommunikationstechniken	281
4.3.2 Techniken zur Informationsbeschaffung und -darstellung	285
4.3.3 Prognosetechniken	290
4.4 Beratungstechnologien zur Analyse und Zielsetzung	298
4.4.1 Tools zur Umwelt-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse	298
4.4.2 Tools zur Zielformulierung	308
4.4.3 Tools zur Problemstrukturierung	317

4.5	Beratungstechnologien zur Problemlösung	322
4.5.1	Planungs- und Kreativitätstechniken	322
4.5.2	Tools zur Strategiewahl	325
4.5.3	Portfoliotechniken.....	328
4.5.4	Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtungen	333
4.5.5	Beratungsprodukte	341
4.6	Beratungstechnologien zur Implementierung	349
4.6.1	Projektmanagement-Tools	349
4.6.2	Agile Tools	351
4.6.3	Qualitätsmanagement-Tools	354
4.6.4	Tools zur Evaluierung.....	360
	Kontroll- und Vertiefungsfragen.....	363
5.	Personal und Management der Unternehmensberatung	364
5.1	Die Personalmarketing-Gleichung für Unternehmensberatungen	367
5.1.1	Die personale Wertschöpfungskette	367
5.1.2	Analogien zum klassischen Marketing	368
5.2	High Potentials als bevorzugte Zielgruppe der Recruiter	371
5.2.1	Wodurch sich High Potentials auszeichnen.....	371
5.2.2	High Potentials und Talente.....	372
5.3	Personalakquisition – Optimierung der Personalgewinnung.....	374
5.3.1	Segmentierung des Arbeitsmarktes.....	375
5.3.2	Positionierung im Arbeitsmarkt.....	381
5.3.3	Signalisierung im Arbeitsmarkt	386
5.3.4	Kommunikation mit dem Bewerber.....	392
5.4	Personalauswahl und -integration – Optimierung der Bewerberakzeptanz	394
5.4.1	Personalauswahlprozess.....	394
5.4.2	Instrumente der Personalauswahl	395
5.4.3	Rekrutierungsunterschiede zwischen Strategie- und IT-Beratung.....	401
5.4.4	Personalintegration	402
5.4.5	Personaleinsatz.....	404
5.5	Personalvergütung – Optimierung der Gerechtigkeit	405
5.5.1	Funktionen der Personalvergütung	405
5.5.2	Komponenten der Personalvergütung.....	406
5.5.3	Aspekte der Entgeltgerechtigkeit.....	411
5.5.4	Anforderungsgerechtigkeit und Karrierestufe	412
5.5.5	Marktgerechtigkeit und Gehaltsbandbreiten	413
5.5.6	Leistungsgerechtigkeit und variable Vergütung	414
5.6	Personalführung – Optimierung der Wertschätzung	417
5.6.1	Bedeutungswandel in der Personalführung	417
5.6.2	Aspekte und Dimensionen der Führung	420
5.6.3	Klassische Führungsansätze und -theorien	428
5.6.4	Neue Führungsansätze und -konzepte	431
5.7	Personalbeurteilung – Optimierung der Fairness	436
5.7.1	Beteiligte und Formen der Personalbeurteilung.....	437
5.7.2	Beurteilungsfehler.....	438
5.7.3	Kriterien der Personalbeurteilung	440
5.7.4	Das Beurteilungsfeedback	442
5.7.5	Kritische Würdigung des Year End Reviews	443

5.8 Personalentwicklung – Optimierung der Forderung und Förderung	444
5.8.1 Aufgabe und Ziel der Personalentwicklung	444
5.8.2 Qualifikation und Kompetenz	445
5.8.3 Führungskräfteentwicklung	448
5.8.5 Genderspezifische Personalentwicklung	451
5.9 Personalfreisetzung – Optimierung der Erleichterung	453
5.9.1 Rahmenbedingungen der Personalfreisetzung	453
5.9.2 Personalfreisetzung ohne Personalabbau	454
5.9.3 Personalfreisetzung mit Personalabbau	456
5.9.4 Die Kündigung	459
5.9.5 Entlassungsgespräch und Austrittsinterview	465
Kontroll- und Vertiefungsfragen	467
 6. Controlling und Organisation der Unternehmensberatung	 469
6.1 Controlling als Konzept der Unternehmensführung	471
6.1.1 Der Controlling-Begriff	471
6.1.2 Controlling als Informationsfunktion	472
6.1.3 Controlling als Steuerungsfunktion	474
6.1.4 Controlling als Koordinationsfunktion	475
6.2 Unternehmenscontrolling	477
6.2.1 Kostenstrukturen von Beratungsunternehmen	477
6.2.2 Zusammenfassung der wichtigsten Modellparameter	482
6.3 Projektcontrolling	484
6.3.1 Projekte und Projektergebnisrechnung	484
6.3.2 Varianten der Projektergebnisrechnung	485
6.3.3 Besondere Aspekte des Projektmanagements	487
6.4 Organisationsstrukturen von Beratungsunternehmen	489
6.4.1 Organisationsansätze und Anforderungen von Beratungsunternehmen	489
6.4.2 Kriterien für die Wahl von Strukturformen	493
6.4.3 Modell einer Organisationsstruktur für Beratungsunternehmen	494
6.5 Agile Organisation	501
6.5.1 Softwareentwicklung als Modell für Organisationsentwicklung	501
6.5.2 Unterschiede zur klassischen Organisation	502
6.5.3 Bewertung	504
6.6 Auslagerung von Organisationseinheiten	506
6.6.1 Shared Service Center	506
6.6.2 Geografische Auslagerung von Organisationseinheiten (X-Shoring)	508
6.6.3 Rechtliche Auslagerung von Organisationseinheiten (Outsourcing)	509
6.7 Change Management	511
6.7.1 Ursachen und Aktionsfelder von Change	511
6.7.2 Veränderung und Widerstand	512
6.7.4 Veränderung und Reaktionstypen	514
6.7.5 Erfolgsfaktoren von Change-Projekten	515
Kontroll- und Vertiefungsfragen	518
 Literatur	 519
Abbildungsverzeichnis	537
Insertverzeichnis	543
Sachwortverzeichnis	545