
Strategische Unternehmensberatung

Ingolf Bamberger • Thomas Wrona (Hrsg.)

Strategische Unternehmensberatung

Konzeptionen – Prozesse – Methoden

6., aktualisierte und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Herausgeber

Univ.-Prof. Dr. Ingolf Bamberger
Universität Duisburg-Essen,
Deutschland

Univ.-Prof. Dr. Thomas Wrona
Technische Universität Hamburg-Harburg,
Deutschland

ISBN 978-3-8349-3262-4
DOI 10.1007/978-3-8349-3772-8

ISBN 978-3-8349-3772-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 1998, 2000, 2002, 2005, 2008, 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Susanne Kramer

Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort zur sechsten Auflage

Im Rahmen der sechsten Auflage wurde das Buch, das nun gemeinsam von den Unterzeichnern herausgegeben wird, erneut überarbeitet, inhaltlich erweitert und aktualisiert. Im Vergleich zur vorherigen Auflage entfallen vier Beiträge, die jedoch bei Interesse freilich weiterhin über die vorangegangenen Auflagen zugänglich sind. Im Gegenzug freuen wir uns über vier neu hinzugekommene Beiträge, die das Buch in unterschiedlicher Weise bereichern. *Claudia Nagel* beschreibt unter dem Titel „Behavioral Strategy“ einen innovativen Ansatz der Strategie(prozess-)beratung, der stark durch die Übertragung von Prinzipien der Psychoanalyse und Nutzung psychodynamischer Faktoren geprägt ist. *Bolko von Oetinger* thematisiert die Bedeutung von kognitiven Metaphern für die Strategiebildung und zeigt auf, inwiefern hierdurch ausgelöste Assoziationen und Querverbindungen zwischen Metapherinhalt und Unternehmen förderlich für die Entstehung von Innovationen (im weitesten Sinne) sind. *Ayad Al-Ani* beschäftigt sich in seinem Beitrag mit Techniken der Mikropolitik in Unternehmen bzw. bei Beratungsprojekten und stellt diese in den Kontext neuerer Entwicklungen im Strategischen Management. Schließlich diskutieren *Berit Ernst* und *Alfred Kieser* auf der Grundlage einer empirischen Studie, inwieweit eine betriebswirtschaftliche Evaluation von Beratungsprojekten möglich ist und in welchem Umfang sie in der Praxis durchgeführt wird. Wie in den vorherigen Auflagen, wurden darüber hinaus nahezu alle anderen Beiträge aktualisiert und zum Teil umfassend überarbeitet.

Es bildet die Konzeption unseres Buches, das Thema „Strategische Unternehmensberatung“ gemeinsam und integrativ aus der Perspektive der Beratungspraxis und der Wissenschaft zu diskutieren. Wir haben uns hierbei bewusst dafür entschieden, sowohl einerseits relativ konkrete inhaltliche oder prozessuale Beratungskonzeptionen zu thematisieren, als auch andererseits grundlegende (gleichwohl praktisch hochrelevante) Betrachtungen oder Denkanstöße zu berücksichtigen. Diese Konzeption wird getragen und ausgefüllt durch die einzelnen Autoren, bei denen wir uns an dieser Stelle für ihre Teilnahme und ihre termingerechte Einreichung herzlich bedanken. Unser Dank gilt weiterhin ganz speziell Frau *Tatyana Duncker* und Frau *Tina Ladwig* vom Institut für Strategisches & Internationales Management an der TU Hamburg, die das Projektmanagement auf sehr professionelle Weise und mit viel Engagement übernommen haben. Gemeinsam hoffen wir, dass auch die neue Auflage des Buches für die unterschiedlichen Zielgruppen interessant sein wird.

Ingolf Bamberger & Thomas Wrona

Vorwort zur fünften Auflage

Die fünfte Auflage ist speziell gekennzeichnet durch eine verstärkte Einbeziehung der Klientenperspektive zur strategischen Unternehmensberatung. Sie äußert sich insbesondere in der Erweiterung des Buches durch den Beitrag von *Michael Mohe* und *David Seidl* zu „*Möglichkeiten der Steuerung des Beraters durch den Klienten*“, aber auch in einer entsprechenden Ergänzung des einführenden Kapitels zu Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung. Außerdem wurde die Mehrzahl der Beiträge, zum Teil umfassend, überarbeitet und aktualisiert.

Die Last des Projektmanagements und der formalen Gestaltung, die ihren Ausdruck vor allem auch in einem neuen Layout des Buches findet, trug für diese Auflage Frau Diplom-Kauffrau Jasmina Delic. Frau Sigrid Janetzki und Frau Nicole Schlieper haben sie bei Korrekturen und der Erstellung des Stichwortverzeichnisses unterstützt. Ihnen wie auch den beteiligten Autoren möchte ich sehr herzlich danken.

Ingolf Bamberger

Vorwort zur vierten Auflage

Diese vierte Auflage der „Strategischen Unternehmensberatung“ unterscheidet sich wesentlich von der vorangegangenen dritten Auflage. Zum einen wurden verschiedene Beiträge überarbeitet und inhaltlich und in den Literaturhinweisen aktualisiert. Zum anderen enthält diese Auflage drei neue, für dieses Buch geschriebene Artikel:

- den Beitrag von Scherr, Berg, König und Rall (McKinsey & Company) zum „*Einsatz von Instrumenten der Strategieentwicklung in der Beratung*“, der eine zentrale Problemstellung der strategischen Unternehmensberatung (und eine an ihr häufig geäußerte Kritik) aufgreift;
- den Beitrag „*Globalisierung und Führung – Kulturelle Integration und Personalmanagement in global agierenden Beratungsunternehmen*“ von Simon und Krütten (Simon, Kucher & Partners); er vertieft den Blickwinkel von Unternehmensberatungen als Organisation (vgl. Kapitel 1) und beschäftigt sich dabei mit spezifischen Führungsproblemen international tätiger Beratungen;

- sowie den Artikel „*Interne Unternehmensberatung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten im Kontext des Service Managements*“ von Petmecky und Deelmann, der den bisherigen Beitrag zur internen Unternehmensberatung ersetzt und speziell mit der Bezugnahme auf ein Servicemanagement eine zusätzliche Perspektive einbringt.

Auch dieses Mal gilt mein Dank den verschiedenen Autoren für ihre Bereitschaft, an dieser Publikation mitzuwirken. Das Projektmanagement und die Verantwortung für die formale Gestaltung hatte für diese Auflage Frau Dipl.-Wirt.-Inform. Louisa Navratil übernommen. Auch ihr sage ich herzlichen Dank.

Ingolf Bamberger

Vorwort zur dritten Auflage

Auch die zweite Auflage der „strategischen Unternehmensberatung“ hat wieder eine sehr gute Aufnahme gefunden. Entsprechend konnte schon in einem relativ kurzen Abstand zu ihrem Erscheinen eine dritte Auflage vorbereitet werden. Unter Beibehaltung der grundlegenden Konzeption des Buches und der behandelten Themenbereiche wurden verschiedene Beiträge umfassend überarbeitet, die anderen speziell hinsichtlich relevanter Literaturquellen aktualisiert. Dabei ergaben sich zum Teil auch Veränderungen bei den verantwortlichen Autoren. Ebenso wurde das Buch um einen neuen Beitrag zur strategischen Reorganisation bei internationalen Großunternehmen (A. Kricsfalussy und J. Rigall, Droege & Comp.) erweitert.

Allen Autoren danke ich für die professionelle Zusammenarbeit. Mein besonderer Dank gilt ebenso Herrn Dr. Thomas Wrona und Herrn Dipl.-Kfm. Adem Alparslan, die mich auch bei der Herausgabe der dritten Auflage wesentlich unterstützt haben, sowie meiner Sekretärin, Frau Sigrid Janetzki, die uns bei der Endredaktion und der Erstellung des Stichwortverzeichnisses sehr geholfen hat.

Ingolf Bamberger

Vorwort zur zweiten Auflage

Die erste Auflage dieses Buches war bereits nach wenigen Monaten vergriffen, so dass eine zweite Auflage notwendig wurde. Wegen des kurzen zeitlichen Abstandes haben die verschiedenen Beiträge nichts an Aktualität und Relevanz verloren. Die einzelnen Beiträge und die Struktur des Buches wurden entsprechend beibehalten. Vorgenommen wurden verschiedene kleinere inhaltliche Veränderungen sowie eine Erweiterung von Literaturangaben. Für die Hilfe bei der Vorbereitung der Zweitaufgabe danke ich Herrn Dr. Thomas Wrona und Herrn cand. rer. pol. Adem Alparslan.

Ingolf Bamberger

Vorwort zur ersten Auflage

Dieses Buch ist aus einer Vortragsreihe hervorgegangen, die im Wintersemester 1996/97 an der Universität Gesamthochschule Essen im Rahmen des Fachgebietes „Organisation und Planung“ zu „Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung“ durchgeführt wurde. Zur Vorbereitung wurde eine Anzahl renommierter, in Deutschland auf dem Gebiet der strategischen Unternehmensberatung tätigen Gesellschaften sowie der Partner einer schweizerischen Consultingfirma angesprochen, die speziell auf dem Feld kleiner und mittlerer Unternehmen tätig ist. Die teilnehmenden Unternehmen konnten ihr Thema selbst wählen, wobei insgesamt Sorge getragen wurde, dass ein möglichst breites Spektrum an Problembereichen behandelt wurde. Die Vorträge aus dem Kreis der Beratungsunternehmen wurden durch einen Beitrag ergänzt, der die strategische Unternehmensberatung aus dem Blickwinkel der wissenschaftlichen Grundlegendiskussion behandelte (Univ.-Prof. Dr. Dres. h.c. W. Kirsch). Insgesamt umfasste die Vortragsreihe sieben Vorträge.

Das große Interesse, das die Veranstaltung fand, wie auch die Reichhaltigkeit der angesprochenen Problemkreise, die sowohl für den aus praktischer als auch den aus wissenschaftlicher Perspektive an Fragen der Unternehmensberatung und der strategischen Unternehmensführung Interessierten von Belang erscheinen, regten dazu an, die Beiträge auch in Buchform herauszugeben. Mit einer Ausnahme erklärten sich alle an der Vortragsreihe Beteiligten bereit, auch an der Publikation des Buches mitzuwirken. In diesem Rahmen wurden die ursprünglichen Beiträge neu bearbeitet, zum Teil aktualisiert und erweitert. Sie wurden ergänzt durch einen einführenden Artikel des Herausge-

bers sowie Beiträge zu in der Vortragsreihe nicht behandelte Themen, wie beispielsweise die Merkmale und Funktionen der internen Unternehmensberatung oder empirische Ergebnisse zur Effizienz von Projekten der Strategieberatung. Zum Teil ergaben sich dabei im Laufe der Realisierung des Publikationsprojektes auch Veränderungen der verantwortlichen Autoren.

Insgesamt, so glaube ich, ermöglichen die verschiedenen Beiträge eine recht umfassende Einsicht in Fragen und Ansätze der strategischen Unternehmensberatung. Es liegt dabei auf der Hand, dass die von den Beratungsunternehmen präsentierten Konzeptionen nicht die ganze Breite ihrer jeweiligen Forschungsfelder und speziell ihres Angebots an Beratungsleistungen abdecken können. Sie können insofern für ihre Aktivitäten nicht repräsentativ sein, sondern sollen beispielhaft bestimmte Problemfelder in der strategischen Unternehmensberatung und ihre mögliche Behandlung und dabei auftretende Probleme aufzeigen.

Allen an der Vortragsreihe und an diesem Publikationsprojekt Beteiligten möchte ich auf diesem Wege noch einmal sehr herzlich für ihre Mitwirkung danken. Mein besonderer Dank gilt auch meinem Mitarbeiter Dipl.-Kfm. Ralf Eßling, der dieses Projekt von Anfang an begleitet und mit Engagement seine Realisierung „gemanagt“ hat.

Ingolf Bamberger

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	XIII
1. Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung <i>Bamberger, I./Wrona, T. (Universität Duisburg-Essen/Technische Universität Hamburg-Harburg)</i>	1
2. Turnaround/Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen <i>Brunke, B./Klein, J. (Roland Berger Strategy Consultants, Berlin)</i>	45
3. Einsatz von Instrumenten der Strategieentwicklung in der Beratung <i>Scherr, M./Berg, A./König, B./Rall, W. (McKinsey & Company, Inc., Frankfurt/Stuttgart)</i>	77
4. Erfolgreich restrukturieren – In guten und in schlechten Zeiten <i>Jeß, G.S./Kricsfalussy, A. (Horn & Company GmbH, Düsseldorf)</i>	105
5. Globalisierung und Führung – Kulturelle Integration und Personalmanagement in global agierenden Beratungsunternehmen <i>Simon, H./Krütten, J.M. (Simon - Kucher & Partners, Bonn/Luxemburg)</i>	131
6. Inhouse Consulting – Abgrenzung, Umfeld und Organisation interner Unternehmensberatungen <i>Deelmann, T./Petmecky, A. (T-Systems/Deutsche Telekom AG, Bonn/ CLEVIS Group, München)</i>	155
7. Möglichkeiten der Steuerung des Beraters durch den Klienten <i>Mohe, M./Seidl, D. (Fachhochschule Bielefeld/Universität Zürich)</i>	183
8. Strategisches Management 2.0 – Mikropolitische Perspektiven <i>Al-Ani, A. (ESCP Europe Wirtschaftshochschule, Berlin)</i>	209
9. Strategie und Metaphorik <i>von Oetinger, B. (WHU Otto Beisheim School of Management, Vallendar)</i>	231
10. Behavioral Strategy und die Methode der Psychodynamischen Strategieentwicklung® – Theorie und Praxis anhand eines Fallbeispiels <i>Nagel, C. (Nagel & Company Management Consulting, Frankfurt a. M.)</i>	243
11. Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung <i>Kirsch, W./Eckert, N. (Universität München/Siemens AG, München)</i>	263
12. Lässt sich rechnen, ob sich Berater rechnen? <i>Ernst, B./Kieser, A. (&samhoud, Utrecht/Zeppelin Universität, Friedrichshafen)</i>	303
Über die Autoren	325
Stichwortverzeichnis	339

Inhaltsverzeichnis

Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung	1
<i>Bamberger, I./Wrona, T. (Universität Duisburg-Essen/Technische Universität Hamburg-Harburg)</i>	
1 Strategische Unternehmensführung und Unternehmensberatung	4
1.1 Merkmale der strategischen Unternehmensführung	4
1.2 Merkmale, Funktionen und Arten der (strategischen) Unternehmensberatung	6
2 Strategische Beratungskonzeptionen im Sinne einer inhaltsbezogenen Perspektive	9
2.1 Der Berater als Anwender und Produzent von Wissen	9
2.2 Kritische Perspektive	11
3 Die prozessbezogene Perspektive von Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung	14
3.1 Grundlegende Bezugspunkte der prozessbezogenen Perspektive	14
3.2 Inhalts- versus Prozessberatung und die mit ihnen verbundenen Beraterrollen	16
4 Unternehmensberatungen als Organisationen	19
4.1 Unternehmensstrategien	19
4.2 Wissensmanagement, Personalmanagement und Organisationsstruktur	21
4.3 Unternehmenskultur und Corporate Identity	24
4.4 Der Markt für Unternehmensberatung	25
5 Unternehmensberatung aus Klientenperspektive	25
5.1 Einführung	25
5.2 Problembereiche aus der Klientenperspektive	26
6 Zusammenfassung	32
7 Anhang – Der Markt für Strategieberatung	33
Literatur	38
Turnaround/Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen	45
<i>Brunke, B./Klein, J. (Roland Berger Strategy Consultants, Berlin)</i>	
1 Ausgangssituation Unternehmenskrise	47
1.1 Externe Krisenursachen	49
1.2 Interne Krisenursachen und Krisenverlauf	50
2 Das Restrukturierungskonzept	52
2.1 Operative Restrukturierung	55
2.2 Strategische und finanzielle Restrukturierung	56
3 Umsetzung des Restrukturierungskonzepts	59
3.1 Maßnahmenmanagement	59
3.2 Implementierung von Projektorganisation und Monitoring	60
4 Sanierung in der Insolvenz nach der Reform des Insolvenzrechts (ESUG)	62

5 Fallbeispiel: Das Unternehmen „A“	64
5.1 Ausgangssituation und Restrukturierungsziele	64
5.2 Projektorganisation und Vorgehensweise	68
5.3 Ergebnisse	71
6 Erfolgsfaktoren der Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen	72
Literatur	75
Einsatz von Instrumenten der Strategieentwicklung in der Beratung	77
<i>Scherr, M./Berg, A./König, B./Rall, W. (McKinsey & Company, Inc., Frankfurt/Stuttgart)</i>	
1 Einführung	79
2 Die Kritik an den standardisierten Instrumenten der Strategieberatung	80
3 Rahmenbedingungen und Prämissen der Strategieentwicklung	80
4 Strategieinstrumente: Zentrale Hilfsmittel der Strategieberatung	82
4.1 Rahmenbedingungen und Merkmale strategischer Entscheidungen	82
4.2 Die Rolle von Instrumenten bei der strategischen Entscheidungsfindung	83
5 Fallbeispiel „Modernes Portfoliodenken“	86
5.1 Die erste Generation der Portfoliomatrizen	87
5.2 Die zweite Generation der Portfoliomatrizen	90
5.3 Zwischenfazit	92
5.4 „Risk/Return“-Matrix: Die Wiederentdeckung des Risikos	94
6 Schlussbemerkung: Instrumente zur Sicherstellung des Umsetzungserfolgs	96
Literatur	100
Erfolgreich restrukturieren – In guten und in schlechten Zeiten	105
<i>Jeß, G.S./Kricsfalussy, A. (Horn & Company GmbH, Düsseldorf)</i>	
1 Einleitung	107
2 Unternehmenskrisen meistern	107
2.1 Stakeholder Krise	108
2.2 Strategische Krise	111
2.3 Produktkrise	114
2.4 Umsatzkrise	116
2.5 Ertragskrise	118
2.6 Liquiditätskrise	120
2.7 (Drohende) Insolvenz	123
2.8 Turnaround	126
2.8.1 Analysephase	126
2.8.2 Konzept- und Umsetzungsphase	127
2.8.3 Erfolgsfaktoren für einen Turnaround	128
3 Schlussbemerkungen	128

Globalisierung und Führung – Kulturelle Integration und Personalmanagement in global agierenden Beratungsunternehmen	131
<i>Simon, H./Krütten, J.M. (Simon - Kucher & Partners, Bonn/Luxemburg)</i>	
1 Einführung.....	133
2 Schaffen kultureller Gemeinsamkeit.....	135
3 Globale Unternehmensentwicklung – zwei Fallstudien.....	137
4 Gemeinsame Werte als globales Führungselement.....	140
5 Talente gewinnen und halten.....	142
6 Führungskräfteentwicklung.....	145
7 Globales Management und Transfer von Wissen	148
8 Führungsseitige Standortüberlegungen	149
9 Globale Unternehmenskultur als Ziel	151
10 Zusammenfassung	151
Literatur.....	153
Inhouse Consulting – Abgrenzung, Umfeld und Organisation interner Unternehmensberatungen	155
<i>Deelmann, T./Petmecky, A. (T-Systems/Deutsche Telekom AG, Bonn/CLEVIS Group, München)</i>	
1 Einleitung	157
2 Begriffsbestimmung	158
3 Governance und Rahmenbedingungen.....	161
4 Organisation interner Beratung	168
5 Zusammenfassung und Fazit.....	177
Literatur.....	179
Möglichkeiten der Steuerung des Beraters durch den Klienten	183
<i>Mohe, M./Seidl, D. (Fachhochschule Bielefeld/Universität Zürich)</i>	
1 Einleitung	185
2 Existierende Perspektiven zur Steuerung von Beratern	186
2.1 Praktikerperspektive	187
2.2 Kritische Perspektive	189
2.3 Netzwerkperspektive.....	190

3 Systemtheoretische Perspektive zur Steuerung von Beratern	191
3.1 Berater und Klient als autopoietische Systeme.....	191
3.2 Das Kontaktsystem	193
3.3 Die Unmöglichkeit der direkten Intervention	194
4 Steuerung von Beratern durch dezentrale Kontextsteuerung	195
4.1 Das Konzept der dezentralen Kontextsteuerung.....	195
4.2 Reflexive Kopplungen und Selbststeuerung des Klientensystems	197
4.3 Steuerung der Kontexte des Kontaktsystems.....	199
5 Schlussbemerkungen	202
Literatur.....	204
Strategisches Management 2.0 – Mikropolitische Perspektiven	209
<i>Al-Ani, A. (ESCP Europe Wirtschaftshochschule, Berlin)</i>	
1 Verschiebung oder Disruption?.....	211
2 Die neue Organisation: Von der Push- zur Pull-Ökonomie	213
2.1 Zugang zu Ressourcen (Menschen, Produkten und Wissen).....	214
2.2 Aufmerksamkeit gewinnen	215
2.3 Institutionalisierung	216
3 Strategieprozesse und -rollen	219
3.1 Innovationsprinzipien	219
3.2 Organisation der Talente und Leidenschaften	220
3.3 Framing	223
4 Rolle der strategischen Unternehmensberatung in der Pull-Ökonomie: Innovation gleich Strategie	224
5 Zusammenfassung	225
Literatur.....	227
Strategie und Metaphorik	231
<i>von Oettinger, B. (WHU Otto Beisheim School of Management, Vallendar)</i>	
1 Strategisch denken, heißt Fragen stellen	233
2 Kognitive und rhetorische Metaphern	235
3 Assoziationen	236
4 Ausgangsgebiete und Zielgebiete.....	236
5 Bruchlinien	237
6 Grenzen kognitiver Metaphern.....	238
7 Anwendungsprobleme.....	239
Literatur.....	241

Behavioral Strategy und die Methode der Psychodynamischen Strategieentwicklung® – Theorie und Praxis anhand eines Fallbeispiels	243
<i>Nagel, C. (Nagel & Company Management Consulting, Frankfurt a. M.)</i>	
1 Unternehmensstrategie	245
2 Behavioral Strategy – eine neue Perspektive auf die Strategieentwicklung in Unternehmen und anderen Institutionen	246
3 Der Prozess der Strategieentwicklung.....	248
3.1 Die klassische Vorgehensweise	248
3.2 Psychodynamische Vorgehensweise	248
4 Fallbeispiel	249
4.1 Ausgangslage	249
4.2 Zielsetzung des psychodynamischen Strategieprozesses.....	250
4.3 Vorgehensweise	251
4.3.1 1. Phase – Analysephase.....	251
4.3.2 2. Phase – Reflexionsphase	254
4.3.3 3. Phase – Betrachtung der strategischen Alternativen und Entscheidung.....	256
4.3.4 4. Phase – Umsetzung.....	257
4.4 Zusammenfassung der Psychodynamik.....	257
5 Schlussfolgerungen	259
Literatur.....	261
Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung	263
<i>Kirsch, W./Eckert, N. (Universität München/Siemens AG, München)</i>	
1 Einleitung	265
2 Erscheinungsformen der Strategieberatung: Inhalts- und Prozessberatung.....	266
3 Beratungskonzepte im Theoriezusammenhang.....	271
4 Strategieberatung – ein „politisches Geschäft“	275
5 Wissenstransfer und das Spannungsfeld zwischen Grundlagenforschung und Praxis	280
6 Berater und die „Ökologie des Wissens“	284
7 Ko-evolutionäre Wissensgenese	290
8 Strategieberatungsprojekte als Episoden im „politischen Geschehen“ der Unternehmensentwicklung.....	293
9 Die Formierung von Strategien unter dem Einfluss der Strategieberatung	294
10 Schlussbetrachtung	299
Literatur.....	300

Lässt sich rechnen, ob sich Berater rechnen?	303
<i>Ernst, B./Kieser, A. (&samhoud, Utrecht/Zeppelin Universität, Friedrichshafen)</i>	
1 Einleitung	305
2 In welchem Ausmaß und auf welche Weise werden Beratungsprojekte in der Praxis evaluiert? Ergebnisse einer Studie	306
3 Theoretische Perspektiven auf die Hindernisse einer Evaluation von Beratungsprojekten.....	310
4 Ansätze zur Evaluation von Beratungsprojekten	312
4.1 Die Evaluation des Beratungserfolgs für Stichproben von Unternehmen	312
4.2 Die Analyse individueller Beratungsprojekte	313
5 Evaluationen des Inputs und des Verlaufs von Beratungsprojekten statt Evaluation des Ergebnisses – die „Professionalisierung des Klienten?“	316
6 Schlussbetrachtung.....	317
Literatur.....	319
 Über die Autoren.....	 325
Stichwortverzeichnis	339