



Subject **Module: Strategic Tools and Techniques**
Course: **Tools and Techniques III: Managing External Consultants**

Professor in charge: Prof. Dr. Dietmar Fink

Target group: 2nd Semester

Lectures: 2 SWS

Aims: Most managers who are involved in strategic decision making will sooner or later be confronted with the services provided by external management consultants - either because they engage an external consultant in order to find a solution for a management problem on their own behalf, or because they have to deal with the consequences of a consulting project commissioned by another unit of their company. In any case, a manager should know how to deal with external consultants - how to read their proposals, how to judge their pricing, how to manage a joint project, etc.

This course provides students with an insight into the consulting industry. Students will understand how consultants define their own strategies and how they manage their processes. This will enable them to achieve the highest value from an external consultant's advice.

Contents:

1. The Market for Consulting Services: An Introduction
 - 1.1 Supply Structures
 - 1.2 Demand Structures
 - 1.3 The (hidden) Rules of the Consulting Industry
 - 1.4 Who is Who in Management Consulting

2. Understanding a Management Consultant's Processes
 - 2.1 How Consultants Create Awareness
 - 2.2 How Consultants Manage Leads
 - 2.3 How Consultants Convince Prospective Clients
 - 2.4 How Consultants Prepare their Proposals
 - 2.5 How Consultants Manage their Engagements
 - 2.6 How Consultants Review their Cases

3. Understanding a Management Consultant's Strategies
 - 3.1 Market Attractiveness: The Demand for Specific Consulting Services
 - 3.2 Competitive Position: The Value of a Consultant's Reputation
 - 3.3 A Strategic Planning Framework for Management Consultants

4. Selecting a Management Consultant
 - 4.1 The Selection Process
 - 4.2 Selection Criteria
 - 4.3 Pitfalls in the Selection Process

Methods: Student learning is based on lectures, case studies, as well as students' own preparation and business experience. All students will need to



prepare the basic literature prior to the course. The lectures will focus on reviewing and discussing the key issues of the prepared topics. Case Studies will reinforce understanding of the issues discussed. Full participation by all group members in case study group sessions is essential.

Examination:

The module will be assessed by a final examination.

Literature

Basic Literature:

Fink, D./Knoblach, B. (2003): Die großen Management Consultants: Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien, München 2003, Chapter 4.

Niedereichholz, C. (1997): Unternehmensberatung, Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, 2. Aufl., Nachdruck, München, Wien Oldenbourg 1997.

Additional Literature:

Althaus, S. (1994): Unternehmensberatung – Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses, St. Gallen 1994.

Bartling, U. (1985): Die Unternehmensberatung als externe Stabstelle des Managements: Eine Untersuchung der Funktionen und Bedeutung der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relevanz für Klein- und Mittelunternehmen, Frankfurt am Main, Bern, New York 1995.

Becker, U./Schade, C. (1995): Betriebsformen der Unternehmensberatung, in: zfbf, 47. Jg. (1995), S. 327 – 354.

Berninghaus, H. (1991): Trends im Beratungsumfeld und Konsequenzen für die Methodik der Unternehmensberatung, in: Internationale Management-Beratung, hrsg. von W. Wacker, Berlin 1991, S. 51 – 63.

Dichtl, M. (1998): Standardisierung von Beratungsleistungen, Wiesbaden 1998.

Effenberger, J. (1998): Erfolgsfaktoren der Strategieberatung: Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht, Stuttgart 1998.

Eschenbach, R./Nagy, R. (1999): Top-Management Beratung: Internationale Beratungsfirmen auf dem Prüfstand, Wien 1999.

Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Kopp, Berlin 1998, S. 147 – 181.

Hill, W. (1990): Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung, in: DBW, 50. Jg. (1990), S. 171 – 180.



- Hoffmann, W. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden 1991.
- Hruschka, E. (1969): Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses, Meisenheim 1969.
- Igl, G./Lehner F. (2000): Wissensmanagement in der Beratungsbranche, Forschungsbericht Nr. 39, Regensburg 2000.
- Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Knopp, Berlin 1998, S.183 – 200.
- Kehrer, R./Schade, C. (1995): Interne Problemlösung oder Konsultation von Unternehmensberatern?, in: DBW, 55. Jg. (1995), S. 465 – 479.
- Kieser, A. (1998a): Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: Organisation im Wandel der Märkte, hrsg. von H. Glaser, E. F. Schröder u. A. v. Werder, Wiesbaden 1998, S. 191 – 225.
- Kieser, A. (1998b): Immer mehr Geld für Unternehmensberatung – und wofür?, in: Organisationsentwicklung, 17. Jg. (1998), Nr. 2, S. 62 – 69.
- Kirsch, W./Eckert, N. (1998): Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, in: Strategische Unternehmensberatung, hrsg. von I. Bamberger, Wiesbaden 1998, S. 259 – 306.
- Kohr, J. (2000): Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten – Beratermarketing, München u.a. 2000.
- Meissner, D./Thürbach R.P. (1989): Planung in Beratungsunternehmen, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart 1989, Sp. 105 – 115.
- Melcher, H. (1982): Aufbau eines Controlling-Systems für Consulting-Unternehmen, Darmstadt 1982.
- Miethe, C. (2000): Leistung und Vermarktung unterschiedlicher Formen der Unternehmensberatung, Wiesbaden 2000.
- Schade, C. (2000): Marketing für Unternehmensberatung: Ein institutionenökonomischer Ansatz, Nachdruck der 2. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Schade, C./Schott, E. (1993a): Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 1, I. Quartal 1993, S. 15 – 25.
- Schade, C./Schott, E. (1993b): Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: DBW, 53. Jg. (1993), S. 491 – 511.



Schneider, U. (1995): Experten zwischen verschiedenen Kulturen: Ist Beratung ein globales Produkt?, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 139 – 158.

Schrädler, J. (1996): Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht, Wiesbaden 1996.

Schwan, K./Seipel, K. (1999): Erfolgreich beraten: Grundlagen der Unternehmensberatung, München 1999.

Simon, F. (1995): Die Funktion des Organisationsberaters – Einige Prinzipien systemischer Beratung, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 284 – 300.

Strasser, H. (1993): Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden – Eine resultatsorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses, Zürich 1993.

Straub, W./Forchhammer, L. (1995): Berater können erfolgreicher werden, in: Harvard Business Manager, Nr. 3/1995, S. 9 – 21.

Vogelsang, G. (1992): Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung, Köln 1992.

Weiershäuser, S. (1996): Mitarbeiterverhalten im Beratungsprozeß: eine ökonomische Betrachtung, Wiesbaden 1996.

Wohlgemuth, A. (1995): Professionelle Unternehmensberatung: Eine zukunftsorientierte Dienstleistung, in: Unternehmensberatung und Management, hrsg. von A. Wohlgemuth, Zürich 1995, S. 11 – 38.

Wolf, G. (2000): Die Krisis der Unternehmensberatung: Ein Beitrag zur Beratungsforschung, Wiesbaden 2000.

Basic Literature:

Fink, D./Knoblach, B. (2003): Die großen Management Consultants: Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien, München 2003, Chapter 4.

Niedereichholz, C. (1997): Unternehmensberatung, Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, 2. Aufl., Nachdruck, München, Wien Oldenbourg 1997.

Additional Literature:

Althaus, S. (1994): Unternehmensberatung – Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses, St. Gallen 1994.

Bartling, U. (1985): Die Unternehmensberatung als externe Stabstelle des Managements: Eine Untersuchung der Funktionen und Bedeutung der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relevanz für Klein- und Mittelunternehmen, Frankfurt am Main, Bern, New York 1995.



Becker, U./Schade, C. (1995): Betriebsformen der Unternehmensberatung, in: zfbf, 47. Jg. (1995), S. 327 – 354.

Berninghaus, H. (1991): Trends im Beratungsumfeld und Konsequenzen für die Methodik der Unternehmensberatung, in: Internationale Management-Beratung, hrsg. von W. Wacker, Berlin 1991, S. 51 – 63.

Dichtl, M. (1998): Standardisierung von Beratungsleistungen, Wiesbaden 1998.

Effenberger, J. (1998): Erfolgsfaktoren der Strategieberatung: Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht, Stuttgart 1998.

Eschenbach, R./Nagy, R. (1999): Top-Management Beratung: Internationale Beratungsfirmen auf dem Prüfstand, Wien 1999.

Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Kopp, Berlin 1998, S. 147 – 181.

Hill, W. (1990): Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung, in: DBW, 50. Jg. (1990), S. 171 – 180.

Hoffmann, W. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden 1991.

Hruschka, E. (1969): Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses, Meisenheim 1969.

Igl, G./Lehner F. (2000): Wissensmanagement in der Beratungsbranche, Forschungsbericht Nr. 39, Regensburg 2000.

Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Knopp, Berlin 1998, S.183 – 200.

Kehrer, R./Schade, C. (1995): Interne Problemlösung oder Konsultation von Unternehmensberatern?, in: DBW, 55. Jg. (1995), S. 465 – 479.

Kieser, A. (1998a): Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: Organisation im Wandel der Märkte, hrsg. von H. Glaser, E. F. Schröder u. A. v. Werder, Wiesbaden 1998, S. 191 – 225.

Kieser, A. (1998b): Immer mehr Geld für Unternehmensberatung – und wofür?, in: Organisationsentwicklung, 17. Jg. (1998), Nr. 2, S. 62 – 69.



- Kirsch, W./Eckert, N. (1998): Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, in: Strategische Unternehmensberatung, hrsg. von I. Bamberger, Wiesbaden 1998, S. 259 – 306.
- Kohr, J. (2000): Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten – Beratermarketing, München u.a. 2000.
- Meissner, D./Thürbach R.P. (1989): Planung in Beratungsunternehmen, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart 1989, Sp. 105 – 115.
- Melcher, H. (1982): Aufbau eines Controllingystems für Consulting-Unternehmen, Darmstadt 1982.
- Miethe, C. (2000): Leistung und Vermarktung unterschiedlicher Formen der Unternehmensberatung, Wiesbaden 2000.
- Schade, C. (2000): Marketing für Unternehmensberatung: Ein institutionenökonomischer Ansatz, Nachdruck der 2. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Schade, C./Schott, E. (1993a): Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 1, I. Quartal 1993, S. 15 – 25.
- Schade, C./Schott, E. (1993b): Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: DBW, 53. Jg. (1993), S. 491 – 511.
- Schneider, U. (1995): Experten zwischen verschiedenen Kulturen: Ist Beratung ein globales Produkt?, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 139 – 158.
- Schrädler, J. (1996): Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht, Wiesbaden 1996.
- Schwan, K./Seipel, K. (1999): Erfolgreich beraten: Grundlagen der Unternehmensberatung, München 1999.
- Simon, F. (1995): Die Funktion des Organisationsberaters – Einige Prinzipien systemischer Beratung, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 284 – 300.
- Strasser, H. (1993): Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden – Eine resultatsorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses, Zürich 1993.
- Straub, W./Forchhammer, L. (1995): Berater können erfolgreicher werden, in: Harvard Business Manager, Nr. 3/1995, S. 9 – 21.
- Vogelsang, G. (1992): Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung, Köln 1992.



Weiershäuser, S. (1996): Mitarbeiterverhalten im Beratungsprozeß: eine ökonomische Betrachtung, Wiesbaden 1996.

Wohlgemuth, A. (1995): Professionelle Unternehmensberatung: Eine zukunftsorientierte Dienstleistung, in: Unternehmensberatung und Management, hrsg. von A. Wohlgemuth, Zürich 1995, S. 11 – 38.

Wolf, G. (2000): Die Krisis der Unternehmensberatung: Ein Beitrag zur Beratungsforschung, Wiesbaden 2000.

Basic Literature:

Fink, D./Knoblach, B. (2003): Die großen Management Consultants: Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien, München 2003, Chapter 4.

Niedereichholz, C. (1997): Unternehmensberatung, Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, 2. Aufl., Nachdruck, München, Wien Oldenbourg 1997.

Additional Literature:

Althaus, S. (1994): Unternehmensberatung – Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses, St. Gallen 1994.

Bartling, U. (1985): Die Unternehmensberatung als externe Stabstelle des Managements: Eine Untersuchung der Funktionen und Bedeutung der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relevanz für Klein- und Mittelunternehmen, Frankfurt am Main, Bern, New York 1995.

Becker, U./Schade, C. (1995): Betriebsformen der Unternehmensberatung, in: zfbf, 47. Jg. (1995), S. 327 – 354.

Berninghaus, H. (1991): Trends im Beratungsumfeld und Konsequenzen für die Methodik der Unternehmensberatung, in: Internationale Management-Beratung, hrsg. von W. Wacker, Berlin 1991, S. 51 – 63.

Dichtl, M. (1998): Standardisierung von Beratungsleistungen, Wiesbaden 1998.

Effenberger, J. (1998): Erfolgsfaktoren der Strategieberatung: Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht, Stuttgart 1998.

Eschenbach, R./Nagy, R. (1999): Top-Management Beratung: Internationale Beratungsfirmen auf dem Prüfstand, Wien 1999.

Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Kopp, Berlin 1998, S. 147 – 181.

Hill, W. (1990): Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung, in: DBW, 50. Jg. (1990), S. 171 – 180.



- Hoffmann, W. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden 1991.
- Hruschka, E. (1969): Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses, Meisenheim 1969.
- Igl, G./Lehner F. (2000): Wissensmanagement in der Beratungsbranche, Forschungsbericht Nr. 39, Regensburg 2000.
- Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Knopp, Berlin 1998, S.183 – 200.
- Kehrer, R./Schade, C. (1995): Interne Problemlösung oder Konsultation von Unternehmensberatern?, in: DBW, 55. Jg. (1995), S. 465 – 479.
- Kieser, A. (1998a): Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: Organisation im Wandel der Märkte, hrsg. von H. Glaser, E. F. Schröder u. A. v. Werder, Wiesbaden 1998, S. 191 – 225.
- Kieser, A. (1998b): Immer mehr Geld für Unternehmensberatung – und wofür?, in: Organisationsentwicklung, 17. Jg. (1998), Nr. 2, S. 62 – 69.
- Kirsch, W./Eckert, N. (1998): Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, in: Strategische Unternehmensberatung, hrsg. von I. Bamberger, Wiesbaden 1998, S. 259 – 306.
- Kohr, J. (2000): Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten – Beratermarketing, München u.a. 2000.
- Meissner, D./Thürbach R.P. (1989): Planung in Beratungsunternehmen, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart 1989, Sp. 105 – 115.
- Melcher, H. (1982): Aufbau eines Controlling-Systems für Consulting-Unternehmen, Darmstadt 1982.
- Miethe, C. (2000): Leistung und Vermarktung unterschiedlicher Formen der Unternehmensberatung, Wiesbaden 2000.
- Schade, C. (2000): Marketing für Unternehmensberatung: Ein institutionenökonomischer Ansatz, Nachdruck der 2. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Schade, C./Schott, E. (1993a): Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 1, I. Quartal 1993, S. 15 – 25.



Schade, C./Schott, E. (1993b): Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: DBW, 53. Jg. (1993), S. 491 – 511.

Schneider, U. (1995): Experten zwischen verschiedenen Kulturen: Ist Beratung ein globales Produkt?, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 139 – 158.

Schrädler, J. (1996): Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht, Wiesbaden 1996.

Schwan, K./Seipel, K. (1999): Erfolgreich beraten: Grundlagen der Unternehmensberatung, München 1999.

Simon, F. (1995): Die Funktion des Organisationsberaters – Einige Prinzipien systemischer Beratung, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 284 – 300.

Strasser, H. (1993): Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden – Eine resultatsorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses, Zürich 1993.

Straub, W./Forchhammer, L. (1995): Berater können erfolgreicher werden, in: Harvard Business Manager, Nr. 3/1995, S. 9 – 21.

Vogelsang, G. (1992): Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung, Köln 1992.

Weiershäuser, S. (1996): Mitarbeiterverhalten im Beratungsprozeß: eine ökonomische Betrachtung, Wiesbaden 1996.

Wohlgemuth, A. (1995): Professionelle Unternehmensberatung: Eine zukunftsorientierte Dienstleistung, in: Unternehmensberatung und Management, hrsg. von A. Wohlgemuth, Zürich 1995, S. 11 – 38.

Wolf, G. (2000): Die Krisis der Unternehmensberatung: Ein Beitrag zur Beratungsforschung, Wiesbaden 2000.

Basic Literature:

Fink, D./Knoblach, B. (2003): Die großen Management Consultants: Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien, München 2003, Chapter 4.

Niedereichholz, C. (1997): Unternehmensberatung, Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, 2. Aufl., Nachdruck, München, Wien Oldenbourg 1997.

Additional Literature:

Althaus, S. (1994): Unternehmensberatung – Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses, St. Gallen 1994.



Bartling, U. (1985): Die Unternehmensberatung als externe Stabstelle des Managements: Eine Untersuchung der Funktionen und Bedeutung der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relevanz für Klein- und Mittelunternehmen, Frankfurt am Main, Bern, New York 1995.

Becker, U./Schade, C. (1995): Betriebsformen der Unternehmensberatung, in: zfbf, 47. Jg. (1995), S. 327 – 354.

Berninghaus, H. (1991): Trends im Beratungsumfeld und Konsequenzen für die Methodik der Unternehmensberatung, in: Internationale Management-Beratung, hrsg. von W. Wacker, Berlin 1991, S. 51 – 63.

Dichtl, M. (1998): Standardisierung von Beratungsleistungen, Wiesbaden 1998.

Effenberger, J. (1998): Erfolgsfaktoren der Strategieberatung: Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht, Stuttgart 1998.

Eschenbach, R./Nagy, R. (1999): Top-Management Beratung: Internationale Beratungsfirmen auf dem Prüfstand, Wien 1999.

Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Kopp, Berlin 1998, S. 147 – 181.

Hill, W. (1990): Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung, in: DBW, 50. Jg. (1990), S. 171 – 180.

Hoffmann, W. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden 1991.

Hruschka, E. (1969): Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses, Meisenheim 1969.

Igl, G./Lehner F. (2000): Wissensmanagement in der Beratungsbranche, Forschungsbericht Nr. 39, Regensburg 2000.

Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Knopp, Berlin 1998, S. 183 – 200.

Kehrer, R./Schade, C. (1995): Interne Problemlösung oder Konsultation von Unternehmensberatern?, in: DBW, 55. Jg. (1995), S. 465 – 479.

Kieser, A. (1998a): Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: Organisation im Wandel der Märkte, hrsg. von H. Glaser, E. F. Schröder u. A. v. Werder, Wiesbaden 1998, S. 191 – 225.



Kieser, A. (1998b): Immer mehr Geld für Unternehmensberatung – und wofür?, in: Organisationsentwicklung, 17. Jg. (1998), Nr. 2, S. 62 – 69.

Kirsch, W./Eckert, N. (1998): Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, in: Strategische Unternehmensberatung, hrsg. von I. Bamberger, Wiesbaden 1998, S. 259 – 306.

Kohr, J. (2000): Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten – Beratermarketing, München u.a. 2000.

Meissner, D./Thürbach R.P. (1989): Planung in Beratungsunternehmen, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart 1989, Sp. 105 – 115.

Melcher, H. (1982): Aufbau eines Controlling-Systems für Consulting-Unternehmen, Darmstadt 1982.

Miethe, C. (2000): Leistung und Vermarktung unterschiedlicher Formen der Unternehmensberatung, Wiesbaden 2000.

Schade, C. (2000): Marketing für Unternehmensberatung: Ein institutionenökonomischer Ansatz, Nachdruck der 2. Aufl., Wiesbaden 2000.

Schade, C./Schott, E. (1993a): Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 1, I. Quartal 1993, S. 15 – 25.

Schade, C./Schott, E. (1993b): Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: DBW, 53. Jg. (1993), S. 491 – 511.

Schneider, U. (1995): Experten zwischen verschiedenen Kulturen: Ist Beratung ein globales Produkt?, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 139 – 158.

Schrädler, J. (1996): Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht, Wiesbaden 1996.

Schwan, K./Seipel, K. (1999): Erfolgreich beraten: Grundlagen der Unternehmensberatung, München 1999.

Simon, F. (1995): Die Funktion des Organisationsberaters – Einige Prinzipien systemischer Beratung, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 284 – 300.

Strasser, H. (1993): Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden – Eine resultatsorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses, Zürich 1993.

Straub, W./Forchhammer, L. (1995): Berater können erfolgreicher werden, in: Harvard Business Manager, Nr. 3/1995, S. 9 – 21.



Vogelsang, G. (1992): Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung, Köln 1992.

Weiershäuser, S. (1996): Mitarbeiterverhalten im Beratungsprozeß: eine ökonomische Betrachtung, Wiesbaden 1996.

Wohlgemuth, A. (1995): Professionelle Unternehmensberatung: Eine zukunftsorientierte Dienstleistung, in: Unternehmensberatung und Management, hrsg. von A. Wohlgemuth, Zürich 1995, S. 11 – 38.

Wolf, G. (2000): Die Krisis der Unternehmensberatung: Ein Beitrag zur Beratungsforschung, Wiesbaden 2000.

Basic Literature:

Fink, D./Knoblach, B. (2003): Die großen Management Consultants: Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien, München 2003, Chapter 4.

Niedereichholz, C. (1997): Unternehmensberatung, Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, 2. Aufl., Nachdruck, München, Wien Oldenbourg 1997.

Additional Literature:

Althaus, S. (1994): Unternehmensberatung – Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses, St. Gallen 1994.

Bartling, U. (1985): Die Unternehmensberatung als externe Stabstelle des Managements: Eine Untersuchung der Funktionen und Bedeutung der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relevanz für Klein- und Mittelunternehmen, Frankfurt am Main, Bern, New York 1995.

Becker, U./Schade, C. (1995): Betriebsformen der Unternehmensberatung, in: zfbf, 47. Jg. (1995), S. 327 – 354.

Berninghaus, H. (1991): Trends im Beratungsumfeld und Konsequenzen für die Methodik der Unternehmensberatung, in: Internationale Management-Beratung, hrsg. von W. Wacker, Berlin 1991, S. 51 – 63.

Dichtl, M. (1998): Standardisierung von Beratungsleistungen, Wiesbaden 1998.

Effenberger, J. (1998): Erfolgsfaktoren der Strategieberatung: Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht, Stuttgart 1998.

Eschenbach, R./Nagy, R. (1999): Top-Management Beratung: Internationale Beratungsfirmen auf dem Prüfstand, Wien 1999.



Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Kopp, Berlin 1998, S. 147 – 181.

Hill, W. (1990): Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung, in: DBW, 50. Jg. (1990), S. 171 – 180.

Hoffmann, W. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden 1991.

Hruschka, E. (1969): Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses, Meisenheim 1969.

Igl, G./Lehner F. (2000): Wissensmanagement in der Beratungsbranche, Forschungsbericht Nr. 39, Regensburg 2000.

Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Knopp, Berlin 1998, S. 183 – 200.

Kehrer, R./Schade, C. (1995): Interne Problemlösung oder Konsultation von Unternehmensberatern?, in: DBW, 55. Jg. (1995), S. 465 – 479.

Kieser, A. (1998a): Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: Organisation im Wandel der Märkte, hrsg. von H. Glaser, E. F. Schröder u. A. v. Werder, Wiesbaden 1998, S. 191 – 225.

Kieser, A. (1998b): Immer mehr Geld für Unternehmensberatung – und wofür?, in: Organisationsentwicklung, 17. Jg. (1998), Nr. 2, S. 62 – 69.

Kirsch, W./Eckert, N. (1998): Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, in: Strategische Unternehmensberatung, hrsg. von I. Bamberger, Wiesbaden 1998, S. 259 – 306.

Kohr, J. (2000): Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten – Beratermarketing, München u.a. 2000.

Meissner, D./Thürbach R.P. (1989): Planung in Beratungsunternehmen, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart 1989, Sp. 105 – 115.

Melcher, H. (1982): Aufbau eines Controlling systems für Consulting-Unternehmen, Darmstadt 1982.

Mieth, C. (2000): Leistung und Vermarktung unterschiedlicher Formen der Unternehmensberatung, Wiesbaden 2000.

Schade, C. (2000): Marketing für Unternehmensberatung: Ein institutionenökonomischer Ansatz, Nachdruck der 2. Aufl., Wiesbaden 2000.



Schade, C./Schott, E. (1993a): Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 1, I. Quartal 1993, S. 15 – 25.

Schade, C./Schott, E. (1993b): Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: DBW, 53. Jg. (1993), S. 491 – 511.

Schneider, U. (1995): Experten zwischen verschiedenen Kulturen: Ist Beratung ein globales Produkt?, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 139 – 158.

Schrädler, J. (1996): Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht, Wiesbaden 1996.

Schwan, K./Seipel, K. (1999): Erfolgreich beraten: Grundlagen der Unternehmensberatung, München 1999.

Simon, F. (1995): Die Funktion des Organisationsberaters – Einige Prinzipien systemischer Beratung, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 284 – 300.

Strasser, H. (1993): Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden – Eine resultatsorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses, Zürich 1993.

Straub, W./Forchhammer, L. (1995): Berater können erfolgreicher werden, in: Harvard Business Manager, Nr. 3/1995, S. 9 – 21.

Vogelsang, G. (1992): Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung, Köln 1992.

Weiershäuser, S. (1996): Mitarbeiterverhalten im Beratungsprozess: eine ökonomische Betrachtung, Wiesbaden 1996.

Wohlgemuth, A. (1995): Professionelle Unternehmensberatung: Eine zukunftsorientierte Dienstleistung, in: Unternehmensberatung und Management, hrsg. von A. Wohlgemuth, Zürich 1995, S. 11 – 38.

Wolf, G. (2000): Die Krisis der Unternehmensberatung: Ein Beitrag zur Beratungsforschung, Wiesbaden 2000.

Basic Literature:

Fink, D./Knoblach, B. (2003): Die großen Management Consultants: Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien, München 2003, Chapter 4.

Niedereichholz, C. (1997): Unternehmensberatung, Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, 2. Aufl., Nachdruck, München, Wien Oldenbourg 1997.

Additional Literature:



Althaus, S. (1994): Unternehmensberatung – Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses, St. Gallen 1994.

Bartling, U. (1985): Die Unternehmensberatung als externe Stabstelle des Managements: Eine Untersuchung der Funktionen und Bedeutung der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relevanz für Klein- und Mittelunternehmen, Frankfurt am Main, Bern, New York 1995.

Becker, U./Schade, C. (1995): Betriebsformen der Unternehmensberatung, in: zfbf, 47. Jg. (1995), S. 327 – 354.

Berninghaus, H. (1991): Trends im Beratungsumfeld und Konsequenzen für die Methodik der Unternehmensberatung, in: Internationale Management-Beratung, hrsg. von W. Wacker, Berlin 1991, S. 51 – 63.

Dichtl, M. (1998): Standardisierung von Beratungsleistungen, Wiesbaden 1998.

Effenberger, J. (1998): Erfolgsfaktoren der Strategieberatung: Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht, Stuttgart 1998.

Eschenbach, R./Nagy, R. (1999): Top-Management Beratung: Internationale Beratungsfirmen auf dem Prüfstand, Wien 1999.

Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Kopp, Berlin 1998, S. 147 – 181.

Hill, W. (1990): Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung, in: DBW, 50. Jg. (1990), S. 171 – 180.

Hoffmann, W. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden 1991.

Hruschka, E. (1969): Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses, Meisenheim 1969.

Igl, G./Lehner F. (2000): Wissensmanagement in der Beratungsbranche, Forschungsbericht Nr. 39, Regensburg 2000.

Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Knopp, Berlin 1998, S.183 – 200.

Kehrer, R./Schade, C. (1995): Interne Problemlösung oder Konsultation von Unternehmensberatern?, in: DBW, 55. Jg. (1995), S. 465 – 479.

Kieser, A. (1998a): Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: Organisation im Wandel der Märkte, hrsg. von H. Glaser, E. F. Schröder u. A. v. Werder, Wiesbaden 1998, S. 191 –



225.

Kieser, A. (1998b): Immer mehr Geld für Unternehmensberatung – und wofür?, in: Organisationsentwicklung, 17. Jg. (1998), Nr. 2, S. 62 – 69.

Kirsch, W./Eckert, N. (1998): Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, in: Strategische Unternehmensberatung, hrsg. von I. Bamberger, Wiesbaden 1998, S. 259 – 306.

Kohr, J. (2000): Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten – Beratermarketing, München u.a. 2000.

Meissner, D./Thürbach R.P. (1989): Planung in Beratungsunternehmen, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart 1989, Sp. 105 – 115.

Melcher, H. (1982): Aufbau eines Controllingystems für Consulting-Unternehmen, Darmstadt 1982.

Miethe, C. (2000): Leistung und Vermarktung unterschiedlicher Formen der Unternehmensberatung, Wiesbaden 2000.

Schade, C. (2000): Marketing für Unternehmensberatung: Ein institutionenökonomischer Ansatz, Nachdruck der 2. Aufl., Wiesbaden 2000.

Schade, C./Schott, E. (1993a): Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 1, I. Quartal 1993, S. 15 – 25.

Schade, C./Schott, E. (1993b): Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: DBW, 53. Jg. (1993), S. 491 – 511.

Schneider, U. (1995): Experten zwischen verschiedenen Kulturen: Ist Beratung ein globales Produkt?, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 139 – 158.

Schrädler, J. (1996): Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht, Wiesbaden 1996.

Schwan, K./Seipel, K. (1999): Erfolgreich beraten: Grundlagen der Unternehmensberatung, München 1999.

Simon, F. (1995): Die Funktion des Organisationsberaters – Einige Prinzipien systemischer Beratung, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 284 – 300.

Strasser, H. (1993): Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden – Eine resultatsorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses, Zürich 1993.



Straub, W./Forchhammer, L. (1995): Berater können erfolgreicher werden, in: Harvard Business Manager, Nr. 3/1995, S. 9 – 21.

Vogelsang, G. (1992): Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung, Köln 1992.

Weiershäuser, S. (1996): Mitarbeiterverhalten im Beratungsprozeß: eine ökonomische Betrachtung, Wiesbaden 1996.

Wohlgemuth, A. (1995): Professionelle Unternehmensberatung: Eine zukunftsorientierte Dienstleistung, in: Unternehmensberatung und Management, hrsg. von A. Wohlgemuth, Zürich 1995, S. 11 – 38.

Wolf, G. (2000): Die Krisis der Unternehmensberatung: Ein Beitrag zur Beratungsforschung, Wiesbaden 2000.

Basic Literature:

Fink, D./Knoblach, B. (2003): Die großen Management Consultants: Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien, München 2003, Chapter 4.

Niedereichholz, C. (1997): Unternehmensberatung, Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, 2. Aufl., Nachdruck, München, Wien Oldenbourg 1997.

Additional Literature:

Althaus, S. (1994): Unternehmensberatung – Gestaltungsvorschläge zur Steigerung der Effizienz des Beratungsprozesses, St. Gallen 1994.

Bartling, U. (1985): Die Unternehmensberatung als externe Stabstelle des Managements: Eine Untersuchung der Funktionen und Bedeutung der Unternehmensberatung unter besonderer Berücksichtigung ihrer Relevanz für Klein- und Mittelunternehmen, Frankfurt am Main, Bern, New York 1995.

Becker, U./Schade, C. (1995): Betriebsformen der Unternehmensberatung, in: zfbf, 47. Jg. (1995), S. 327 – 354.

Berninghaus, H. (1991): Trends im Beratungsumfeld und Konsequenzen für die Methodik der Unternehmensberatung, in: Internationale Management-Beratung, hrsg. von W. Wacker, Berlin 1991, S. 51 – 63.

Dichtl, M. (1998): Standardisierung von Beratungsleistungen, Wiesbaden 1998.

Effenberger, J. (1998): Erfolgsfaktoren der Strategieberatung: Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht, Stuttgart 1998.

Eschenbach, R./Nagy, R. (1999): Top-Management Beratung: Internationale Beratungsfirmen auf dem Prüfstand, Wien 1999.



Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Kopp, Berlin 1998, S. 147 – 181.

Hill, W. (1990): Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung, in: DBW, 50. Jg. (1990), S. 171 – 180.

Hoffmann, W. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Wiesbaden 1991.

Hruschka, E. (1969): Versuch einer theoretischen Grundlegung des Beratungsprozesses, Meisenheim 1969.

Igl, G./Lehner F. (2000): Wissensmanagement in der Beratungsbranche, Forschungsbericht Nr. 39, Regensburg 2000.

Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung: Umriss einer Wachstumsbranche, in: Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, hrsg. von J. Howaldt u. R. Knopp, Berlin 1998, S. 183 – 200.

Kehrer, R./Schade, C. (1995): Interne Problemlösung oder Konsultation von Unternehmensberatern?, in: DBW, 55. Jg. (1995), S. 465 – 479.

Kieser, A. (1998a): Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: Organisation im Wandel der Märkte, hrsg. von H. Glaser, E. F. Schröder u. A. v. Werder, Wiesbaden 1998, S. 191 – 225.

Kieser, A. (1998b): Immer mehr Geld für Unternehmensberatung – und wofür?, in: Organisationsentwicklung, 17. Jg. (1998), Nr. 2, S. 62 – 69.

Kirsch, W./Eckert, N. (1998): Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, in: Strategische Unternehmensberatung, hrsg. von I. Bamberger, Wiesbaden 1998, S. 259 – 306.

Kohr, J. (2000): Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten – Beratermarketing, München u.a. 2000.

Meissner, D./Thürbach R.P. (1989): Planung in Beratungsunternehmen, in: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von N. Szyperski, Stuttgart 1989, Sp. 105 – 115.

Melcher, H. (1982): Aufbau eines Controlling systems für Consulting-Unternehmen, Darmstadt 1982.

Miethe, C. (2000): Leistung und Vermarktung unterschiedlicher Formen der Unternehmensberatung, Wiesbaden 2000.

Schade, C. (2000): Marketing für Unternehmensberatung: Ein institutionenökonomischer Ansatz, Nachdruck der 2. Aufl., Wiesbaden 2000.



Schade, C./Schott, E. (1993a): Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 1, I. Quartal 1993, S. 15 – 25.

Schade, C./Schott, E. (1993b): Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: DBW, 53. Jg. (1993), S. 491 – 511.

Schneider, U. (1995): Experten zwischen verschiedenen Kulturen: Ist Beratung ein globales Produkt?, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 139 – 158.

Schrädler, J. (1996): Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht, Wiesbaden 1996.

Schwan, K./Seipel, K. (1999): Erfolgreich beraten: Grundlagen der Unternehmensberatung, München 1999.

Simon, F. (1995): Die Funktion des Organisationsberaters – Einige Prinzipien systemischer Beratung, in: Formen der Unternehmensberatung, hrsg. von G. Walger, Köln 1995, S. 284 – 300.

Strasser, H. (1993): Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden – Eine resultatsorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses, Zürich 1993.

Straub, W./Forchhammer, L. (1995): Berater können erfolgreicher werden, in: Harvard Business Manager, Nr. 3/1995, S. 9 – 21.

Vogelsang, G. (1992): Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung, Köln 1992.

Weiershäuser, S. (1996): Mitarbeiterverhalten im Beratungsprozeß: eine ökonomische Betrachtung, Wiesbaden 1996.

Wohlgemuth, A. (1995): Professionelle Unternehmensberatung: Eine zukunftsorientierte Dienstleistung, in: Unternehmensberatung und Management, hrsg. von A. Wohlgemuth, Zürich 1995, S. 11 – 38.

Wolf, G. (2000): Die Krisis der Unternehmensberatung: Ein Beitrag zur Beratungsforschung, Wiesbaden 2000.

Language: English/German

Case Studies: