

---

Dirk Lippold

# Die Unternehmensberatung

Von der strategischen Konzeption  
zur praktischen Umsetzung

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>VII</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>IX</b>
<b>1. Grundlagen und Nutzen der Unternehmensberatung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Begriffliche und sachlich-systematische Grundlegung</b> .....	<b>4</b>
1.1.1 Motivation .....	4
1.1.2 Begriffliche Abgrenzungen .....	6
1.1.3 Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung .....	8
<b>1.2 Perspektiven und Dimensionen der Beratung</b> .....	<b>11</b>
1.2.1 Dienstleistungsperspektive .....	12
1.2.2 Institutionelle Perspektive .....	16
1.2.3 Funktionale Perspektive .....	19
1.2.4 Perspektive Beratungssystem .....	23
1.2.5 Prozessbezogene Perspektive .....	28
1.2.6 Instrumentell-methodische Perspektive .....	30
1.2.7 Theoretische Perspektive.....	32
<b>1.3 Entwicklung der Beratungsbranche</b> .....	<b>37</b>
1.3.1 Initialisierung und Professionalisierung .....	37
1.3.2 Internationalisierung und Differenzierung .....	39
1.3.3 Boom und Überhitzung .....	43
1.3.4 Konsolidierung und Erholung .....	44
<b>1.4 Struktur der Beratungsbranche</b> .....	<b>49</b>
1.4.1 Allgemeine Branchenkenzzahlen.....	49
1.4.2 Struktur der Nachfrageseite – Branchenanalyse.....	50
1.4.3 Struktur der Angebotsseite – Beratungsfelder.....	52
1.4.4 Das Consulting-Kontinuum.....	53
<b>1.5 Inhalte ausgewählter Beratungsbereiche</b> .....	<b>60</b>
1.5.1 Strategieberatung.....	60
1.5.2 Organisations- und Prozessberatung .....	63
1.5.3 IT- und Technologieberatung .....	66
<b>1.6 Angrenzende Bereiche der Unternehmensberatung</b> .....	<b>69</b>
1.6.1 Consulting und Softwareerstellung .....	69
1.6.2 Consulting und Wirtschaftsprüfung .....	72
1.6.3 Consulting und Steuerberatung .....	77
1.6.4 Consulting und Outsourcing.....	78
1.6.5 Consulting und Inhouse Consulting .....	79
<b>1.7 Berufsbild des Unternehmensberaters</b> .....	<b>84</b>
1.7.1 Berufsausübung und vertragliche Grundlagen .....	84
1.7.2 Unternehmensberatung und Ethik .....	85
1.7.3 Der BDU und seine Berufsgrundsätze .....	87
<b>Literatur zum 1. Kapitel</b> .....	<b>90</b>

<b>2. Gestaltungskonzept der Unternehmensberatung .....</b>	<b>94</b>
<b>2.1 Marktorientierte Unternehmensplanung .....</b>	<b>96</b>
2.1.1 Bezugsrahmen und Planungsprozess .....	96
2.1.2 Wertschöpfungskette der Unternehmensberatung .....	98
2.1.3 Wertorientiertes Beratungsmanagement .....	100
2.1.4 Qualitätsorientiertes Beratungsmanagement .....	101
2.1.5 Professionell-ethisches Beratungsmanagement .....	104
<b>2.2 Analyse – Einflussfaktoren und Trends im Beratungsgeschäft .....</b>	<b>107</b>
2.2.1 Externe Einflussfaktoren – das Makro-Umfeld der Unternehmensberatung .....	107
2.2.1.1 Natürliche Umwelteinflüsse .....	108
2.2.1.2 Sozio-kulturelle Einflüsse .....	109
2.2.1.3 Makro-ökonomische Einflüsse .....	114
2.2.1.4 Politisch-rechtliche Einflüsse .....	114
2.2.1.5 Technologische Einflüsse .....	118
2.2.2 Chancen-Risiken-Analyse .....	122
2.2.3 Interne Einflussfaktoren – das Mikro-Umfeld der Unternehmensberatung .....	123
2.2.4 Stärken-Schwächen-Analyse .....	124
2.2.5 Eigentumsrechte an Unternehmensberatungen .....	126
2.2.5.1 Eigentumsverhältnisse .....	126
2.2.5.2 Managed Professional Business – das Investorenmodell .....	127
2.2.5.3 Professional Partnership Model – das Partnerschaftsmodell .....	128
<b>2.3 Das Zielsystem der Unternehmensberatung .....</b>	<b>130</b>
2.3.1 Unternehmenskultur .....	131
2.3.2 Unternehmensidentität .....	133
2.3.3 Unternehmensleitlinien und -grundsätze .....	134
2.3.4 Unternehmenszweck .....	136
2.3.5 Unternehmensziele .....	139
<b>2.4 Inhaltliche Ausrichtung – die Sachziele der Unternehmensberatung .....</b>	<b>141</b>
2.4.1 Geschäftsfelddefinition – Bestimmung der Beratungsfelder .....	141
2.4.2 Spezialisierung nach Funktionen bzw. Beratungsthemen .....	143
2.4.3 Spezialisierung nach Branchen .....	144
2.4.4 Spezialisierung nach der Kundengröße .....	145
2.4.5 Strategieberatung vs. IT-Beratung .....	146
<b>2.5 Strategie und Umsetzung .....</b>	<b>148</b>
2.5.1 Notwendigkeit der Strategieentwicklung .....	148
2.5.2 Kritische Ressourcen der Unternehmensberatung .....	149
2.5.3 Entwicklungsstrategien – die wichtigsten strategischen Stoßrichtungen .....	150
2.5.3.1 Kundendurchdringung .....	151
2.5.3.2 Leistungsentwicklung .....	151
2.5.3.3 Kundenentwicklung .....	151
2.5.3.4 Diversifikation .....	152
2.5.4 Umsetzung der strategischen Entwicklungsoptionen .....	152
2.5.4.1 Organisches Wachstum .....	153
2.5.4.2 Wachstum durch Akquisitionen .....	154
2.5.4.3 Konsolidierung .....	155
<b>Literatur zum 2. Kapitel .....</b>	<b>156</b>

- 3. Marketing und Vertrieb der Unternehmensberatung .....160**
- 3.1 Die Marketing-Gleichung für Unternehmensberatungen ..... 163**
  - 3.1.1 Die Marketing-Wertschöpfungskette ..... 163
  - 3.1.2 Konzeption, Aufbau und Elemente der Marketing-Gleichung ..... 163
    - 3.1.2.1 Entstehung von Wettbewerbsvorteilen im Beratungsgeschäft..... 164
    - 3.1.2.2 Vom Markt honorierter Wettbewerbsvorteil..... 165
  - 3.1.3 Besonderheiten des B2B-Marketings ..... 166
- 3.2 Segmentierung – Optimierung des Kundennutzens .....169**
  - 3.2.1 Aufgabe und Ziel der Segmentierung..... 169
  - 3.2.2 Kaufverhalten im B2B-Bereich ..... 172
    - 3.2.2.1 Struktur von Markt und Nachfrage ..... 172
    - 3.2.2.2 Wesen des organisationalen Einkaufs ..... 173
    - 3.2.2.3 Komplexität des organisatorischen Zusammenspiels ..... 173
    - 3.2.2.4 Das Buying Center und seine Akteure ..... 173
  - 3.2.3 Segmentierungspraxis ..... 175
    - 3.2.3.1 Makrosegmentierung..... 176
    - 3.2.3.2 Mikrosegmentierung ..... 181
  - 3.2.4 Segmentbewertung ..... 182
    - 3.2.4.1 Segmentvolumen und -potenzial ..... 183
    - 3.2.4.2 Wettbewerbsintensität ..... 183
    - 3.2.4.3 Preisniveau ..... 184
    - 3.2.4.4 Kapitalbedarf..... 184
  - 3.2.5 Geschäftsfeldplanung ..... 185
  - 3.2.6 Segmentierungsstrategien..... 186
- 3.3 Positionierung – Optimierung des Kundenvorteils .....188**
  - 3.3.1 Aufgabe und Ziel der Positionierung ..... 188
  - 3.3.2 Die Leistung als Positionierungselement ..... 190
  - 3.3.3 Der Preis als Positionierungselement..... 193
    - 3.3.3.1 Preispolitische Grundlagen im Beratungsgeschäft..... 193
    - 3.3.3.2 Gestaltung der Honorarsätze (Preisstrategie)..... 195
    - 3.3.3.3 Gestaltung der Projektkalkulation (Preistaktik)..... 198
- 3.4 Kommunikation – Optimierung der Kundenwahrnehmung .....201**
  - 3.4.1 Aufgabe und Ziel der Kommunikation..... 201
  - 3.4.2 Konzeptionelle Grundlagen..... 202
    - 3.4.2.1 Kommunikationsmodell ..... 202
    - 3.4.2.2 Bewusstseinsprogramm..... 203
    - 3.4.2.3 Imageprogramm ..... 204
    - 3.4.2.4 Leistungsprogramm..... 205
    - 3.4.2.5 Kundenprogramm..... 205
    - 3.4.2.6 Kommunikationskonzept ..... 206
    - 3.4.2.7 Ressourcen- und Budgetplanung..... 206
    - 3.4.2.8 Überblick Kommunikationsinstrumente ..... 207
  - 3.4.3 (Klassische) Werbung ..... 209
  - 3.4.4 Online-Werbung ..... 211
    - 3.4.4.1 Online-Werbeformen ..... 211
    - 3.4.4.2 Wirkungsweisen von Online-Werbung..... 215
    - 3.4.4.3 Web 2.0-Entwicklung..... 216
  - 3.4.5 Direktmarketing..... 217
  - 3.4.6 Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring..... 219
    - 3.4.6.1 Öffentlichkeitsarbeit..... 219
    - 3.4.6.2 Sponsoring..... 220

3.4.7 Messen und Events .....	223
3.4.8 Kommunikationsverhalten von Strategie- und IT-Beratungen .....	226
<b>3.5 Vertrieb – Optimierung der Kundennähe .....</b>	<b>227</b>
3.5.1 Aufgabe und Ziel des Vertriebs.....	227
3.5.2 Vertriebsformen.....	228
3.5.2.1 Direkter Vertrieb .....	228
3.5.2.2 Indirekter Vertrieb.....	229
3.5.3 Vertriebskanäle.....	231
3.5.4 Vertriebsorgane .....	232
3.5.5 Vertriebliche Qualifikationen.....	233
3.5.6 Vertriebskooperationen .....	234
<b>3.6 Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz.....</b>	<b>237</b>
3.6.1 Aufgabe und Ziel der Akquisition .....	237
3.6.2 Akquisitionsbegriffe.....	238
3.6.2.1 Selling Center.....	238
3.6.2.2 Targeting, Cross Selling und Key Accounting.....	239
3.6.3 Der organisationale Kaufprozess.....	240
3.6.4 Akquisitionsprozess und Sales Cycle .....	242
3.6.5 Akquisitionscontrolling .....	246
3.6.6 Das Akquisitionsgespräch .....	247
3.6.6.1 Voraussetzungen für den Akquisitionserfolg.....	247
3.6.6.2 Gesprächsvorbereitung.....	250
3.6.6.3 Gesprächseröffnung .....	250
3.6.6.4 Bedarfsanalyse .....	251
3.6.6.5 Nutzenargumentation .....	252
3.6.6.6 Einwandbehandlung .....	252
3.6.6.7 Gesprächsabschluss .....	253
3.6.7 Angebots- und Vertragsgestaltung .....	254
3.6.7.1 Vertragliche Grundlagen .....	254
3.6.7.2 Dienstvertrag vs. Werkvertrag .....	256
3.6.7.3 Aufwandsbezogene Vergütung vs. Festpreis .....	258
3.6.7.4 Allgemeine Auftragsbedingungen.....	259
3.6.7.5 Angebotstypen.....	261
<b>3.7 Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>262</b>
3.7.1 Aufgabe und Ziel der Betreuung .....	262
3.7.2 Geschäftsbeziehung als Unternehmenswert .....	263
3.7.3 Customer Relationship Management .....	265
3.7.4 Kundenbindungsprogramme .....	267
3.7.5 After-Sales im Produktgeschäft.....	268
3.7.5.1 Benutzergruppen .....	269
3.7.5.2 Benutzertreffen.....	270
3.7.5.3 Referenzbesuche.....	270
3.7.6 Kundenlebenszyklus.....	272
<b>Literatur zum 3. Kapitel.....</b>	<b>274</b>

<b>4. Leistungserstellung und Technologie der Unternehmensberatung .....</b>	<b>278</b>
<b>4.1 Grundlagen des Beratungsprozesses.....</b>	<b>281</b>
4.1.1 Beratungstechnologie .....	281
4.1.2 Problemlösung als Kern der Beratungsleistung .....	283
4.1.3 Systematisierung der Beratungsansätze .....	285
4.1.3.1 Systematik von FINK .....	286
4.1.3.2 Systematik von MACHARZINA/WOLF .....	286
4.1.3.3 Systematik von ANDLER.....	287
4.1.3.4 Systematik von BEA/HAAS.....	288
4.1.3.5 Hier zugrundeliegende Systematik.....	289
<b>4.2 Phasenstruktur von Beratungsprojekten.....</b>	<b>291</b>
4.2.1 Akquisitionsphase .....	291
4.2.1.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Akquisitionsphase .....	291
4.2.1.2 Risiken in der Akquisitionsphase.....	293
4.2.2 Analysephase .....	293
4.2.2.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Analysephase.....	293
4.2.2.2 Risiken in der Analysephase .....	295
4.2.3 Problemlösungsphase .....	295
4.2.3.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Problemlösungsphase .....	295
4.2.3.2 Risiken in der Problemlösungsphase .....	296
4.2.4 Implementierungsphase .....	297
4.2.4.1 Prozessschritte und Beratungstechnologien der Implementierungsphase .....	297
4.2.4.2 Risiken in der Implementierungsphase .....	298
<b>4.3 Beratungstechnologien zur Informationsbeschaffung.....</b>	<b>300</b>
4.3.1 Kommunikationstechniken.....	300
4.3.1.1 Workshop .....	300
4.3.1.2 Diskussion .....	301
4.3.1.3 Kartenabfrage .....	301
4.3.1.4 Präsentation .....	302
4.3.2 Techniken zur Informationsbeschaffung und -darstellung.....	303
4.3.2.1 Auswertung von Sekundärdaten.....	303
4.3.2.2 Darstellung von Sekundärdaten (Company Profiling).....	304
4.3.2.3 Primärerhebungen .....	305
4.3.3 Prognosetechniken.....	307
4.3.3.1 Prognosetechniken auf Basis von Befragungen .....	308
4.3.3.2 Prognosetechniken auf der Basis von Indikatoren .....	310
4.3.3.3 Prognosetechniken auf der Basis von Zeitreihen .....	311
4.3.3.4 Prognosetechniken auf der Basis von Funktionen .....	312
<b>4.4 Beratungstechnologien zur Analyse und Zielsetzung .....</b>	<b>315</b>
4.4.1 Tools zur Umwelt-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse .....	315
4.4.1.1 SWOT/TOWS-Analyse.....	315
4.4.1.2 Five-Forces-Modell .....	317
4.4.1.3 Analyse der Kompetenzposition .....	322
4.4.1.4 Wertkettenanalyse .....	323
4.4.1.5 Benchmarking .....	326
4.4.2 Tools zur Zielformulierung .....	329
4.4.2.1 Zielvereinbarung nach dem SMART-Prinzip .....	329
4.4.2.2 Kennzahlensysteme .....	330
4.4.2.3 Mittel-Zweck-Schema zur Zielbildung .....	335
4.4.2.4 Balanced Scorecard .....	338

4.4.3	Tools zur Problemstrukturierung.....	339
4.4.3.1	Aufgabenanalyse.....	340
4.4.3.2	Kernfragenanalyse.....	341
4.4.3.3	Sequenzanalyse.....	343
<b>4.5</b>	<b>Beratungstechnologien zur Problemlösung.....</b>	<b>344</b>
4.5.1	Planungs- und Kreativitätstechniken.....	344
4.5.1.1	Brainstorming.....	344
4.5.1.2	Brainwriting.....	345
4.5.1.3	Methode 635.....	345
4.5.1.4	Synektik.....	346
4.5.1.5	Bionik.....	347
4.5.1.6	Morphologischer Kasten.....	347
4.5.2	Tools zur Strategiewahl.....	348
4.5.2.1	Erfahrungskurve.....	349
4.5.2.2	Lebenszyklusmodelle.....	350
4.5.3	Portfoliotechniken.....	352
4.5.3.1	BCG-Matrix (4-Felder-Matrix).....	352
4.5.3.2	McKinsey-Matrix (9-Felder-Matrix).....	355
4.5.3.3	ADL-Matrix (20-Felder-Matrix).....	356
4.5.4	Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtungen.....	359
4.5.4.1	Wachstumsstrategien.....	359
4.5.4.2	Strategien in schrumpfenden Märkten.....	364
4.5.4.3	Wettbewerbsstrategien.....	367
4.5.4.4	Markteintrittsstrategien.....	372
4.5.5	Beratungsprodukte.....	375
4.5.5.1	Gemeinkostenwertanalyse.....	376
4.5.5.2	Zero-Base-Budgeting.....	378
4.5.5.3	Nachfolgeregelung.....	379
4.5.5.4	Mergers & Acquisitions.....	383
4.5.5.5	Business Process Reengineering.....	385
<b>4.6</b>	<b>Beratungstechnologien zur Implementierung.....</b>	<b>391</b>
4.6.1	Projektmanagement-Tools.....	391
4.6.1.1	Phasen im Projektmanagement.....	391
4.6.1.2	PRINCE2.....	392
4.6.1.3	PMBOK.....	396
4.6.1.4	Besondere Aspekte des Projektmanagements.....	399
4.6.2	Qualitätsmanagement-Tools.....	400
4.6.2.1	Fehlersammelliste.....	400
4.6.2.2	Histogramm.....	401
4.6.2.3	Kontrollkarte.....	403
4.6.2.4	Ursache-Wirkungsdiagramm.....	404
4.6.2.5	Pareto-Diagramm.....	405
4.6.2.6	Korrelationsdiagramm.....	407
4.6.2.7	Flussdiagramm.....	408
4.6.3	Tools zur Evaluierung.....	409
4.6.3.1	Kundenzufriedenheitsanalyse.....	409
4.6.3.2	Auftragsbeurteilung.....	410
4.6.3.3	Anschlussakquisition.....	411
	<b>Literatur zum 4. Kapitel.....</b>	<b>412</b>

<b>5. Personalmanagement der Unternehmensberatung .....</b>	<b>416</b>
<b>5.1 Die Personalmarketing-Gleichung für Unternehmensberatungen .....</b>	<b>419</b>
5.1.1 Die personale Wertschöpfungskette .....	419
5.1.2 Analogien zum klassischen Marketing.....	420
<b>5.2 Personalakquisition – Optimierung der Personalgewinnung .....</b>	<b>423</b>
5.2.1 Segmentierung des Arbeitsmarktes .....	424
5.2.1.1 Personalbedarfsplanung .....	425
5.2.1.2 Personalbeschaffungswege.....	428
5.2.1.3 Analyse des Arbeitsmarktes.....	429
5.2.1.4 Auswahl und Relevanz der Marktsegmente.....	430
5.2.1.5 Wettbewerbsintensität .....	432
5.2.2 Positionierung im Arbeitsmarkt .....	433
5.2.2.1 Bewerbernutzen und Bewerbervorteil.....	433
5.2.2.2 Positionierungselemente.....	433
5.2.2.3 Employer Branding .....	436
5.2.3 Signalisierung im Arbeitsmarkt.....	439
5.2.3.1 Signalisierungsinstrumente .....	439
5.2.3.2 Signalisierungsmedien .....	446
5.2.4 Kommunikation mit dem Bewerber .....	447
5.2.4.1 Kommunikationsmaßnahmen.....	448
5.2.4.2 Social Media.....	454
<b>5.3 Personalauswahl und -integration – Optimierung der Bewerberakzeptanz .....</b>	<b>459</b>
5.3.1 Personalauswahlprozess .....	459
5.3.2 Instrumente der Personalauswahl .....	460
5.3.2.1 Bewerbungsunterlagen .....	460
5.3.2.2 Bewerbungsgespräch.....	462
5.3.2.3 Assessment Center .....	467
5.3.2.4 Unterstützung durch Bewerbermanagementsysteme .....	467
5.3.3 Rekrutierungsunterschiede zwischen Strategie- und IT-Beratung.....	468
5.3.4 Personalintegration .....	469
5.3.5 Personaleinsatz .....	471
<b>5.4 Personalvergütung – Optimierung der Gerechtigkeit .....</b>	<b>472</b>
5.4.1 Funktionen der Personalvergütung.....	473
5.4.2 Komponenten der Personalvergütung .....	473
5.4.3 Aspekte der Entgeltgerechtigkeit .....	477
5.4.3.1 Gerechtigkeitsprinzipien .....	477
5.4.3.2 Gerechtigkeitsdimensionen .....	478
5.4.4 Anforderungsgerechtigkeit und Kompetenzmodell .....	479
5.4.5 Marktgerechtigkeit und Gehaltsbandbreiten .....	479
5.4.6 Leistungsgerechtigkeit und variable Vergütung.....	480
5.4.6.1 Bemessungsgrundlagen der variablen Vergütung .....	480
5.4.6.2 Zusammensetzung der variablen Vergütung.....	481
5.4.6.3 Zielarten variabler Vergütung.....	482
5.4.6.4 Praxisbeispiel .....	483

<b>5.5 Personalführung – Optimierung der Wertschätzung</b> .....	<b>484</b>
5.5.1 Bedeutung der Personalführung .....	484
5.5.2 Führungsprozess .....	485
5.5.3 Führungsaufgaben .....	487
5.5.4 Führungsansätze und -theorien .....	491
5.5.5 Führungsinstrumente .....	493
5.5.5.1 Führungskommunikation .....	493
5.5.5.2 Führungstechniken .....	494
<b>5.6 Personalbeurteilung – Optimierung der Fairness</b> .....	<b>497</b>
5.6.1 Beteiligte und Formen der Personalbeurteilung .....	498
5.6.2 Beurteilungsfehler .....	499
5.6.2.1 Intrapersonelle Einflüsse .....	500
5.6.2.2 Interpersonelle Einflüsse .....	500
5.6.3 Kriterien der Personalbeurteilung .....	501
5.6.3.1 Systematisierung nach den Bezugsgrößen .....	501
5.6.3.2 Systematisierung nach dem zeitlichen Horizont .....	502
5.6.3.3 Systematik nach dem Grad der Quantifizierung .....	505
5.6.4 Das Beurteilungsfeedback .....	506
<b>5.7 Personalentwicklung – Optimierung der Forderung und Förderung</b> .....	<b>508</b>
5.7.1 Aufgabe und Ziel der Personalentwicklung .....	508
5.7.2 Qualifikation und Kompetenzmanagement .....	510
5.7.3 Führungskräfteentwicklung .....	511
5.7.3.1 Coaching .....	512
5.7.3.2 Mentoring .....	512
5.7.4 Genderspezifische Personalentwicklung .....	513
<b>5.8 Personalfreisetzung – Optimierung der Erleichterung</b> .....	<b>514</b>
5.8.1 Rahmenbedingungen der Personalfreisetzung .....	514
5.8.2 Personalfreisetzung ohne Personalabbau .....	516
5.8.2.1 Versetzung .....	516
5.8.2.2 Arbeitszeitverkürzung .....	516
5.8.3 Personalfreisetzung mit Personalabbau .....	518
5.8.3.1 Indirekte Personalfreisetzung .....	518
5.8.3.2 Direkte Personalfreisetzung .....	519
5.8.4 Die Kündigung .....	521
5.8.4.1 Betriebsbedingte Kündigung .....	523
5.8.4.2 Verhaltensbedingte Kündigung .....	523
5.8.4.3 Personenbedingte Kündigung .....	524
5.8.5 Entlassungsgespräch und Austrittsinterview .....	524
<b>Literatur zum 5. Kapitel</b> .....	<b>526</b>

<b>6. Controlling und Organisation der Unternehmensberatung .....</b>	<b>530</b>
<b>6.1 Controlling als Konzept der Unternehmensführung .....</b>	<b>532</b>
6.1.1 Der Controlling-Begriff.....	532
6.1.2 Controlling als Koordinationsfunktion.....	533
<b>6.2 Unternehmenscontrolling .....</b>	<b>535</b>
6.2.1 Kostenstrukturen von Beratungsunternehmen .....	535
6.2.2 Modellrechnungen für die Strategieberatung .....	537
6.2.3 Modellrechnungen für die IT-Beratung .....	539
6.2.4 Zusammenfassung der wichtigsten Modellparameter .....	540
<b>6.3 Projektcontrolling .....</b>	<b>542</b>
6.3.1 Projekte und Projektergebnisrechnung.....	542
6.3.2 Varianten der Projektergebnisrechnung .....	543
<b>6.4 Organisationsstrukturen von Beratungsunternehmen .....</b>	<b>546</b>
6.4.1 Organisationsansätze und Anforderungen von Beratungsunternehmen.....	546
6.4.2 Kriterien für die Wahl von Strukturformen .....	549
6.4.3 Modell einer Organisationsstruktur für Beratungsunternehmen .....	551
6.4.3.1 Kern-Matrix-Struktur .....	551
6.4.3.2 Permanente Enabling-Struktur .....	552
6.4.3.3 Arbeitsstruktur.....	556
<b>6.5 Change Management.....</b>	<b>558</b>
6.5.1 Gründe für und Widerstände gegen Veränderungen .....	558
6.5.2 Voraussetzungen für der Erfolg von Veränderungsprojekten .....	559
6.5.3 Phasen und Komponenten des Veränderungsprozesses.....	560
<b>Literatur zum 6. Kapitel.....</b>	<b>563</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>565</b>
<b>Insertverzeichnis .....</b>	<b>573</b>
<b>Sachwortverzeichnis.....</b>	<b>575</b>