

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