

# Unternehmensberatung

Band 2: Auftragsdurchführung  
und Qualitätssicherung

von

Prof. Dr.Christel Niedereichholz  
HAfU - Heidelberger Akademie  
für Unternehmensberatung GmbH

6., aktualisierte Auflage

Oldenbourg Verlag München

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung und Projektvorbereitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Problemanalyse (Ist-Analyse)</b> .....	<b>8</b>
2.1 Kommunikationstechniken.....	8
2.1.1 Die Sokratische Methode.....	8
2.1.2 Diskussionstechniken.....	11
2.1.3 Moderation.....	14
2.1.4 Entscheidertraining.....	18
2.1.5 Informationsmarkt.....	19
2.2 Analysetechniken.....	22
2.2.1 Grundlagen.....	22
2.2.1.1 Optimaler Detaillierungsgrad.....	22
2.2.1.2 Situationsanalyse.....	24
2.2.2 Sekundärauswertungen.....	25
2.2.3 Primärerhebungen.....	30
2.2.3.1 Befragungen.....	31
2.2.3.2 Workshops.....	41
2.2.3.3 Multimomentaufnahmen.....	41
2.2.3.4 Beobachtung.....	42
2.2.3.5 Selbstaufschreibung.....	43
2.2.3.6 Quervergleiche.....	43
2.2.3.7 ABC-Analyse.....	44
2.2.3.8 Logikbäume.....	45
2.2.3.9 Hypothesenbäume.....	46
2.2.3.10 Prozesskettenanalyse.....	48
2.2.3.11 Brown Paper Methode (BPM).....	50
2.2.3.12 SWOT-Analyse.....	54
2.3 Analyseinhalte.....	56
2.3.1 Umfeldanalysen.....	57
2.3.1.1 Allgemeine Umfeldler.....	58
2.3.1.2 Unternehmensspezifische Umfeldler.....	61
2.3.1.3 Chancen-/Risiken-Analysen.....	65
2.3.2 Unternehmensanalysen.....	68
2.3.2.1 Bilanz- und Kennzahlenanalyse.....	68
2.3.2.2 Stärken/Schwächen- Analyse.....	75
2.3.2.3 Potenzialanalyse.....	95
2.3.2.4 Synergieanalyse.....	103
2.3.2.5 Ursachenanalyse.....	104
2.3.2.6 Stakeholderanalyse.....	106

2.3.3	Analysen der Marktposition.....	108
2.3.3.1	Portfolioanalysen.....	108
2.3.3.2	Branchenstrukturanalyse.....	120
2.3.3.3	Strategische Lücke (GAP-Analyse).....	122
2.3.4	Analysen der Erfolgsfaktoren.....	124
2.3.4.1	Wertkette.....	124
2.3.4.2	Das 7-S-Modell von McKinsey.....	125
2.3.4.3	PIMS-Programm.....	126
2.3.5	Wettbewerbszentrierte Analysen.....	133
2.3.5.1	Bcnchmarking.....	133
2.3.5.2	Wettbewerberanalyse.....	141
2.3.5.3	Strategische Wettbewerbsposition.....	145
2.3.6	Abnehmerzentrierte Analysen.....	146
2.3.6.1	Kundenstrukturanalyse.....	146
2.3.6.2	Kundeneinzelanalyse.....	156
2.3.6.3	Kundenproblemanalyse.....	158
2.3.6.4	Kundenzufriedenheitsanalyse.....	159
2.3.6.5	Kundenreklamationsanalyse.....	161
2.3.6.6	Kundenbedarfsanalyse.....	164
2.3.6.7	Kontaktpunkt-Analyse.....	166
2.3.6.8	Kaufmotivationsanalyse.....	171
2.3.6.9	Berichtswesen als Kundenanalyse.....	172
2.3.7	Lieferantenanalyse.....	176
2.3.8	Analysen interner Teilbereiche.....	181
2.3.8.1	Kommunikationsanalyse.....	181
2.3.8.2	Analyse des Tätigkeitsgebietes.....	184
2.3.8.3	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA).....	188
2.4	Überprüfung der Analyseergebnissc.....	189
2.5	Problem(neu)definition.....	190
2.6	Problemkommunikation.....	197
2.7	Qualitätssicherung in der Analysephase.....	198
	<b>Prognosen.....</b>	<b>199</b>
3.1	Vergangenheitsbasierte Verfahren.....	199
3.2	Zukunftsbezogene Verfahren.....	200
	<b>Zielsetzung.....</b>	<b>204</b>
4.1	Qualitativ versus quantitativ.....	205
4.2	Strategische Zielsetzungen.....	205
4.3	Operative Ziele.....	212
	<b>Problemlösung (Sollkonzepterstellung).....</b>	<b>215</b>
5.1	Überblick.....	216
5.2	Standardisierte Problemlösungsmethoden.....	218
5.2.1	Wertanalyse.....	218
5.2.2	Systematische Diversifikation.....	223
5.2.3	Absatzpotenzialermittlung.....	232
5.2.4.	Strategieberatung (SEP, EKS, BSC).....	239

5.2.5	Nachfolgeregelung.....	250
5.2.6	Gemeinkostenwertanalyse.....	256
5.2.7	Personalflexibilisierung.....	263
5.2.8	Reputationsmanagement.....	269
5.2.9	Innovationsmanagement.....	279
5.3	Innovative Problemlösungsmethoden.....	289
5.3.1	Vorbereitende Techniken.....	294
5.3.1.1	Rollenspiel.....	295
5.3.1.2	Utopiespiel.....	296
5.3.1.3	Pro-und Contra-Spiel.....	296
5.3.2	Problemlösungstechniken.....	297
5.3.2.1	Brainstorming.....	297
5.3.2.2	Brainwriting.....	300
5.3.2.3	Morphologische Analyse.....	303
5.3.2.4	Synektik.....	306
5.4	Bewertung und Auswahl der Lösungsalternativen.....	309
5.4.1	Methoden der intuitiven Bewertung.....	310
5.4.2	Methoden dialektischer Bewertung.....	312
5.4.3	Methoden analytischer Bewertung.....	318
5.4.4	Methoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung.....	323
5.4.5	Risikoanalyse.....	326
5.4.6	Bewertungsstabilität.....	328
5.5	Qualitätssicherung der Problemlösungsphase.....	329
	<b>Realisierungsplanung.....</b>	<b>331</b>
6.1	Maßnahmenplanung.....	332
6.2	Machbarkeitsprüfung.....	334
6.3	Risikoanalyse und Maßnahmenabsicherung.....	337
6.4	Maßnahmenwirkungskontrolle.....	341
6.5	Projektsteuerung.....	342
6.6	Indirekte Maßnahmen (Change Management).....	343
6.7	Qualitätssicherung in der Realisierungsplanung.....	345
	<b>Präsentation und Berichterstellung.....</b>	<b>349</b>
7.1	Präsentation.....	350
7.1.1	Vorbereitung.....	350
7.1.2	Durchführung.....	355
7.2	Berichterstellung.....	358
<sup>1</sup> 7.2.1	Rechtliche Aspekte.....	358
7.2.2	Inhalte und Struktur.....	359
7.2.3	Qualitätssicherung Berichterstellung.....	363
	<b>Realisierung.....</b>	<b>365</b>
8.1	Realisierungsformen.....	365
8.2	Realisierungs Vorbereitung.....	366
8.3	Fortschrittskontrolle.....	368
8.4	Maßnahmenkorrektur.....	371

<b>9</b>	<b>Auftragsabschluss und Evaluation</b> .....	<b>375</b>
9.1	Auftragsabschlussaufgaben.....	376
9.2	Klientenzufriedenheitsanalyse.....	377
9.3	Auftragswirtschaftlichkeit.....	379
9.4	Auftragsbeurteilung.....	380
<b>10</b>	<b>Klientenpflege und Anschlussakquisition</b> .....	<b>387</b>
10.1	Klientenpflege.....	387
10.2	Anschluss- und Folgeakquisition (Follow-up).....	388
<b>11</b>	<b>Querschnittsfunktionen zur Qualitätssicherung</b> .....	<b>391</b>
<b>11.1</b>	<b>Auftragsdokumentation</b> .....	<b>391</b>
11.1.1	Projekthandbuch.....	391
11.1.2	Projektberichtswesen.....	393
<b>11.2</b>	<b>Auftragscontrolling</b> .....	<b>397</b>
11.2.1	Auftragsleistungsrechnung.....	398
11.2.2	Trend-Analysen.....	399
11.2.3	Auftragskostenrechnung.....	401
<b>11.3</b>	<b>Qualitätssicherung nach ISO-Normen</b> .....	<b>403</b>
11.3.1	Grundlagen.....	404
11.3.2	Grundsätze zum Qualitätssicherungssystem.....	407
11.3.3	Ablaufelemente eines Qualitätssicherungssystems.....	412
<b>12</b>	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>415</b>
	<b>Verzeichnis der Abbildungen</b> .....	<b>417</b>
	<b>Verzeichnis der Abkürzungen</b> .....	<b>425</b>
	<b>Verweise</b> .....	<b>428</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>439</b>