

# Unternehmensberatung - Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite

Fakten und Meinungen für Kunden, Berater und Beobachter der Branche

VON

Dr. Roland Heuermann, Falk Herrmann

1. Auflage

Unternehmensberatung - Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite – Heuermann / Herrmann

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Unternehmensführung, Controlling –  
Unternehmensführung – Management

Verlag Franz Vahlen München 2003

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 2970 1

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Warum schreiben wir dieses Buch?	1
1.2	Worum geht es?	4
1.3	Zielgruppen	4
1.4	Methoden der Gewinnung von Erkenntnissen	6
<b>2</b>	<b>Was ist Unternehmensberatung?</b>	<b>9</b>
2.1	Begriffsdefinition	9
2.2	Struktur des Anbietermarktes	14
<b>3</b>	<b>Geschichte</b>	<b>23</b>
3.1	Historische Wurzeln und Vorläufer	23
3.1.1	Antike, Mittelalter und frühe Neuzeit	23
3.1.2	Industriezeitalter und Gegenwart	26
3.2	Die „Großen Fünf“ der Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater	29
3.2.1	BearingPoint alias KPMG Consulting	31
3.2.2	Deloitte Consulting	31
3.2.3	Accenture alias Andersen Consulting	33
3.2.4	IBM Global Services	34
3.2.5	Cap Gemini Ernst & Young	36
3.3	Beispiele für Geschäftsmodelle von Beratungsunternehmen	37
3.3.1	Gründergeführtes Beratungsunternehmen – Roland Berger	38
3.3.2	Studentische Unternehmensberatungen	41
<b>4</b>	<b>Geschäftsidee Unternehmensberatung</b>	<b>45</b>
4.1	Bisherige Erklärungsansätze	45
4.1.1	Einfache Gründe für das Engagieren von Beratern	45
4.1.1.1	Modetrends der Managementkonzepte	45
4.1.1.2	Komplexitätsreduzierung	52
4.1.1.3	Innovation und Wissenstransfer	53
4.1.1.4	Problemlösen	55
4.1.2	Beratungsnachfrage – behauptete und empirisch gezeigte Gründe	57
4.2	Mehrdimensionale Geschäftsmodelle	60
<b>5</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Funktionen</b>	<b>69</b>
5.1	Unternehmensleitung	69
5.1.1	Festlegen der Ziele und der Strategie	69
5.1.2	Finanzwirtschaft von Beratungsunternehmen	74
5.1.2.1	Einnahmequellen und Ausgabenstruktur	74
5.1.2.2	Exkurs: Beraterhonorar	78

5.1.3	Organisation	83
5.1.4	Personalführung	85
5.2	Forschung & Entwicklung	88
5.3	Produktion	91
5.4	Personal	94
5.4.1	Personalmarketing, Recruiting und Personalfreisetzung	95
5.4.2	Personaleinsatzplanung und -betreuung	100
5.4.3	Personalentwicklung und Personalcontrolling	103
5.5	Marketing	105
5.6	Vertrieb	112
5.7	Controlling	117
5.7.1	Unternehmenscontrolling externer Beratungsfirmen	117
5.7.2	Projektcontrolling	119
5.8	Allianzmanagement	124
5.9	Wissensmanagement	125
5.10	Sekretariat – das etwas andere Vorzimmer	130
5.10.1	Aufgabe und Bedeutung	130
5.10.2	Organisation der Sekretariatsarbeit	132
5.10.3	Nutzererwartungen an die Sekretariate	133
<b>6</b>	<b>Beratung als Prozess</b>	<b>135</b>
6.1	Angebot und Nachfrage	136
6.2	Kunden suchen und Berater finden	140
6.2.1	Beratungstypische Formen der Akquisition	140
6.2.2	Klärung der Rahmenbedingungen	145
6.2.3	Die Kundensicht: Wie findet der Kunde (s)einen Berater?	147
6.3	Angebot und Auswahl	148
6.3.1	Vorüberlegungen	149
6.3.2	Erstellung des Angebots	149
6.3.2.1	Das Anschreiben	151
6.3.2.2	Das Angebotsschreiben	151
6.3.2.3	Notwendige Vorarbeiten	153
6.3.2.4	Anlagen für das Angebotsschreiben	155
6.3.2.5	Die Angebotspräsentation	157
6.3.3	Das Angebot aus Sicht des Kunden	159
6.4	Vertragsverhandlung und -abschluss	160
6.5	Projekt	161
6.5.1	Ist-Analyse und Soll-Konzept	161
6.5.1.1	Ist-Analyse	161
6.5.1.2	Soll-Konzept	165
6.5.2	Test/Pilotierung	166
6.5.3	Realisierung von Sollkonzepten	167
6.6	Anlaufunterstützung und Auftragsnachbearbeitung	170
6.7	Projektmanagement als übergreifende Phase	170
6.8	Change Management	171

<b>7</b>	<b>Produkte der Beratung</b>	175
7.1	Das Produktangebot	175
7.2	Darstellung der Produktbereiche	179
7.2.1	Strategieberatung	179
7.2.1.1	Überblick	179
7.2.1.2	Vorgehen, Normstrategien und Werkzeuge	181
7.2.1.2.1	Portfolioanalyse	184
7.2.1.2.2	Szenario-Techniken	187
7.2.1.2.3	Wertorientierte Steuerung, Shareholder Value	189
7.2.1.2.4	Engpasskonzentrierte Strategie (EKS)	191
7.2.1.2.5	Balanced Scorecard	192
7.2.1.2.6	Das Sieben-S-Konzept	194
7.2.1.3	Untersuchung der Erfolge von Strategieberatung	195
7.2.1.4	Schlussfolgerungen	198
7.2.2	Organisationsberatung	198
7.2.2.1	Prozessberatung	199
7.2.2.1.1	Überblick	199
7.2.2.1.2	Ablauf und Werkzeuge der Prozessberatung	204
7.2.2.1.3	Erfolge	207
7.2.2.1.4	Schlussfolgerungen	209
7.2.2.2	Beratung bei der Organisationsstrukturgestaltung	210
7.2.3	Technologieberatung	210
7.2.3.1	Übersicht	210
7.2.3.2	Werkzeuge und Methoden	213
7.2.3.3	Erfolge	214
7.2.3.4	Bewertung	216
7.2.4	Personalberatung	217
7.2.4.1	Personalstrategie und Personalbenchmarking	218
7.2.4.2	Personalsuche und -auswahl von Fach- und Führungskräften	220
7.2.4.3	Kulturberatung	224
7.2.4.4	Personalentwicklung	224
7.2.4.5	Vergütungsberatung	228
7.2.4.6	Outplacementberatung	230
7.2.4.7	Coaching	231
7.2.4.8	Personaldienstleistungen	232
7.2.4.9	Elektronisches Human Resource Management (eHR-M)	233
7.2.5	Fusions- und Akquisitionsberatung, Post-Merger-Integration	235
7.2.6	Outsourcing und Insourcing	239
7.2.7	Weitere Beratungsprodukte	243
7.2.7.1	Gründungsberatung	243
7.2.7.2	Workshop(s) und andere besondere Formen der Kommunikation	244
7.2.8	Projekt-/Programm-Management	245
7.2.8.1	Aufgabenbeschreibung	245
7.2.8.2	Vorgehen/Werkzeuge	249

7.2.8.3 Risiko- und Qualitätsmanagement .....	251
7.2.8.4 Erfolgsfaktoren .....	256
<b>8 Erfolge und Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>259</b>
8.1 Evaluation und Erfolgskriterien .....	259
8.1.1 Übersicht .....	259
8.1.2 Erfolgsquoten .....	264
8.1.3 Erfolgsfaktoren .....	266
8.1.4 Zufriedenheitsbefragungen und Vergleich der Anbieter .....	272
8.1.5 Bewertung der vorliegenden Evaluationsergebnisse .....	274
8.2 Beratung und Wissenschaft .....	278
8.3 Kundenbeziehungs- und Beratermanagement .....	287
8.4 Teammanagement und interkulturelles Management .....	292
<b>9 Kundenmarkt und Kundenstrategien .....</b>	<b>299</b>
9.1 Kundentypen .....	299
9.1.1 Kundenmarkt im Überblick .....	299
9.1.2 Kundenbranchen .....	299
9.1.3 Kundenrollen .....	301
9.1.4 Empirische Auswahlkriterien der Kunden für Berater .....	306
9.2 Gewerbliche Privatindustrie .....	309
9.2.1 Chemie- und Pharmaindustrie .....	310
9.2.2 Automobilindustrie .....	311
9.2.3 Transport- und Touristikindustrie .....	313
9.2.4 Finanzindustrie .....	314
9.2.5 Versorgungsindustrie .....	315
9.2.6 Einzelhandel .....	316
9.2.7 Telekommunikation und Hochtechnologie .....	319
9.2.8 Andere Industrien .....	320
9.3 Öffentliche Auftraggeber .....	322
9.3.1 Marktstruktur, Umsatzvolumen und Wachstumserwartungen .....	323
9.3.2 Staatliche Organisationen .....	325
9.3.2.1 Bundesverwaltung .....	327
9.3.2.2 Landesverwaltung .....	330
9.3.2.3 Kommunalverwaltung .....	332
9.3.3 Nicht staatliche Organisationen .....	332
9.3.3.1 Übersicht der Nonprofit-Organisationen .....	332
9.3.3.2 Kirchliche Organisationen .....	333
9.3.3.3 Herausforderungen bei der Beratung öffentlicher Auftraggeber .....	335
<b>10 Beratungsauswahl .....</b>	<b>339</b>
10.1 Rollenmodelle für das Anbieterverhalten .....	339
10.2 Auswahlverfahren und Kundenstrategie in der Zusammenarbeit .....	344
10.2.1 Feststellen des Beratungsbedarfs .....	344
10.2.2 Auswahl des Beratungsunternehmens .....	348

10.2.3 Aufbau eigener Ressourcen .....	351
10.2.4 Langfristige Gestaltung der Beziehung .....	354
<b>11 Inhouse-Consulting .....</b>	<b>357</b>
11.1 Einführung .....	357
11.2 Organisationsfragen der Inhouse-Beratung .....	362
<b>12 Rechtliche und ethische Aspekte .....</b>	<b>367</b>
12.1 Übersicht der Rechtslage .....	367
12.2 Arbeitsverträge mit Mitarbeitern .....	368
12.3 Markenrecht und Urheberrecht .....	370
12.4 Gesellschafterverträge .....	371
12.5 Vertrag mit Kunden .....	372
12.6 Geheimnis- und Konkurrenzschutz, Allianzkonflikt .....	378
12.7 Wirtschaftsethik und Unternehmensberatung .....	379
<b>13 Karriere als Unternehmensberater .....</b>	<b>385</b>
13.1 Berufsbild Unternehmensberater .....	385
13.2 Anforderungsprofil .....	388
13.3 Einstellungsverfahren .....	392
13.4 Einstieg und Aufstieg .....	394
13.5 Karrierestufen und -pfade .....	396
13.6 Weiterbildung .....	401
13.7 Ausstieg .....	404
<b>14 Personen und Persönlichkeiten .....</b>	<b>407</b>
14.1 Balance von Arbeit und Freizeit (Work-Life-Balance) .....	407
14.2 Berater und Familie .....	410
14.3 Frauen in der Beratung .....	412
<b>15 Beratung in Darstellung und Wertung .....</b>	<b>417</b>
15.1 Fachliteratur .....	417
15.2 Exkurs: Fundamentalkritik gegen Berater und mögliche Gründe ...	418
15.3 Witze, Romane und andere Belletristik .....	425
15.4 Betriebsräte und Gewerkschaften .....	428
15.5 Führungskräfte und Firmenchefs .....	431
<b>16 Ausblick .....</b>	<b>435</b>
16.1 Übersicht zur Prognose .....	435
16.2 Wettbewerbsvorteile einzelner Beratungsanbieter .....	443
16.3 Entwicklung innerhalb von Beratungsfirmen .....	445
<b>17 Anhang .....</b>	<b>447</b>
17.1 Verbände der externen Unternehmensberater .....	447
17.1.1 Deutschland, Österreich und Schweiz (Auswahl) .....	447
17.1.2 Beraternahe Verbände Deutschland (Auswahl) .....	448
17.1.3 Beraterverbände übriges Europa (Auswahl) .....	449

17.1.4 Beraterverbände weltweit (Auswahl) .....	450
17.1.5 Periodika Unternehmensberatung (Auswahl) .....	451
17.2 Studentische Berater .....	452
17.2.1 Studentische Berater im deutschen Sprachraum .....	452
17.2.2 Projektbeispiele studentischer Beratungsfirmen .....	453
17.2.2.1 Prozessanalyse bei der <i>DaimlerChrysler AG</i> .....	453
17.2.2.2 Strategieberatung bei <i>TI Diamond Chain Ltd.</i> .....	454
17.2.2.3 IT-Beratung bei <i>LVL Medical Deutschland GmbH</i> .	455
17.2.2.4 Entwicklung eines Businessplans bei <i>SNIKE Sport GmbH</i> .....	455
17.3 Schwarze Schafe in der Beratung – und wie man sie erkennt .....	456
17.4 Empirische Ergebnisse Unternehmensstrategie aus PIMS .....	458
17.5 Materialien zum Beratungsprozess .....	460
17.5.1 Beispiel für ein Angebots-Anschreiben .....	460
17.5.2 Beraterrollen während eines Kundenprojekts (Auswahl) ....	463
17.5.3 Mögliche Beraterrollen .....	465
17.5.4 Business Plan .....	465
17.6 Sekretariat in einer Unternehmensberatung .....	466
17.6.1 Beispiel Tagesablauf einer Sekretärin in .....	466
17.6.2 Qualifikationsprofil einer Sekretärin in der Beratung .....	468
17.6.3 Karriere und Weiterbildung von Sekretarinnen in der Beratung	469
17.7 Materialien zur Beraterkarriere .....	470
17.7.1 Beispiel Lebenslauf eines Beraters .....	470
17.7.2 Brüche in der Beraterkarriere vermeiden .....	471
17.7.3 Die Sicht der Mitarbeiter auf ihre Arbeitssituation .....	472
17.7.3.1 Mitarbeiter einer Inhouse-Beratung .....	473
17.7.3.2 Mitarbeiterin einer Personalberatungsfirma .....	474
17.7.3.3 Mitarbeiterin einer mittelständischen deutschen Beratungsfirma .....	476
17.7.3.4 Mitarbeiterin einer Marketingberatungsfirma .....	477
17.7.3.5 Mitarbeiterin einer jungen Beratungsfirma .....	479
17.7.3.6 Mitarbeiterin einer Strategieberatung .....	481
17.8 Untersuchung der Erfolgsfaktoren bei einem IT-Projekt .....	484
17.8.1 Zielsetzung und Methode .....	484
17.8.2 Messung des Erfolgs .....	485
17.8.3 Einfluss der Organisationsstruktur auf den Erfolg des Systems	489
17.8.4 Empirische Untersuchungsergebnisse .....	490
17.8.4.1 Kausalanalyse .....	490
17.8.4.2 Clusteranalyse .....	493
17.8.5 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick .....	496
17.9 Zitate über Berater, Gurus oder Managementkonzepte .....	496
<b>Abkürzungen und Glossar .....</b>	<b>499</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>505</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>525</b>