

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Unternehmensberatung – Entwicklung und Relevanz einer neuen Profession</b> .....	1
1.1 Unternehmensberatung als spezielle Form von Dienstleistungen .....	2
1.2 Charakteristika der Unternehmensberatung .....	5
1.2.1 Externalität .....	5
1.2.2 Unabhängigkeit .....	6
1.2.3 Neutralität .....	6
1.2.4 Professionalität .....	7
1.2.5 Spezielle Kompetenzen .....	7
1.2.6 Ganzheitliche Sicht .....	8
1.3 Die Struktur der Anbieter .....	9
<b>2 Unternehmensberatung – Typologie, Felder und Rollen</b> .....	13
2.1 Beratungstypen .....	14
2.1.1 Spannungsfeld Fachberatung – Prozessberatung .....	15
2.1.2 Spannungsfeld Externe – Interne Beratung .....	16
2.1.3 Spannungsfeld Training – Gutachten .....	17
2.1.4 Spannungsfeld Systemische Beratung – Coaching – Mediation .....	19
2.2 Beratungsfelder .....	20
2.2.1 Beratungsfeld Unternehmensführung/Managementberatung .....	21
2.2.2 Beratungsfeld Personalwesen (Human Resources) .....	21
2.2.3 Beratungsfeld Organisation .....	22
2.2.4 Beratungsfeld Controlling, Finanz- und Rechnungswesen .....	22
2.2.5 Beratungsfeld Marketing, Vertriebsunterstützung .....	23
2.2.6 Spezialthemen .....	24
2.3 Berater-Rollen .....	24
2.4 Beraterprofile .....	28
<b>3 Unternehmensberatung – eine Leistung von Beratern und Kunden</b> .....	33
3.1 Unternehmensberatung als soziales System .....	34
3.2 Motive für Unternehmensberatung .....	38
3.3 Integration des Kunden .....	39

<b>4</b>	<b>Qualität in der Unternehmensberatung</b> .....	45
4.1	Qualität der Unternehmensberatungsdienstleistung – Beratungsqualität ...	46
4.1.1	Beratungsqualität im engeren Sinne .....	47
4.1.2	Beratungsqualität im weiteren Sinne .....	48
4.2	Entwicklung des Qualitätsverständnisses in der Unternehmensberatung ...	52
4.2.1	Entwicklungsstufen .....	52
4.2.2	Qualitätssicherung der Unternehmensberatungsdienstleistungen .....	52
4.3	Integriertes Qualitätsmodell der Unternehmensberatung .....	59
4.3.1	Gesamtzusammenhang .....	59
4.3.2	Normative und strategische Perspektive – Qualität der Unternehmensberatung .....	60
4.3.3	Operative Perspektive – Beratungsqualität .....	63
4.3.4	Bewertung und Erfolgsmessung .....	63
<b>5</b>	<b>Standards der Unternehmensberatung</b> .....	65
5.1	Qualifikation der Unternehmensberater .....	67
5.1.1	ICMCI-Kompetenzmodell für Unternehmensberater .....	68
5.1.2	Gesetzliche Regelungen .....	70
5.2	Berufskodizes der Unternehmensberatung .....	71
5.2.1	Ethik- und Verhaltenskodizes (Code of Conduct) .....	71
5.2.2	Berufsgrundsätze (Common Body of Knowledge) .....	73
5.3	Standards der Unternehmensberatung .....	73
5.3.1	Begriffsdefinition Standards und Normen .....	73
5.3.2	Zertifizierung und Akkreditierung .....	74
5.3.3	Standards und Normen der Unternehmensberatung im Überblick .....	76
5.3.4	Standard des Beratungsprozesses – EN 16114 .....	79
5.3.5	Standards für Unternehmensberater .....	80
5.3.6	Standards für Beratungsunternehmen .....	83
5.3.7	Standard für Trainingsprogramme der Unternehmensberatung ....	86
5.3.8	Standard für Zertifizierungsstellen .....	88
5.4	Normen im Umfeld der Unternehmensberatung .....	90
<b>6</b>	<b>Die Beratungsnorm EN 16114</b> .....	93
6.1	Struktur und Inhalt der NORM EN 16114 .....	94
6.1.1	Präambel .....	96
6.1.2	Zielsetzung .....	96
6.1.3	Wirkungsbereich .....	96
6.1.4	Einschränkungen .....	97
6.1.5	Zertifizierbarkeit .....	97
6.1.6	Aufbau der Norm .....	97
6.1.7	Allgemeine Regelungen .....	98

---

6.1.8	Inhalte der einzelnen Phasen von Beratungen	99
6.1.9	Anmerkungen zum Inhalt des Angebotes	101
6.1.10	Anmerkungen zum Inhalt der Durchführung	102
6.1.11	Anmerkungen zu den Inhalten der Abschlussphase	103
6.2	Chancen und Risiken der Norm	104
6.3	Kreativität des Beratungsprozesses und Handlungsspielraum	105
<b>7</b>	<b>Exzellenz in der Unternehmensberatung</b>	<b>107</b>
7.1	Kontexte und Perspektiven der Unternehmensberatung	110
7.2	Integriertes Modell der Unternehmensberatung	113
<b>8</b>	<b>Das Beratersystem – Potenziale und Resultate</b>	<b>115</b>
8.1	Konzept des Reifegradmodells	117
8.1.1	Stufen im Reifegradmodell	118
8.1.2	Objektbereiche im Reifegradmodell	119
8.1.3	Optionen der Durchführung zur Bestimmung des Reifegrades	123
8.2	Vorgehensmodell zur strategischen Positionierung	124
8.3	Strategieentwicklung	127
8.3.1	Generische Strategien	127
8.3.2	Spezifische Strategien	127
<b>9</b>	<b>Kundensystem – Beratungsreife und Nachhaltigkeit</b>	<b>129</b>
9.1	Konzept des Reifegradmodells	131
9.1.1	Stufen im Reifegradmodell	131
9.1.2	Objektbereiche im Reifegradmodell	133
9.1.3	Optionen der Durchführung zur Bestimmung des Reifegrades	136
9.2	Vorgehensmodell zur strategischen Positionierung	138
9.3	Strategieentwicklung	140
9.3.1	Generische Strategien	141
9.3.2	Spezifische Strategien	142
<b>10</b>	<b>Beratungssystem – Ein Exzellenzmodell zur Beratungsqualität</b>	<b>143</b>
10.1	Messung der Beratungsqualität – Herleitungen	145
10.2	Das Konzept des Modells Beratungsexzellenz	146
10.2.1	Objektbereiche	147
10.2.2	Metriken zur Messung des Erfüllungsgrades	149
10.2.3	Optionen zur Durchführung der Evaluation	150
10.3	Strategie- und Maßnahmenentwicklung	151
<b>11</b>	<b>Rahmenbedingungen: Die Profession und externe Umwelten</b>	<b>153</b>
11.1	Professionalisierung der Unternehmensberatung	154
11.1.1	Legitimation	154
11.1.2	Beitrag der Stakeholder	157
11.2	Konzept des Reifegradmodells	167

11.2.1	Stufen im Reifegradmodell .....	168
11.2.2	Objektbereiche im Reifegradmodell .....	168
11.2.3	Vorgehensmodell zur strategischen Positionierung .....	171
11.2.4	Strategieentwicklung .....	174
11.2.5	Schlussfolgerungen .....	177
<b>12</b>	<b>Benchmarks und Erfolgsfaktoren in der Akquise .....</b>	<b>179</b>
12.1	Suchprozess – Wie wird der Berater gefunden? .....	180
12.2	Bewertung von Marketing-Instrumenten .....	182
12.2.1	Sicht der Kunden .....	182
12.2.2	Sicht der Berater .....	183
12.2.3	Schlussfolgerungen .....	183
12.3	Kriterien zur Bewertung von Kaufentscheidungen .....	184
12.3.1	Sicht der Kunden .....	184
12.3.2	Sicht der Berater .....	185
12.3.3	Schlussfolgerungen .....	186
12.4	Bedeutung von Zertifizierungen und Standards .....	187
12.4.1	Sicht der Kunden .....	187
12.4.2	Sicht der Nicht-Kunden .....	189
12.4.3	Sicht der Berater .....	190
12.4.4	Schlussfolgerungen .....	191
<b>13</b>	<b>Trends der Unternehmensberatung .....</b>	<b>193</b>
13.1	Trends in der Unternehmensberatung .....	196
13.1.1	Sicht der Unternehmensberater .....	196
13.1.2	Sicht der Kunden .....	197
13.1.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede – Schlussfolgerungen .....	198
13.2	Zukünftiger Unterstützungsbedarf .....	199
<b>14</b>	<b>Ressourcen für die Profession .....</b>	<b>201</b>
14.1	Beraterauswahl .....	202
14.2	Kalkulationshilfe .....	202
14.3	Berufskodizes .....	206
14.3.1	Ethik- und Verhaltenskodex (Code of Conduct) .....	206
14.3.2	Berufsgrundsätze (Common Body of Knowledge) .....	206
14.4	Webseiten .....	210
14.5	Normen in der Unternehmensberatung .....	211
14.6	Norm EN 16114 .....	211
	<b>Autorenbeschreibung .....</b>	<b>245</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>247</b>



<http://www.springer.com/978-3-658-01462-9>

Exzellenz in der Unternehmensberatung  
Qualitätsstandards für die Praxis Inklusive der EN  
16114

Ennsfellner, I.; Bodenstein, R.; Herget, J.  
2014, XIX, 252 S. 70 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-01462-9