

Inhaltsübersicht

1. Grundlagen und Nutzen der Unternehmensberatung	1
1.1 Berufsfeld Beratung	4
1.2 Perspektiven und Dimensionen der Beratung	25
1.3 Entwicklung der Beratungsbranche	56
1.4 Struktur der Beratungsbranche	68
1.5 Inhalte ausgewählter Beratungsbereiche	76
1.6 Angrenzende Bereiche der Unternehmensberatung	86
2. Konzeption und Gestaltung der Unternehmensberatung	105
2.1 Marktorientierte Unternehmensplanung	107
2.2 Ausprägungen des Beratungsmanagements	113
2.3 Analyse der Einflussfaktoren und Trends im Beratungsgeschäft	119
2.4 Stand der digitalen Transformation in der Beratung	138
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 Unternehmensberatungen	181
3.2 Segmentierung – Optimierung des Kundennutzens	186
3.3 Positionierung – Optimierung des Kundenvorteils	202
3.4 Kommunikation – Optimierung der Kundenwahrnehmung	214
3.5 Vertrieb – Optimierung der Kundennähe	231
3.6 Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz	240
3.7 Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit	261
4. Leistung und Technologie der Unternehmensberatung	271
4.1 Grundlagen des Beratungsprozesses	273
4.2 Phasenstruktur von Beratungsprojekten	277
4.3 Beratungstechnologien zur Informationsbeschaffung und -auswertung	281
4.4 Beratungstechnologien zur Analyse und Zielsetzung	298
4.5 Beratungstechnologien zur Problemlösung	322
4.6 Beratungstechnologien zur Implementierung	349
5. Personal und Management der Unternehmensberatung	364
5.1 Die Personalmarketing-Gleichung für Unternehmensberatungen	367
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 Wertschätzung	417
5.7 Personalbeurteilung – Optimierung der Fairness	436
5.8 Personalentwicklung – Optimierung der Forderung und Förderung	444
5.9 Personalfreisetzung – Optimierung der Erleichterung	453
6. Controlling und Organisation der Unternehmensberatung	469
6.1 Controlling als Konzept der Unternehmensführung	471
6.2 Unternehmenscontrolling	477
6.3 Projektcontrolling	484
6.4 Organisationsstrukturen von Beratungsunternehmen	489
6.5 Agile Organisation	501
6.6 Auslagerung von Organisationseinheiten	506
6.7 Change Management	511

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 Branchenkenntnissen	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