

Management Consulting Fieldbook

Die Ansätze der großen Unternehmensberater

herausgegeben von

Prof. Dr. Dietmar Fink

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

mit Ansätzen von

A. T. Kearney - Accenture - Arthur D. Little - Bain & Company
Booz.Allen & Hamilton - The Boston Consulting Group
Cap Gemini Ernst & Young - CSC Ploenzke - Deloitte Consulting
McKinsey & Company - Mercer Management Consulting
Stern Stewart & Co.

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsübersicht.....	VII

TeilA Einführung

A. 1 Eine kleine Geschichte der Managementberatung	3
1. Initialisierung: Die frühen Jahre.....	4
2. Professionalisierung: Dresscodes und die Wirtschaftskrise.....	5
3. Internationalisierung: Die Amerikanisierung des Managements.	7
4. Differenzierung: Strategie und Technologie.....	8
5. Konsolidierung: Eine neue Erfahrung.....	10
A.2 Managementansätze im Überblick	13
1. Konzepte, Methoden und Ansätze im Management.....	14
2. Klassische Ansätze der Managementberatung.....	16
3. Neuere Ansätze der Managementberatung.....	18

TeilB Klassische Ansätze der Managementberatung

B.1 Das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio	27
<i>ein Ansatz der Boston Consulting Group</i>	
1. Der strategische Ansatz der Boston Consulting Group.....	28
2. Methodische Grundlagen.....	30
2.1 Das Marktwachstum als Indikator der Marktattraktivität.....	30
2.2 Der relative Marktanteil als Indikator der Wettbewerbsstärke.	32
2.3 Der Umsatz als Indikator des Leistungsbeitrags.....	35
3. Konsequenzen für die Unternehmensführung.....	36
3.1 Implikationen für den Cashflow.....	36
3.2 Strategische Handlungsempfehlungen.....	38

4.	Problemfelder der Methodik.....	40
4.1	Die Abgrenzung des relevanten Marktes.....	40
4.2	Die Eignung der zugrunde gelegten Indikatoren.....	41
4.3	Die Verwendung von Normstrategien.....	43
5.	Erweiterungen des klassischen Ansatzes.....	44
5.1	Dynamische Analysen.....	44
5.2	Der Ansatz von Marakon Associates.....	47
5.3	Erweiterungen der Boston Consulting Group.....	49
B.2	Das Marktattraktivität-Wettbewerbsstärke-Portfolio.....	53
	<i>ein Ansatz von McKinsey & Company</i>	
1.	Der strategische Ansatz von McKinsey & Company.....	54
2.	Methodische Grundlagen.....	56
2.1	Analyse der Marktattraktivität.....	56
2.2	Analyse der Wettbewerbsstärke.....	60
2.3	Positionierung der Geschäftsfelder.....	63
3.	Konsequenzen für die Untemehmensführung.....	64
3.1	Statische Strategieplanung.....	64
3.2	Dynamische Strategieplanung.....	68
3.3	Konkurrenzanalyse.....	70
4.	Problemfelder der Methodik.....	72
4.1	Generelle Problemfelder der Portfolio-Analyse.....	72
4.2	Spezifische Problemfelder des Ansatzes.....	73
B.3	Das Marktlebenszyklus-Wettbewerbsposition-Portfolio.....	75
	<i>ein Ansatz von Arthur D. Little</i>	
1.	Der strategische Ansatz von Arthur D. Little.....	76
2.	Methodische Grundlagen.....	78
2.1	Analyse der Lebenszyklusphase.....	78
2.2	Analyse der Wettbewerbsposition.....	81
2.3	Positionierung der Geschäftseinheiten.....	83
3.	Konsequenzen für die Unternehmensführung.....	85
3.1	Strategische Handlungsempfehlungen.....	85
3.2	Leistungsanalyse.....	88
3.3	Analyse der Führungssysteme.....	90
3.4	Risikoanalyse.....	93

4.	Problemfelder der Methodik.....	94
4.1	Generelle Problemfelder der Portfolio-Analyse.....	94
4.2	Spezifische Problemfelder des Ansatzes.....	95

Teil C

Neuere Ansätze der Managementberatung

C.1	Economic Value Added: Wertorientierte Unternehmensführung mit EVA.....	101
	<i>ein Ansatz von Stern Stewart & Co.</i>	
1.	Wertmanagement als Unternehmensziel - eine Einführung.....	102
2.	Grundlagen der EVA-Berechnung.....	104
2.1	Definition und Berechnung.....	104
2.2	Förderung wertorientierter Entscheidungen.....	106
3.	Wertmanagement in der Unternehmenspraxis.....	107
3.1	Das wertorientierte Managementsystem.....	107
3.2	Das wertorientierte Vergütungssystem.....	109
3.3	EVA als Bewertungsinstrument.....	110
4.	Operative Umsetzung von Wertmanagement.....	112
C.2	Innovation-Premium: Shareholder Value durch Innovation. . . .	115
	<i>ein Ansatz von Arthur D. Little</i>	
1.	Innovative Unternehmen erzielen mehr als nur höhere Renditen.....	116
2.	Schlüsselerfolgsfaktoren - wie machen es erfolgreiche Innovatoren?.....	118
2.1	Neue strategische Wege: Innovationsplattformen und strategische Partnerschaften.....	118
2.2	Die Umsetzung von Innovationsideen als Kernprozess des Unternehmens.....	119
2.3	Die eigenen Kompetenzen systematisch ergänzen.....	120
2.4	Lern- und wissensbasierte Kultur.....	121
3.	Wie wird man ein Innovation-Premium-Unternehmen?.....	122
3.1	Handlungsfelder.....	122
3.2	Umsetzung.....	123

C.3	Value Building Growth: Wie man werttreibendes Wachstum erzielt	127
	<i>ein Ansatz von A. T. Kearney</i>	
1.	Value Building Growth - eine Einführung.....	128
2.	Das Wachstumsportfolio.....	130
3.	Balanciertes Wachstum.....	133
3.1	Balance I: Wachstum und Profitabilität.....	133
3.2	Balance II: Externe vs. interne Sicht.....	134
3.3	Balance III: Interne Wachstumstreiber.....	135
3.4	Balance IV: Mittel und Methoden werttreibenden Wachstums.	137
4.	Fazit.....	139
C.4	Value Growth: Neue Strategieregeln für wertorientiertes Wachstum	141
	<i>ein Ansatz von Mercer Management Consulting</i>	
1.	Value Growth - eine Einführung.....	142
2.	Strategieregeln für nachhaltigen Unternehmenserfolg.....	143
2.1	Marktanteile - der Wert zählt und nicht die Menge.....	143
2.2	Die Gewinnzonen von morgen.....	144
2.3	Rigorese Betrachtung von außen.....	146
2.4	Erweiterung der Wettbewerbsbetrachtung.....	146
2.5	Vom Asset Manager zum Wissens-Champion.....	147
2.6	Die systematische Erschließung der Gewinnzone.....	148
2.7	Integriertes Change Management statt isolierter Projekte.....	152
3.	Value Growth und Business Design.....	152
3.1	Business Design - eine neue Sicht der Unternehmensarchitektur	152
3.2	Der Zusammenhang von Wertsteigerung und Business Design.	154
4.	Coca-Cola - ein herausragendes Fallbeispiel für erfolgreiches Business Redesign.....	154
5.	Fazit.....	156
C.5	Dekonstruktion: Die Wertschöpfung als dritte Dimension der Wettbewerbsstrategie	159
	<i>ein Ansatz der Boston Consulting Group</i>	
1.	Grenzverschiebungen.....	160
2.	Strategien der Bewegung.....	162
3.	Vier Grundmuster.....	164
4.	Strategischer Beratungsansatz.....	167
5.	Individualität kontra Konformität.....	168

C.6 Merger Endgames: Strategien für die Konsolidierungswelle 169*ein Ansatz von A. T. Kearney*

1. Merger Endgames - eine Einführung.....170
2. Konsolidierungswellen verlaufen nicht chaotisch,
sie folgen einer Gesetzmäßigkeit.....171
 - 2.1 Alle Industrien konsolidieren nach demselben Muster.....171
 - 2.2 Industriekonsolidierungen und Fusionen lassen sich vorhersagen 173
 - 2.3 Jede strategische und operative Entscheidung eines Unternehmens
ist nach ihrem Endgames-Effekt zu beurteilen.....173
 - 2.4 Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Fusion hängt von der Position
der jeweiligen Industrie im Endgame ab.....175
 - 2.5 Das Umsatzwachstum ist stabil, aber die Profitabilität verändert
sich dramatisch mit den Endgames-Phasen.....176
3. Unternehmen können die Gesetzmäßigkeit der Konsolidierungswelle für ihre strategischen Entscheidungen nutzen.....178
 - 3.1 Die Chancen in der Öffnungsphase nutzen.....178
 - 3.2 Skaleneffekte in der Kumulationsphase erzielen.....179
 - 3.3 Profitabilität aufbauen in der Fokusphase.....180
 - 3.4 Das Geschäft neu erfinden in der Balancephase.....180
4. Ausblick.....181

C.7 Due Diligence: Beurteilung wirtschaftlicher Risiken bei Investitions- und Finanzierungsentscheidungen.....183*ein Ansatz von Arthur D. Little*

1. Begriff und Arten der Due Diligence.....184
2. Due Diligence in der TIME-Industrie - ein Fallbeispiel.....186
 - 2.1 Ausgangssituation.....186
 - 2.2 Aufgabenstellung und Zielsetzung.....188
 - 2.3 Vorgehensweise.....191
3. Problemfelder in Due-Diligence-Projekten.....202
4. Fazit.....204

C.8 Post Merger Integration: Sieben Regeln für erfolgreiche Fusionen.....207*ein Ansatz von A. T. Kearney*

1. Die Business Due Diligence als Basis einer konsequenten Post Merger Integration.....208
 - 1.1 Die zunehmende Bedeutung von Fusionen.....208
 - 1.2 Sieben Regeln für erfolgreiche Post Merger Integration.....209

2.	Fallstudie: Fusion eines amerikanischen Komponentenherstellers mit einem deutschen Systemlieferanten.....	212
2.1	Ausgangssituation.....	212
2.2	Die Bedeutung einer Business Due Diligence für die beteiligten Unternehmen.....	214
2.3	Anwendung der sieben Regeln für erfolgreiche Post Merger Integration.....	216
3.	Fazit: Was die Fusionspartner erreicht haben.....	225
C.9	Business Transformation: Ein umfassendes Modell zur Unternehmenserneuerung	229
	<i>ein Ansatz von Cap Gemini Ernst & Young</i>	
1.	Unternehmenstransformation - Neugestaltung und konstanter Wandel der Strukturen.....	230
1.1	Grundlagen und Determinanten erfolgreicher Unternehmens- transformation.....	230
1.2	Die Veränderung von Unternehmen.....	233
2.	Die Elemente erfolgreicher Unternehmenstransformation.....	234
2.1	Die vier „R“ der Transformation.....	234
2.2	Reframe/Einstellungsveränderung.....	235
2.3	Restructure/Restrukturierung.....	236
2.4	Revitalize/Revitalisierung.....	238
2.5	Renew/permanentes Lernen und Erneuerung.....	239
2.6	Integration der vier „R“.....	241
3.	Die Implementierung von Transformation.....	242
C10	Vitalisierung von Unternehmen: Vom Taylorismus zum Organismus	247
	<i>ein Ansatz von CSC Ploenzke</i>	
1.	Grundlagen der Vitalisierung.....	248
1.1	Das vitale Unternehmen: Ein lebendiger Organismus.....	248
1.2	Das Koexistenzmodell: Management von Stabilität und Wandel. . . .	249
1.3	Der Geschäftsprozess als „Menschenkette“.....	251
1.4	Stetige Prozesse im Unternehmen: Autonomie statt Monotonie. . . .	253
2.	Innovationsprojekte: Die Metamorphose des Unternehmens- organismus.....	255
2.1	Innovationsmanagement und Projektorganisation.....	255
2.2	Grundprinzipien des Innovationsmanagements.....	256

3.	I&K-Technik: Das Nervensystem im vitalen Unternehmen	259
3.1	Geschäftsprozesse im „Organismus“.....	259
3.2	I&K-Technik als Basis schlanker Prozesse.....	260
4.	Führung und Personalentwicklung im vitalen Unternehmen.....	262
5.	Fit für den Kunden: Gesamtbild eines vitalen Unternehmens.....	264
6.	Wege der Vitalisierung: Die Renaissance der Persönlichkeit.....	268

**C.II Change Management: Initiierung und Umsetzung von
Organisationstransformationen.....275**
ein Ansatz von Accenture

1.	Einführung und Hintergrund der Fallstudie.....	276
1.1	Begriff und Wesen des Change Managements.....	276
1.2	Ausgangssituation und Aufgabenstellung der Fallstudie.....	277
2.	Entwicklung und Umsetzung eines Change-Management-Plans. . . .	278
2.1	Grundlagen.....	278
2.2	Navigation: Veränderung gestalten.....	279
2.3	Führung: Veränderung vorleben.....	283
2.4	Befähigung: Veränderung ermöglichen.....	287
2.5	Identifikation: Veränderung verinnerlichen.....	288
3.	Fazit.....	293

**C.12 Change to Grow: Was Change Management
erfolgreich macht.....297**
ein Ansatz von Mercer Management Consulting

1.	Unterschiedliche Change-Programme in der Praxis.....	298
2.	Wachstums- und Veränderungsbarrieren.....	300
3.	Wertorientiertes Business Redesign.....	303
3.1	Der Business-Redesign-Prozess.....	303
3.2	Management des Motivationsverlaufs.....	305
3.3	Change Teams gewinnen, fordern und mobilisieren.....	306
3.4	Evolution oder Revolution - das Unternehmen als Lern Werkstatt....	310
3.5	Systematische kulturelle Neuausrichtung.....	311
3.6	Der erste Schritt zum Business Redesign.....	313
4.	Fazit.....	314

C.13 Customer Management: Grundlage für langfristigen Markenaufbau und erfolgreiche Wettbewerbsdifferenzierung	315
<i>ein Ansatz von Arthur D. Little</i>	
1. Customer Management - der Moment der Wahrheit	316
2. Fallstudie: Customer Management bei einem internationalen Hersteller hochwertiger Gebrauchsgüter.....	320
2.1 Ausgangssituation: Neue Herausforderungen zwingen zu verändertem Verhalten.....	320
2.2 Aufgabenstellung: Gesamtkonzept zur Markenqualifizierung und Verhaltensänderung.....	322
2.3 Vorgehensweise: Qualifizierungskonzept und Kommunikationskonzept.....	324
2.4 Ergebnis: Integration von Qualifizierung und Kommunikation	329
C.14 Kundenbindung und Loyalitätsmanagement	333
<i>ein Ansatz von Bain & Company</i>	
1. Kundenbindung als Resultat eines Perspektivenwechsels	334
2. Stellenwert der Kundenbindung in Theorie und Praxis	335
2.1 Kundenbindung als Diskussionsgegenstand - Historie und Inhalte ..	335
2.2 Kundenbindung in der Praxis - Einsatz und Auswirkungen	340
3. Die Ökonomie der Kundenbindung	344
3.1 Wirkungsmechanismus und empirische Befunde zum Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Unternehmenserfolg	344
3.2 Barrieren beim Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen	348
4. Erfolgsprinzipien und -faktoren des Kundenloyalitätsmanagements.....	353
4.1 Der Ansatz des integrierten Loyalitätsmanagements	353
4.2 Schlüsselemente des strategischen Kundenloyalitätsmanagements.....	354
4.3 Customer Relationship Management - die Rolle der Informationstechnologie.....	362
4.4 Schlüsselfaktor Mitarbeiterloyalität	364
4.5 Loyalitätsorientierte Unternehmenskultur.....	365
C.15 Wertmaximierung im Kundenmanagement:	
Die CRM-Value-Map	369
<i>ein Ansatz von Deloitte Consulting</i>	
1. Strategische Neuausrichtung des Customer Relationship Management	370

2.	Die CRM-Value-Map.....	374
3.	CRM erfolgreich planen, implementieren und multiplizieren.....	376
3.1	Plattform: CRM Handlungsfelder identifizieren und planen.....	376
3.2	Operation: CRM in Kernprozessen implementieren und nutzen.....	380
3.3	Excellence: CRM-Erfolge nachweisen und multiplizieren.....	386
C.16	Electronic Commerce: Von der Vision zur Wirklichkeit.....	389
	<i>ein Ansatz von Booz.Allen & Hamilton</i>	
1.	E-Commerce: Paradigmenwechsel und Quantensprung.....	390
2.	E-Commerce-Strategien.....	392
2.1	Stufen des E-Commerce.....	392
2.2	Bestimmung der E-Commerce-Intensität.....	394
2.3	Bestimmung der Kernkompetenzen für E-Commerce.....	396
3.	Fallstudie: E-Commerce im Finanzbereich.....	399
3.1	Ausgangssituation und Aufgabenstellung.....	399
3.2	Die strategische Bedeutung von E-Commerce.....	400
3.3	E-Commerce-Strategien und-Initiativen.....	403
3.4	Implementierung.....	405
3.5	Lessons Learned.....	408
C.17	Der Intelligenztest für Unternehmen.....	409
	<i>ein Ansatz von CSC Ploenzke</i>	
1.	Das intelligente Unternehmen.....	410
1.1	Intelligenz: Nur wer das Ganze sieht, versteht auch das Detail.....	410
1.2	Das Vermögen: Das was die Unternehmen vermögen.....	411
1.3	Die Intelligenzfaktoren eines Unternehmens.....	412
2.	Das 8-I-Modell: Der Idealtypus eines intelligenten Unternehmens.....	414
3.	Der Intelligenztest für Unternehmen.....	416
4.	Stabile und instabile Situationen der Unternehmen.....	419
5.	Drei Wege zur Marktführerschaft.....	422
	Autorenverzeichnis.....	427
	Literaturverzeichnis.....	429