

Inhaltsübersicht

1. Grundlagen und Nutzen der Unternehmensberatung	2
1.1 Begriffliche und sachlich-systematische Grundlegung	4
1.2 Perspektiven und Dimensionen der Beratung.....	11
1.3 Entwicklung der Beratungsbranche	37
1.4 Struktur der Beratungsbranche	49
1.5 Inhalte ausgewählter Beratungsbereiche	60
1.6 Angrenzende Bereiche der Unternehmensberatung	69
1.7 Berufsbild des Unternehmensberaters	84
2. Gestaltungskonzept der Unternehmensberatung	94
2.1 Marktorientierte Unternehmensplanung	96
2.2 Analyse – Einflussfaktoren und Trends im Beratungsgeschäft	107
2.3 Das Zielsystem der Unternehmensberatung	130
2.4 Inhaltliche Ausrichtung – die Sachziele der Unternehmensberatung	141
2.5 Strategie und Umsetzung.....	148
3. Marketing und Vertrieb der Unternehmensberatung	160
3.1 Die Marketing-Gleichung für Unternehmensberatungen	163
3.2 Segmentierung – Optimierung des Kundennutzens	169
3.3 Positionierung – Optimierung des Kundenvorteils.....	188
3.4 Kommunikation – Optimierung der Kundenwahrnehmung	201
3.5 Vertrieb – Optimierung der Kundennähe	227
3.6 Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz	237
3.7 Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit	262
4. Leistungserstellung und Technologie der Unternehmensberatung	278
4.1 Grundlagen des Beratungsprozesses.....	281
4.2 Phasenstruktur von Beratungsprojekten	291
4.3 Beratungstechnologien zur Informationsbeschaffung.....	300
4.4 Beratungstechnologien zur Analyse und Zielsetzung.....	315
4.5 Beratungstechnologien zur Problemlösung	344
4.6 Beratungstechnologien zur Implementierung.....	391
5. Personalmanagement der Unternehmensberatung	416
5.1 Die Personalmarketing-Gleichung für Unternehmensberatungen.....	419
5.2 Personalakquisition – Optimierung der Personalgewinnung.....	423
5.3 Personalauswahl und -integration – Optimierung der Bewerberakzeptanz.....	459
5.4 Personalvergütung – Optimierung der Gerechtigkeit	472
5.5 Personalführung – Optimierung der Wertschätzung	484
5.6 Personalbeurteilung – Optimierung der Fairness	497
5.7 Personalentwicklung – Optimierung der Forderung und Förderung.....	508
5.8 Personalfreisetzung – Optimierung der Erleichterung	514
6. Controlling und Organisation der Unternehmensberatung	530
6.1 Controlling als Konzept der Unternehmensführung.....	532
6.2 Unternehmenscontrolling	535
6.3 Projektcontrolling	542
6.4 Organisationsstrukturen von Beratungsunternehmen.....	546
6.5 Change Management	558

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	VII
Vorwort	IX
1. Grundlagen und Nutzen der Unternehmensberatung	1
1.1 Begriffliche und sachlich-systematische Grundlegung	4
1.1.1 Motivation	4
1.1.2 Begriffliche Abgrenzungen	6
1.1.3 Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung	8
1.2 Perspektiven und Dimensionen der Beratung	11
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
1.3 Entwicklung der Beratungsbranche	37
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
1.4 Struktur der Beratungsbranche	49
1.4.1 Allgemeine Branchenkennzahlen	49
1.4.2 Struktur der Nachfrageseite – Branchenanalyse	50
1.4.3 Struktur der Angebotsseite – Beratungsfelder	52
1.4.4 Das Consulting-Kontinuum	53
1.5 Inhalte ausgewählter Beratungsbereiche	60
1.5.1 Strategieberatung	60
1.5.2 Organisations- und Prozessberatung	63
1.5.3 IT- und Technologieberatung	66
1.6 Angrenzende Bereiche der Unternehmensberatung	69
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
1.7 Berufsbild des Unternehmensberaters	84
1.7.1 Berufsausübung und vertragliche Grundlagen	84
1.7.2 Unternehmensberatung und Ethik	85
1.7.3 Der BDU und seine Berufsgrundsätze	87
Literatur zum 1. Kapitel	90

2. Gestaltungskonzept der Unternehmensberatung	94
2.1 Marktorientierte Unternehmensplanung	96
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
2.2 Analyse – Einflussfaktoren und Trends im Beratungsgeschäft	107
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
2.3 Das Zielsystem der Unternehmensberatung	130
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
2.4 Inhaltliche Ausrichtung – die Sachziele der Unternehmensberatung	141
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
2.5 Strategie und Umsetzung	148
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
Literatur zum 2. Kapitel	156

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
3.5 Vertrieb – Optimierung der Kundennähe	227
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
3.6 Akquisition – Optimierung der Kundenakzeptanz.....	237
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
3.7 Betreuung – Optimierung der Kundenzufriedenheit	262
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
Literatur zum 3. Kapitel.....	274

4. Leistungserstellung und Technologie der Unternehmensberatung	278
4.1 Grundlagen des Beratungsprozesses.....	281
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
4.2 Phasenstruktur von Beratungsprojekten.....	291
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
4.3 Beratungstechnologien zur Informationsbeschaffung.....	300
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
4.4 Beratungstechnologien zur Analyse und Zielsetzung	315
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
4.5	Beratungstechnologien zur Problemlösung.....	344
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
4.6	Beratungstechnologien zur Implementierung	391
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
	Literatur zum 4. Kapitel.....	412

5. Personalmanagement der Unternehmensberatung	416
5.1 Die Personalmarketing-Gleichung für Unternehmensberatungen	419
5.1.1 Die personale Wertschöpfungskette	419
5.1.2 Analogien zum klassischen Marketing.....	420
5.2 Personalakquisition – Optimierung der Personalgewinnung	423
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
5.3 Personalauswahl und -integration – Optimierung der Bewerberakzeptanz	459
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
5.4 Personalvergütung – Optimierung der Gerechtigkeit	472
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

5.5 Personalführung – Optimierung der Wertschätzung484
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
5.6 Personalbeurteilung – Optimierung der Fairness497
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
5.7 Personalentwicklung – Optimierung der Forderung und Förderung.....508
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
5.8 Personalfreisetzung – Optimierung der Erleichterung514
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
Literatur zum 5. Kapitel526

6. Controlling und Organisation der Unternehmensberatung	530
6.1 Controlling als Konzept der Unternehmensführung	532
6.1.1 Der Controlling-Begriff.....	532
6.1.2 Controlling als Koordinationsfunktion.....	533
6.2 Unternehmenscontrolling	535
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
6.3 Projektcontrolling	542
6.3.1 Projekte und Projektergebnisrechnung.....	542
6.3.2 Varianten der Projektergebnisrechnung	543
6.4 Organisationsstrukturen von Beratungsunternehmen	546
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
6.5 Change Management.....	558
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
Literatur zum 6. Kapitel.....	563
 Abbildungsverzeichnis	 565
Insertverzeichnis	573
Sachwortverzeichnis	575