

Unternehmensberatung Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite

Fakten und Meinungen für Kunden,
Berater und Beobachter der Branche

von

Dr. Roland Heuermann

und

Falk Herrmann

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 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 |
| 2 | Was ist Unternehmensberatung? | 9 |
| 2.1 | Begriffsdefinition | 9 |
| 2.2 | Struktur des Anbietermarktes | 14 |
| 3 | Geschichte | 23 |
| 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 |
| 4 | Geschäftsidee Unternehmensberatung | 45 |
| 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 |
| 5 | Betriebswirtschaftliche Funktionen | 69 |
| 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 |
| | Beratung als Prozess | 135 |
| 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 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 7 | Produkte der Beratung | 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 |
| 8 Erfolge und Erfolgsfaktoren | 259 |
| 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 |
| 9 Kundenmarkt und Kundenstrategien | 299 |
| 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 |
| 10 Beratungsauswahl | 339 |
| 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 |
| 11 Inhouse-Consulting | 357 |
| 11.1 Einführung | 357 |
| 11.2 Organisationsfragen der Inhouse-Beratung | 362 |
| 12 Rechtliche und ethische Aspekte | 367 |
| 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 |
| 13 Karriere als Unternehmensberater | 385 |
| 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 |
| 14 Personen und Persönlichkeiten | 407 |
| 14.1 Balance von Arbeit und Freizeit (Work-Life-Balance) | 407 |
| 14.2 Berater und Familie | 410 |
| 14.3 Frauen in der Beratung | 412 |
| 15 Beratung in Darstellung und Wertung | 417 |
| 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 |
| 16 Ausblick | 435 |
| 16.1 Übersicht zur Prognose | 435 |
| 16.2 Wettbewerbsvorteile einzelner Beratungsanbieter | 443 |
| 16.3 Entwicklung innerhalb von Beratungsfirmen | 445 |
| 17 Anhang | 447 |
| 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 <i>der DaimlerChrysler AG</i> | 453 |
| 17.2.2.2 | Strategieberatung bei <i>77 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 Sekretärinnen 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 |
| | Abkürzungen und Glossar | 499 |
| | Literaturverzeichnis | 505 |
| | Stichwortverzeichnis | 525 |