

# **Lean Consulting®:**

## **Lean Strategie**

Ganzheitliche Methode zur Strategieberatung des  
Mittelstandes nach GoP-mit einer  
Einführung in die Sokratische Gesprächstechnik

von

**Prof. Dr.Christel Niedereichholz**

**Prof. Dr. Dr. h.c.Joachim Niedereichholz**

HAfU – Heidelberger Akademie  
für Unternehmensberatung GmbH

Oldenbourg Verlag München

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Die Sokratische Methode: Kernelement des Lean Consulting®</b>	<b>3</b>
2.1 Das Wesen der Sokratischen Methode	3
2.1.1 Definitionen	4
2.1.2 Ziele und Kernfrage	5
2.1.3 Die Protagonisten und ihre methodischen Beiträge	5
2.1.4 Unterschiede der Methoden	10
2.1.5 Der maieutische Prozess	12
2.1.6 Regressive Abstraktion	15
2.1.7 Problem der Lenkung	15
2.1.8 Protokollierung	15
2.2 Die Sokratik in der Unternehmensberatung	16
2.2.1 Der Klient und Piatons Höhlengleichnis	16
2.2.2 Sokratische Beratungskultur	17
2.2.3 Sokratik in der Akquisition	18
2.2.4 Sokratik in der Analyse	20
2.2.5 Sokratik in der Problemlösung	25
2.2.6 Sokratik und systemische Fragen in der Umsetzung	26
2.3 Die Sokratische Methode im Lean Consulting Ansatz	27
2.3.1 Vorphasen	27
2.3.2 Kernphasen	30
2.3.3 Umsetzungsphasen	32
<b>3 Lean Consulting: Lean Strategy</b>	<b>35</b>
3.1 Grundlagen	35
3.1.1 LC und die Theorien der strategischen Planung	35
3.1.2 LC und GoP (Grundsätze ordnungsgemäßer Planung)	37
3.2" Standardangebot	38
3.2.1 Projektname	38
3.2.2 Grundsätze	39
3.2.3 Nutzen	39
3.2.4 Vorarbeiten des Klienten	40
r 3.2.5 Inhalte und Ergebnisse	40

VIII	Inhalt	
3.2.6	Personelle Besetzung	45
3.2.7	Organisation, Zeit und Kosten	45
3.3	Analyseleitfaden	47
3.3.1	Daten und Informationen für Workshopblock 1: Markt- und Umfeldanalyse (MA)	47
3.3.2	Daten und Informationen für Workshopblock 2: Interne Analyse (IA)	54
3.3.3	Daten und Informationen für Workshopblock 3: Ziele und Strategien (Z/S)	57
3.3.4	Daten und Informationen für Workshopblock 4: Maßnahmen (M)	58
3.4	Methodische Vorgehensweise, Workshopblock MA: Analyse und Prognose der Marktpositionierung	58
MA 0	Anwärmen	58
MA 1	Leistungsprogramm	61
MA 2	Abnehmer und Mittler	65
MA 3	Bedarf	73
MA 4	Wettbewerb	75
MA 5	Anforderungen	76
MA 6	Kaufmotivation	79
MA 7	Image	79
MA 8	USAP	81
MA 9	Strategische Geschäftseinheiten und Portfolioanalyse	82
MA 10	Umfeldanalyse	88
3.5	Methodische Vorgehensweise, Workshopblock IA: Analyse interner Bereiche	89
IA 1	BSC-Marktperspektive (Marktbearbeitung)	90
IA 2	BSC-Shareholderperspektive	97
IA 3	BSC-Prozessperspektive	103
IA 4	BSC-Mitarbeiterperspektive	108
3.6	Methodische Vorgehensweise, Workshopblock Z/S: Ziele und Strategien	115
Z1	Vision	116
Z2	Leitbild	116
Z 3	Strategische Erfolgsposition (SEP)/Alleinstellung	117
Z 4	Version Classic: Ziel- und Strategiesystem	119
Z5	Version BSC: Ziel- und Strategiesystem	123
3.7	Methodische Vorgehensweise, Workshopblock M: Maßnahmen und Projekte	129
M 1	Ableitung von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele	129
M 2	Bewertung der Wirkung der Maßnahmen nach innen und auf die Zielgruppen	131
M3'	Machbarkeit und sonstige Risiken	132
M4	Projektplanung	135
3.8	Umsetzungskontrolle	136
3.8.1	Umsetzungskontrollvorgehen	137
3.8.2	Ablauf der Umsetzungskontrollsitungen	138

Inhalt		IX
3.9	Fortschreibung	139
3.9.1	Vorbereitung ;:vl.	139
3.9.2	Durchführung	139
<b>4</b>	<b>Beispiele</b>	<b>141</b>
4.1	Beispiele zu MA: Analyse und Prognose der Marktpositionierung	141
4.2	Beispiele zu IA: Analyse interner Bereiche	154
4.3	Beispiele zu Z/S: Ziele und Strategien	170
4.4	Beispiele zu M: Maßnahmen und Projekte	176
4.5	Beispiele zur Umsetzungskontrolle	179
<b>Literatur</b>		<b>181</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>		<b>183</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>187</b>