

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
1. Grundlagen und Nutzen der Unternehmensberatung	1
1.1 Begriffliche und sachlich-systematische Grundlegung	3
1.1.1 Motivation.....	3
1.1.2 Begriffliche Abgrenzungen.....	4
1.1.3 Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung	7
1.2 Perspektiven und Dimensionen der Beratung	10
1.2.1 Dienstleistungsperspektive	10
1.2.2 Institutionelle Perspektive.....	15
1.2.3 Funktionale Perspektive.....	18
1.2.4 Systembezogene Perspektive	22
1.2.5 Prozessbezogene Perspektive.....	26
1.2.6 Instrumentell-methodische Perspektive	28
1.2.7 Technologische Perspektive.....	31
1.2.8 Theoretische Perspektive	34
1.3 Entwicklung der Beratungsbranche	40
1.3.1 Initialisierung und Professionalisierung	40
1.3.2 Internationalisierung und Differenzierung.....	42
1.3.3 Boom und Überhitzung.....	45
1.3.4 Konsolidierung und Erholung.....	45
1.3.5 Consulting 4.0.....	47
1.4 Struktur der Beratungsbranche	52
1.4.1 Allgemeine Branchenkenzzahlen	52
1.4.2 Struktur der Nachfrageseite – Branchenanalyse	53
1.4.3 Struktur der Angebotssseite – Beratungsfelder	54
1.4.4 Das Consulting-Kontinuum	56
1.5 Digitale Transformation und Auswirkung auf die Unternehmensberatung	61
1.5.1 Betriebliche Einflussbereiche der Digitalisierung	62
1.5.2 Relevante Technologiethemata.....	63
1.6 Inhalte ausgewählter Beratungsbereiche	69
1.6.1 Strategieberatung	69
1.6.2 Organisations- und Prozessberatung.....	73
1.6.3 IT- und Technologieberatung	75
1.6.4 IT-Outsourcing.....	78
1.7 Angrenzende Bereiche der Unternehmensberatung	79
1.7.1 Consulting und Software	79
1.7.2 Consulting und Wirtschaftsprüfung.....	80
1.7.3 Consulting und Steuerberatung.....	86
1.7.4 Consulting und Outsourcing	87
1.7.5 Consulting und Inhouse Consulting.....	88
1.7.6 Consulting und Personalberatung	91
1.8 Berufsbild des Unternehmensberaters	94
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
	Kontroll- und Vertiefungsfragen.....	100
	Literatur zum 1. Kapitel.....	102
2.	Konzeption und Gestaltung der Unternehmensberatung.....	107
2.1	Marktorientierte Unternehmensplanung.....	109
2.1.1	Bezugsrahmen und Planungsprozess	109
2.1.2	Wertschöpfungskette der Unternehmensberatung	111
2.2	Ausprägungen des Beratungsmanagements.....	114
2.2.1	Wertorientiertes Beratungsmanagement.....	114
2.2.2	Qualitätsorientiertes Beratungsmanagement	115
2.2.3	Risikoorientiertes bzw. professionell-ethisches Beratungsmanagement	117
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.....	129
2.3.3	Interne Einflussfaktoren – das Mikro-Umfeld der Unternehmensberatung.....	130
2.3.4	Stärken-Schwächen-Analyse	131
2.4	Das Zielsystem der Unternehmensberatung	134
2.4.1	Unternehmensführung	135
2.4.2	Unternehmensverfassung.....	137
2.4.3	Unternehmenseigentümer	138
2.4.4	Unternehmenskultur.....	141
2.4.5	Unternehmensidentität.....	145
2.4.6	Unternehmensleitlinien und -grundsätze	146
2.4.7	Unternehmenszweck	146
2.4.8	Unternehmensziele – formale Ausrichtung.....	148
2.4.9	Unternehmensziele – inhaltliche Ausrichtung.....	149
2.5	Strategie und Umsetzung	156
2.5.1	Notwendigkeit der Strategieentwicklung.....	156
2.5.2	Kritische Ressourcen der Unternehmensberatung	157
2.5.3	Entwicklungsstrategien – die wichtigsten strategischen Stoßrichtungen.....	158
2.5.4	Umsetzung der strategischen Entwicklungsoptionen	160
	Kontroll- und Vertiefungsfragen.....	164
	Literatur zum 2. Kapitel.....	165
3.	Marketing und Vertrieb der Unternehmensberatung	168
3.1	Die Marketing-Gleichung für Unternehmensberatungen.....	171
3.1.1	Die Marketing-Wertschöpfungskette.....	171
3.1.2	Konzeption, Aufbau und Elemente der Marketing-Gleichung	171
3.1.3	Besonderheiten des B2B-Marketings	174
3.2	Segmentierung – Optimierung des Kundennutzens.....	176
3.2.1	Aufgabe und Ziel der Segmentierung.....	176
3.2.2	Kaufverhalten im B2B-Bereich	178
3.2.3	Segmentierungspraxis.....	180
3.2.4	Segmentbewertung.....	186
3.2.5	Segmentierungsstrategien	188
3.3	Positionierung – Optimierung des Kundenvorteils.....	190
3.3.1	Aufgabe und Ziel der Positionierung.....	190
3.3.2	Die Leistung als Positionierungselement.....	191
3.3.3	Der Preis als Positionierungselement.....	194

3.4 Kommunikation – Optimierung der Kundenwahrnehmung	200
3.4.1 Aufgabe, Ziel und Dimensionen der Kommunikation	200
3.4.2 Überblick Kommunikationsinstrumente	200
3.4.3 Klassische Kommunikationsinstrumente	203
3.4.4 Digitale Kommunikationsinstrumente	208
3.4.5 Interne Kommunikation	210
3.4.6 Kommunikationsverhalten von Strategie- und IT-Beratungen	210
3.5 Vertrieb – Optimierung der Kundennähe	212
3.5.1 Aufgabe und Ziel des Vertriebs	212
3.5.2 Vertriebsformen	213
3.5.3 Vertriebskanäle	215
3.5.4 Vertriebsorgane	216
3.5.5 Vertriebliche Qualifikationen	217
3.5.6 Vertriebskooperationen	217
3.6 Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz	220
3.6.1 Aufgabe und Ziel der Akquisition	220
3.6.2 Akquisitionsbegriffe	221
3.6.3 Der organisationale Kaufprozess	223
3.6.4 Akquisitionszyklus (Sales Cycle)	223
3.6.5 Akquisitionscontrolling	227
3.6.6 Das Akquisitionsgespräch	231
3.6.7 Angebots- und Vertragsgestaltung	235
3.7 Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit	241
3.7.1 Aufgabe und Ziel der Betreuung	241
3.7.2 Grundlagen der Kundenbeziehung	242
3.7.3 Customer Relationship Management	243
3.7.4 Kundenbindungsprogramme	245
3.7.5 After-Sales im Produktgeschäft	246
3.7.6 Kundenlebenszyklus	247
Kontroll- und Vertiefungsfragen	248
Literatur zum 3. Kapitel	250
4. Leistung und Technologie der Unternehmensberatung	254
4.1 Grundlagen des Beratungsprozesses	256
4.1.1 Beratungstechnologie	256
4.1.2 Systematisierung der Beratungsansätze	257
4.2 Phasenstruktur von Beratungsprojekten	259
4.2.1 Informationsphase (auch: Akquisitionsphase)	259
4.2.2 Analysephase	260
4.2.3 Problemlösungsphase	260
4.2.4 Implementierungsphase	261
4.3 Beratungstechnologien zur Informationsbeschaffung und -aufbereitung	263
4.3.1 Kommunikationstechniken	263
4.3.2 Techniken zur Informationsbeschaffung und -darstellung	265
4.3.3 Prognosetechniken	268
4.4 Beratungstechnologien zur Analyse und Zielsetzung	275
4.4.1 Tools zur Umwelt-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse	275
4.4.2 Tools zur Zielformulierung	283
4.4.3 Tools zur Problemstrukturierung	293
4.5 Beratungstechnologien zur Problemlösung	298
4.5.1 Planungs- und Kreativitätstechniken	298
4.5.2 Tools zur Strategiewahl	298

4.5.3	Portfoliotechniken.....	301
4.5.4	Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtungen	306
4.5.5	Beratungsprodukte	313
4.5.6	Modellierungstools im Geschäftsprozessmanagement	322
4.6	Beratungstechnologien zur Implementierung	324
4.6.1	Projektmanagement-Tools	324
4.6.2	Agile Tools	326
4.6.3	Qualitätsmanagement-Tools	329
4.6.4	Tools zur Evaluierung.....	335
	Kontroll- und Vertiefungsfragen.....	338
	Literatur zum 4. Kapitel.....	339
5.	Personal und Management der Unternehmensberatung.....	343
5.1	Die Personalmarketing-Gleichung für Unternehmensberatungen	346
5.1.1	Die personale Wertschöpfungskette	346
5.1.2	Analogien zum klassischen Marketing	347
5.2	Personalakquisition – Optimierung der Personalgewinnung.....	350
5.2.1	Segmentierung des Arbeitsmarktes.....	351
5.2.2	Positionierung im Arbeitsmarkt.....	356
5.2.3	Signalisierung im Arbeitsmarkt	359
5.2.4	Kommunikation mit dem Bewerber.....	363
5.3	Personalauswahl und -integration – Optimierung der Bewerberakzeptanz	366
5.3.1	Personalauswahlprozess.....	366
5.3.2	Instrumente der Personalauswahl	367
5.3.3	Rekrutierungsunterschiede zwischen Strategie- und IT-Beratung.....	372
5.3.4	Personalintegration und Personaleinsatz.....	373
5.3.5	Personaleinsatz.....	375
5.4	Personalvergütung – Optimierung der Gerechtigkeit	376
5.4.1	Funktionen der Personalvergütung	377
5.4.2	Komponenten der Personalvergütung.....	377
5.4.3	Aspekte der Entgeltgerechtigkeit.....	380
5.4.4	Anforderungsgerechtigkeit und Kompetenzmodell	381
5.4.5	Marktgerechtigkeit und Gehaltsbandbreiten.....	382
5.4.6	Leistungsgerechtigkeit und variable Vergütung	383
5.5	Personalführung – Optimierung der Wertschätzung	386
5.5.1	Bedeutungswandel in der Personalführung	386
5.5.2	Führungsprozess	390
5.5.3	Führungsaufgaben.....	392
5.5.4	Klassische Führungsansätze und -theorien	395
5.5.5	Neue Führungsansätze und -konzepte	397
5.5.6	Führungsinstrumente	399
5.6	Personalbeurteilung – Optimierung der Fairness	402
5.6.1	Beteiligte und Formen der Personalbeurteilung.....	403
5.6.2	Beurteilungsfehler.....	404
5.6.3	Kriterien der Personalbeurteilung	406
5.6.4	Das Beurteilungsfeedback	409
5.7	Personalentwicklung – Optimierung der Forderung und Förderung.....	410
5.7.1	Aufgabe und Ziel der Personalentwicklung.....	410
5.7.2	Qualifikation und Kompetenz.....	412
5.7.3	Führungskräfteentwicklung	413
5.7.4	Genderspezifische Personalentwicklung	415

5.8 Personalfreisetzung – Optimierung der Erleichterung	416
5.8.1 Rahmenbedingungen der Personalfreisetzung	416
5.8.2 Personalfreisetzung ohne Personalabbau	418
5.8.3 Personalfreisetzung mit Personalabbau	420
5.8.4 Die Kündigung	423
5.8.5 Entlassungsgespräch und Austrittsinterview	425
Kontroll- und Vertiefungsfragen.....	427
Literatur zum 5. Kapitel.....	429
6. Controlling und Organisation der Unternehmensberatung.....	433
6.1 Controlling als Konzept der Unternehmensführung.....	435
6.1.1 Der Controlling-Begriff	435
6.1.2 Controlling als Koordinationsfunktion	436
6.2 Unternehmenscontrolling.....	438
6.2.1 Kostenstrukturen von Beratungsunternehmen	438
6.2.2 Modellrechnungen für die Strategieberatung.....	439
6.2.3 Modellrechnungen für die IT-Beratung	441
6.2.4 Zusammenfassung der wichtigsten Modellparameter.....	443
6.3 Projektcontrolling.....	445
6.3.1 Projekte und Projektergebnisrechnung	445
6.3.2 Varianten der Projektergebnisrechnung.....	446
6.4 Organisationsstrukturen von Beratungsunternehmen.....	449
6.4.1 Organisationsansätze und Anforderungen von Beratungsunternehmen	449
6.4.2 Kriterien für die Wahl von Strukturformen	452
6.4.3 Modell einer Organisationsstruktur für Beratungsunternehmen.....	453
6.5 Agile Organisation.....	460
6.5.1 Softwareentwicklung als Modell für Organisationsentwicklung.....	460
6.5.2 Unterschiede zur klassischen Organisation.....	461
6.5.3 Bewertung.....	462
6.6 Auslagerung von Organisationseinheiten.....	464
6.6.1 Shared Service Center.....	464
6.6.2 Geografische Auslagerung von Organisationseinheiten (X-Shoring).....	465
6.6.3 Rechtliche Auslagerung von Organisationseinheiten (Outsourcing).....	466
6.7 Change Management.....	468
6.7.1 Veränderung als Daueraufgabe.....	468
6.7.2 Umgang mit Veränderungen.....	469
Kontroll- und Vertiefungsfragen.....	474
Literatur zum 6. Kapitel.....	475
Abbildungsverzeichnis	477
Sachwortverzeichnis.....	482

