

---

# Gründung einer Unternehmensberatung

Die Leuphana Case Studies sind ein Projekt, das in Zusammenarbeit mit kleinen und mittelständischen Unternehmen erstellt und entwickelt worden ist. Sie sind ein Lehrbuch, mit dessen Hilfe Unternehmen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen, selbige bewältigen können. Dafür ist keine Hilfe von Dritten notwendig. Auf Grundlage der einzelnen Case Studies werden den Bearbeiterinnen und Bearbeitern elementare Werkzeuge aus der wissenschaftlichen Theorie erklärt. Diese können sie anwenden, um mit den Insiderkenntnissen des eigenen Unternehmens Prozesse zu optimieren, Ziele entwickeln und erreichen oder schwierige Herausforderungen zu bewältigen.

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/15432>

Massonne, Veranstaltungsmanagement - 978-3-662-54003-9

Klöppler et al., Fachkräftemangel im Pflegesektor - 978-3-662-54013-8

Melles, Produkteinführung - 978-3-662-54001-5

Deharde, Produktionsentscheidung - 978-3-662-53997-2

Sikkenga, Shitstorm-Prävention - 978-3-662-54015-2

Göse, Sozialunternehmen - 978-3-662-54007-7

van Hueth et al., Sozialwirtschaft - 978-3-662-54005-3

Giese, Großprojektmanagement - 978-3-662-54011-4

Göse/Reihlen, Gründung einer Unternehmensberatung - 978-3-662-54009-1

---

Sebastian Göse · Markus Reihlen

# Gründung einer Unternehmensberatung



**Springer** Gabler

Sebastian Göse  
Case Studies  
Leuphana Universität Lüneburg  
Lüneburg  
Deutschland

Markus Reihlen  
Case Studies  
Leuphana Universität Lüneburg  
Lüneburg  
Deutschland

ISBN 978-3-662-54009-1

ISBN 978-3-662-54010-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-54010-7

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-Verlag GmbH Deutschland 2017

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

## Vorwort des Herausgebers

Im Rahmen des Regionalentwicklungsprojekts Innovations-Inkubator Lüneburg wurden der Leuphana Universität im Zeitraum 2009 bis 2015 Mittel der Europäischen Union und des Landes Niedersachsen zur intensiven Förderung der Wirtschaft durch Transfer von Wissen aus der Forschung in die Unternehmen, des aus elf Landkreisen bestehenden ehemaligen Regierungsbezirks Lüneburg, bereitgestellt. Eine der insgesamt 47 in dem EU-Großprojekt durchgeführten Maßnahmen war die Erarbeitung der Leuphana Case Studies.

Gemeinsam mit Kooperationspartnern aus dem Konvergenzgebiet wurden zwölf Case Studies zu spezifischen Herausforderungen der Region erarbeitet. Die Themenfelder sind dabei sehr unterschiedlich und reichen von Fragen des Nachhaltigkeitsmanagements, über das Veranstaltungs- und Kulturmanagement im ländlichen Raum, bis hin zu Fragen der Vernetzung von kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Dabei wurde das Konzept der wissenschaftlichen Methode Case Study mit den Leuphana Case Studies weiterentwickelt. Diese bestehen nicht nur aus einem mehrseitigen Fallstudientext, der dann von Studierenden bearbeitet wird. Die Leuphana Case Studies beinhalten ein didaktisches Konzept, mit dem den Bearbeiterinnen und Bearbeitern der Case Studies die Werkzeuge zur Lösung ihrer Herausforderungen vermittelt werden. So können die Case Studies von Unternehmen in vergleichbaren Situationen eingesetzt werden. Mit Hilfe des didaktischen Konzepts der Case Studies kann aus dem Wissensschatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens eine Lösung für die eigenen Herausforderungen erarbeitet werden.

Die Leuphana Case Studies sind in Zusammenarbeit mit den weiterbildenden Studiengängen der Leuphana Professional School entstanden. So wurden die didaktischen Konzepte bereits in der Praxis erprobt und darauf aufbauend weiter verfeinert. Die vorliegende Case Study spiegelt in weiten Teilen reale Entwicklungsprozesse wider. An einigen Stellen wurden die Darstellungen didaktisch überarbeitet.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Spaß bei der Bearbeitung der vorliegenden Case Study. Wir sind uns sicher, dass Sie Werkzeuge und Fähigkeiten erlernen werden, die Ihnen bei Ihrer täglichen Arbeit und bei der Bewältigung der Herausforderungen dort helfen werden.

Christoph Kleineberg

---

## Vorwort der Autoren

Die Case Study „Gründung einer Unternehmensberatung“ behandelt die Herausforderungen der Gründung einer Unternehmensberatung. Dabei werden Prozesse wie die Positionierung des Unternehmens im Markt thematisiert, wie auch die schwierigen Situationen, die beim Wachstum des Unternehmens entstehen können. Zuletzt werden Führungskompetenzen diskutiert und Strategien für gute Führung erarbeitet.

Sebastian Göse, Prof. Dr. Markus Reihlen

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1
<b>2</b>	<b>Falldarstellung</b>	3
2.1	Teil 1 – Gründung	3
2.1.1	Gründungsmotivation	3
2.1.2	Gründungsidee und -entscheidung	6
2.1.3	Businessplan	8
2.1.4	Gründungsphase	11
2.2	Teil 2 – Marktstruktur und Wettbewerbssituation	13
2.2.1	Eckdaten der globalen Marktstruktur	13
2.2.2	Branchen	18
2.3	Teil 3 – Strategische Positionierung	20
2.3.1	Unternehmensstrategien von Beratungen	20
2.3.2	Der Akquisitionsprozess eines Projektes	21
2.3.3	Pilotprojekt	23
2.4	Teil 4: Wachstum	26
2.4.1	Einstellen von neuen Mitarbeitern	27
2.4.2	Ein neuer Partner	31
2.5	Teil 5 – Die Krise bei Mangold Emde & Partner	35
2.5.1	Situation	35
2.5.2	Ursachen der Krise	36
2.5.3	Wirkungen	37
<b>3</b>	<b>Fallzusammenfassung</b>	39
<b>4</b>	<b>Lehrstrategie</b>	43
4.1	Allgemeine Lernziele und zu erwerbende Kompetenzen	43
4.2	Erworbene Fachkompetenzen nach dem Bearbeiten der Fallstudie	44
4.3	Formalitäten	44



---

<b>5</b>	<b>Werkzeuge</b> .....	45
5.1	Gründung und Entrepreneurship .....	45
5.2	Branchen- und Wettbewerbsanalyse .....	48
5.3	Strategische Positionierung und Wachstum .....	49
5.4	Unternehmenskultur .....	51
5.5	Krisenmanagement .....	52
<b>6</b>	<b>Ablauf</b> .....	57
6.1	Lernaktivitäten .....	57
6.2	Zeitplan .....	57
<b>7</b>	<b>Arbeitsblätter</b> .....	63
7.1	Erstellung eines Businessplans .....	63
7.2	Szenarien .....	63
7.3	Tabelle zur SWOT-Analyse .....	63
7.4	Anreizmechanismen zur Verminderung des Prinzipal- Agenten-Problems .....	64
<b>8</b>	<b>Anhänge</b> .....	67
8.1	Anhang 1: Material zu Mangold Emde & Partner .....	67
8.2	Anhang 2: Eigenschaften eines Entrepreneurs/einer Entrepreneurin .....	70
8.3	Anhang 3: Kritische Ressourcen .....	72
8.4	Anhang 4: Fakten und Daten zum Beratungsmarkt .....	72
8.4.1	Aufteilung des deutschen Gesamtmarktes nach Beratungsfeldern .....	74
8.4.2	Die größten Beratungen in Deutschland .....	75
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	79

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 5.1	Kräfte der Unternehmensumwelt. Quelle: nach Porter 1980 . . . .	48
Abb. 5.2	Ressourcen eines Unternehmens. Quelle: nach Barney 1991 . . . .	49
Abb. 5.3	Endogenisierung exogener Variablen. Quelle: Töpfer 1999 . . . .	53
Abb. 6.1	Lernaktivitäten . . . . .	58
Abb. 6.2	Phase 1 . . . . .	59
Abb. 6.3	Phase 2 (Teil 1) . . . . .	59
Abb. 6.4	Phase 2 (Teil 2) . . . . .	60
Abb. 6.5	Phase 3 . . . . .	61
Abb. 7.1	SWOT-Analyse . . . . .	64
Abb. 8.1	Kompetenzen von Mangold Emde und Partner. . . . .	68
Abb. 8.2	Klienten- und Beraternetzwerk . . . . .	69
Abb. 8.3	Liste von Projekten und ehemaligen Kunden. . . . .	69
Abb. 8.4	Zahlen aus dem Businessplan für das erste Jahr . . . . .	70
Abb. 8.5	Stellenausschreibung . . . . .	71
Abb. 8.6	Organigramm von Mangold Emde & Partner 2007. . . . .	72
Abb. 8.7	Umsatzentwicklung von Mangold Emde & Partner . . . . .	72
Abb. 8.8	Kritische Ressourcen von Unternehmensberatungen. . . . .	73
Abb. 8.9	Allokation der Eigentumsrechte an den 50 renommiertesten Managementberatungen. Quelle: nach Lerner 2003 . . . . .	73
Abb. 8.10	Beratungsfelder des deutschen Gesamtmarktes sind in dargestellt. Quelle: BDU 2014 . . . . .	74
Abb. 8.11	Entwicklung des Umsatzes in der deutschen Beratungsbranche in Mrd. €. Quelle: BDU 2014. . . . .	74
Abb. 8.12	Wichtige Kennzahlen der Unternehmensberatungen in Deutschland. Quelle: BDU 2014 . . . . .	75
Abb. 8.13	Die Top 10-Managementberatungen in Deutschland. Quelle: Lündendonk 2014. . . . .	75
Abb. 8.14	Die größten Beratungen in Deutschland . . . . .	76

Abb. 8.15 Aufteilung verarbeitendes Gewerbe und Finanzdienstleister. Quelle: BDU 2014 . . . . .	76
Abb. 8.16 Aufteilung des Gesamtmarktes nach Klientenbranchen. Quelle: BDU 2014 . . . . .	77
Abb. 8.17 Anzahl der Versicherungsunternehmen in Deutschland 1990–2010. Quelle: GDV Jahrbuch 2011 . . . . .	77