

---

essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt, komplett mit Zusammenfassung und aktuellen Literaturhinweisen. Essentials informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können.

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet.

Essentials: Wissensbausteine aus Wirtschaft und Gesellschaft, Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen, Technik und Naturwissenschaften. Von renommierten Autoren der Verlagsmarken Springer Gabler, Springer VS, Springer Medizin, Springer Spektrum, Springer Vieweg und Springer Psychologie.

---

Dirk Lippold

# Perspektiven und Dimensionen der Unternehmensberatung

Eine grundlegende Betrachtung



**Springer** Gabler

Dirk Lippold  
Berlin  
Deutschland

ISSN 2197-6708  
essentials

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-12192-1

ISBN 978-3-658-12193-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-12193-8

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort

Rund 15.400 Beratungsunternehmen mit insgesamt 125.000 Beschäftigten erzielen in Deutschland einen Jahresumsatz von über 25 Mrd. € (Quelle: BDU 2015, S. 5). Damit stellt die Branche einen Wirtschaftszweig dar, dessen Bedeutung auch deshalb nicht hoch genug eingeschätzt werden kann, weil er durch seine Tätigkeit in praktisch alle anderen Branchen ausstrahlt. Umso mehr überrascht es, „*dass die intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Besonderheiten dieser Disziplin vergleichsweise jung und wenig fortgeschritten ist*“ (Nissen 2007, S. 9).

Hinzu kommt, dass sich die (wenigen) wissenschaftlichen Veröffentlichungen zur Unternehmensberatung nahezu ausschließlich mit den Aspekten der Strategie- und Organisationsberatung befassen. Der IT- und Technologieberatung – immerhin der umsatzstärkste Bereich im Consulting Business – wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung kaum oder gar keine Beachtung geschenkt. Auch beeinflusst die Beratungspraxis derzeit mehr die *Lehre* als die *Forschung* in der Unternehmensberatung. So sind zwischenzeitlich – nachdem Consulting als wissenschaftliche (Teil-)Disziplin anerkannt wurde – deutlich mehr als 30 Consulting-Studiengänge im Master- und Bachelorbereich in ganz Deutschland eingerichtet worden. Und auch die klassischen Universitätslehrstühle bieten heutzutage eine Vielzahl von Consulting-Lehrveranstaltungen in Form von Vorlesungen, Übungen und Seminaren an, in denen sie sich dem Thema *Consulting* von angrenzenden Funktions- und Themenbereichen wie Unternehmensführung, Marketing, Controlling, Human Resources oder Supply Chain Management aus nähern.

Nicht nur die neu eingerichteten Consulting-Studiengänge benötigen eine stärkere theoretische Fundierung, auch die Beratungspraxis kann durch eine kontinuierliche, wissenschaftliche Begleitung fundamentale Fehlannahmen (wie z. B. die strikte Unabhängigkeit oder Neutralität der Berater) oder Lücken der praktischen Unternehmensberatung korrigieren bzw. vermeiden. Das vorliegende *essential*, das zu einem Großteil der 2. Auflage meines Buches „Die Unternehmensberatung.

Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung“ entnommen ist, hat allerdings nicht die Ambition, diese Lücke zu schließen. Es ist keine forschungsorientierte Literatur. Im Gegenteil, es handelt sich um eine „Leitfadensliteratur“ mit dem Anspruch, Theorie und Praxis zu verbinden.

Berlin, im Oktober 2015

Dirk Lippold

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |  |    |
|----------|--|----|
| <b>1</b> | <b>Begriffliche und sachlich-systematische Grundlegung</b> | 1  |
| 1.1      | Begriffliche Abgrenzungen                                  | 1  |
| 1.2      | Vorgehen   | 4  |
| <b>2</b> | <b>Dienstleistungsperspektive</b>                          | 7  |
| 2.1      | Dienstleistungen vs. Sachleistungen                        | 7  |
| 2.2      | Funktionelle vs. institutionelle Dienstleistungen          | 11 |
| <b>3</b> | <b>Institutionelle Perspektive</b>                         | 13 |
| 3.1      | Beratungsträger  | 13 |
| 3.2      | Beratungsadressaten  | 14 |
| 3.3      | Beratungsobjekte   | 16 |
| <b>4</b> | <b>Funktionale Perspektive</b>                             | 17 |
| 4.1      | Klassische Beratungsfunktionen                             | 17 |
| 4.2      | Beratungstyp-bezogene Funktionen                           | 18 |
| 4.3      | Zielbezogene Beratungsfunktionen                           | 19 |
| <b>5</b> | <b>Systembezogene Perspektive</b>                          | 23 |
| 5.1      | Beratungssystem im weiteren Sinne                          | 23 |
| 5.2      | Beratungssystem im engeren Sinne                           | 23 |
| 5.3      | Beraterrollen und Kundenerwartungen                        | 24 |

---

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| <b>6</b>  | <b>Prozessbezogene Perspektive</b> .....                       | 29 |
| 6.1       | Unbestimmtheit als Charakteristikum von Beratungsprozessen ... | 29 |
| 6.2       | Phasen des Beratungsprozesses .....                            | 30 |
| 6.3       | Prozessberatung vs. Inhaltsberatung .....                      | 32 |
| <b>7</b>  | <b>Instrumentell-methodische Perspektive</b> .....             | 33 |
| 7.1       | Beratungskonzepte .....  | 33 |
| 7.2       | Beratungsmethoden .....  | 33 |
| 7.3       | Beratungsprodukte .....  | 34 |
| <b>8</b>  | <b>Technologische Perspektive</b> .....                        | 37 |
| 8.1       | Individuelle, flexible Technologie .....                       | 37 |
| 8.2       | Standardisierte Technologie (Tools) .....                      | 38 |
| 8.3       | Starre Technologie (Beratungsprodukte) .....                   | 38 |
| 8.4       | Konsequenzen unterschiedlicher Technologien .....              | 40 |
| <b>9</b>  | <b>Theoretische Perspektive</b> .....                          | 41 |
| 9.1       | Property-Rights-Theorie .....                                  | 42 |
| 9.2       | Principal-Agent-Theorie .....                                  | 43 |
| 9.3       | Transaktionskostentheorie .....                                | 45 |
| 9.4       | Informationsökonomik .....                                     | 47 |
| <b>10</b> | <b>Zusammenfassung und kritische Würdigung</b> .....           | 49 |
|           | <b>Literatur</b> .....   | 51 |
|           | <b>Sachverzeichnis</b> .....                                   | 55 |