

---

Exzellenz in der Unternehmensberatung

---

Robert Bodenstein · Ilse Andrea Ennsfellner ·  
Josef Herget  
(Hrsg.)

# Exzellenz in der Unternehmensberatung

Beratungsprojekte erfolgreich  
durchführen – Leitlinien für Unternehmen  
und Berater

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

*Hrsg.*  
Robert Bodenstein  
Infomanagement Unternehmensberatung  
Wien, Österreich

Dr. Ilse Andrea Ennsfellner  
Ennsfellner Consulting e.U.  
Breitenfurt, Österreich

Prof. Dr. Josef Herget  
Excellence Institute – Research & Solutions  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-658-34588-4      ISBN 978-3-658-34589-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34589-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2014, 2022

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, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort zur 2. Auflage

Die Entwicklung geht dynamisch weiter – wir freuen uns, mit dieser erweiterten und vollständig neu überarbeiteten Auflage dem großen Wunsch unserer zahlreichen Leser nach Aktualisierung nachkommen zu können. Seit dem Erscheinen der ersten Auflage im Jahr 2014 hat sich viel getan: Digitalisierung hat im Beratungsprozess verstärkt Einzug gehalten, die Ansprüche an Qualität der Beratung sind weiter massiv gestiegen, die Markttransparenz wurde wesentlich erhöht, aus der EN Norm wurde eine ISO Norm für Unternehmensberatungsdienstleistungen, die Trends der Beratung sind andere geworden, die Anbahnungen und Interaktionen zwischen Unternehmen und Berater haben sich gewandelt und vieles weitere mehr. Wir haben alle Kapitel vollständig aktualisiert und den Nutzen des Buches weiter erhöht, in dem wir nach jedem Kapitel ein Konzentrat von Take-aways für Unternehmen und Berater zusätzlich herauskristallisiert sowie zahlreiche zusätzliche Tools und Checklisten eingefügt haben.

Um der Komplexität der Unternehmensberatung als Kunden-Berater-Beziehung Rechnung zu tragen, haben wir nun konsequenter sowohl die Beiträge der Berater bzw. der Beratungsunternehmen als auch die Rolle der Kunden zur Qualitätssicherung von Beratung in einen Zusammenhang gestellt. „Consulting Governance“ bedeutet dabei nicht nur die gegenseitige Verantwortung von Beratern und Kunden in Beratungsprojekten, sondern beschreibt auch neue Partnerschaftsmodelle sowie Rollenverschmelzungen zwischen Berater und Kunde, die in Beratungsprojekten an Bedeutung gewinnen werden. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Beratungsprojekte, Beratungsunternehmen und deren Kunden werden durchgängig behandelt und in den dargelegten Qualitäts- und Reifegradmodellen der Unternehmensberatung berücksichtigt.

Die Trends in der Unternehmensberatung wurden ebenso umfassend analysiert und aktualisiert. Neu finden Sie in dieser Auflage eine Auflistung von Vermittlungsplattformen für Beratungsdienstleistungen im deutschsprachigen und internationalen Raum. Ebenso wurden verschiedene Werkzeuge für regelmäßige und systematische Trendanalysen zur Analyse neuer Entwicklungen und zur Konzipierung eigener innovativer Vorgehensmodelle und -methoden für Beratungsunternehmen entwickelt.

Das Buch wurde gemeinsam von allen Autoren in zahlreichen Diskussionen weiterentwickelt, Sie sollten daher einen homogenen Kapitelaufbau und einen systematischen

Gedankenfluss vorfinden. Dennoch wurden die einzelnen Kapitel von individuellen Autoren verfasst und werden von diesen auch verantwortet. Wir bedanken uns bei den Interessenvertretungen im DACH-Raum, insbesondere UBIT, BDU und ASCO für die Bereitstellung von Informationen und Materialien, ebenso bei all jenen, die eine Stimme zu diesem Buch gegeben haben. Diversität ist ein Trend in der Unternehmensberatung, den wir beim Verfassen dieser Auflage in den Begriffen, Formulierungen und Anreden weitgehend berücksichtigt haben.

Die äußerst positive Aufnahme der ersten Auflage hat uns angespornt auch mit Ihnen, liebe Leser, noch enger in Kontakt zu treten. Sie finden nun zahlreiche Materialien zum Buch. Die Websites lauten: [www.beratung-im-fokus.com](http://www.beratung-im-fokus.com), [www.exzellenz-in-der-beratung.com](http://www.exzellenz-in-der-beratung.com). Nutzen Sie diese ergänzende Möglichkeit, kommen Sie mit Fragen und Anregungen auf uns zu, wir freuen uns darauf.

Nun wünschen wir Ihnen viel Lesevergnügen – und ziehen Sie noch mehr Nutzen für Ihre Arbeit aus diesem mittlerweile zum Standardwerk avancierten Buch für erfolgreiche Beratungspraxis.

März 2022

Die Herausgeber

---

# Vorwort 1. Auflage

Unternehmensberatung ist eine noch relativ junge Profession, die sich erst allmählich zu einer anerkannten Berufsgruppe entwickelt. Sie leistet einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Wirtschaft.

Kunden erwarten von Beratern ein professionelles Vorgehen, um Probleme und Herausforderungen der Zukunft effektiv und effizient zu lösen. Sie wollen Klarheit darüber, was von einer Beratung zu erwarten ist, welche Haltung und Werte, Beratungsansätze und Beratungsmethoden angeboten werden. Dies erfordert eine ständige Professionalisierung der Berater, aber auch der Kunden und der Beratungsbranche insgesamt.

Zwei Drittel aller Unternehmensberater arbeiten in kleinen oder mittleren Unternehmensstrukturen. Um auf dem Laufenden zu bleiben, nehmen sie häufig die Angebote nationaler Berufsverbände für Unternehmensberatung in Anspruch. Diese Berufsvertretungen sind BDU in Deutschland, UBIT in Österreich und ASCO in der Schweiz. Sie vertreten die Brancheninteressen bei diversen Institutionen und Stakeholdern, sorgen für Qualifikation und Weiterbildung sowie für die Etablierung von Standards und ermöglichen einen umfassenden Wissenstransfer für die Profession. Ihr Hauptziel ist es, die beruflichen Rahmenbedingungen zu optimieren und Kooperationen national und international zu fördern.

Wollen Unternehmen heute am Markt dauerhaft erfolgreich bestehen, so ist das Streben nach exzellenter Qualität unumgänglich. Viele Unternehmen wenden Exzellenz- und Reifegradmodelle an, um ihre Potenziale und Outputfaktoren zu verbessern. Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung sind die Beraterkompetenz, die Qualität der Berater-Kunden-Beziehung, das Management des Beratungsprojektes sowie die Führung des Beratungsunternehmens.

Auch die „Consulting Governance“, d. h. die Professionalisierung der Interaktionsbeziehungen auf Berater- und Kundenseite, rückt zunehmend in den Vordergrund. Die Kundenprofessionalisierung erfordert vor allem Wissen, Kompetenzen und Expertise über und in der Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern, den Aufbau geeigneter Beratungsstrukturen, einen professionellen Umgang mit Beratern, deren zielorientierte und transparente Auswahl sowie das Projektmanagement und die Evaluierung der Beratungsdienstleistung. Das Motto lautet: „Auf Augenhöhe mit den Experten.“

Die Weiterentwicklung der Unternehmensberatung benötigt darüber hinaus auch die Zusammenarbeit mit Stakeholdern, insbesondere der Wissenschaft, den Medien und nationalen sowie internationalen Institutionen. Der Beratungsforschung kommt eine wesentliche Bedeutung zu.

In diesem Buch stellen wir ein Exzellenz-Modell für Unternehmensberatung vor, mit dem eine umfassende Darstellung und Bewertung der Potenziale von Unternehmensberatung vorgenommen werden kann. Zunächst entwickeln wir je ein Reifegradmodell für Beratungsanbieter und für Beratungskunden. Die Checklisten dienen Beratern und Auftraggebern von Beratungsleistungen als Werkzeug zur Selbstbewertung, um Stärken und Verbesserungspotenziale zu ermitteln und den Beratungserfolg zu verbessern. Darüber hinaus propagieren wir ein Reifegradmodell für die Unternehmensberatung als Profession. Ein derartiges Exzellenz-Modell für Unternehmensberatung in allen Ausprägungen wird in diesem Buch erstmalig dargestellt und diskutiert.

Darüber hinaus geben wir einen Überblick über aktuelle Standards der Unternehmensberatung. Dabei gehen wir auf die neuesten Entwicklungen auf europäischer Ebene ein. Im Zuge des Lissabon-Vertrags und der Herausgabe der Dienstleistungsrichtlinie 2006/123/EG zur Schaffung eines grenzenlosen Marktes für Dienstleistungen hat CEN – das Europäische Normungsinstitut für EU- und EFTA-Länder – beschlossen, eine Reihe von „Dienstleistungsnormen“ zu entwickeln.

Unternehmensberatung leistet einen wesentlichen Beitrag für die europäische Wirtschaft und wurde als eine der wichtigsten Dienstleistungen dieses Programms eingestuft. Mit der neuen Norm „EN 16114:2011 Unternehmensberatungsdienstleistungen“ sollen einerseits der Markt für Unternehmensberatungsdienstleistungen vereinheitlicht werden, andererseits eine höhere Wertschöpfung und geringere Risiken für die Kunden entstehen.

Durch eine höhere Qualität der Beratungsdienstleistungen wird die europäische Beratungsbranche effektiver, die Barrieren beim grenzüberschreitenden Austausch von Unternehmensberatungsdienstleistungen verringert und die Entwicklung des Berufsstandes vorangetrieben. Die Norm ist im Originaltext in diesem Buch enthalten. Ein Leitfaden gibt Anleitung für die Anwendung dieser Beratungsnorm in der Beratungspraxis.

Die Bemühungen, auf Basis des europäischen Beratungsstandards EN 16114 in den kommenden Jahren einen ISO-Standard für Unternehmensberatungsdienstleistungen zu erarbeiten, stellen den nächsten Schritt zur Weiterentwicklung der Branche auf internationaler Ebene dar.

Damit sind wichtige Grundlagen für die Professionalisierung der Unternehmensberatung als Berufsstand gelegt. Der Weg ist eingeschlagen, jedoch noch nicht zu Ende gegangen.

Die Autoren dieses Buches sind seit vielen Jahren in der Beratungspraxis, der Beratungsforschung sowie in führenden Positionen in nationalen und internationalen Interessenvertretungen der Unternehmensberatung tätig.

Wir sehen Beratung auch als wissenschaftliche Teildisziplin und vertreten die Ansicht, dass theoretische Zugänge Hilfestellung für die Praxisarbeit bieten. Die Modelle in

diesem Buch wurden entwickelt, um Reflexion, aber auch kritische Positionen und Diskussionen anzuregen. Trotzdem soll dieses Buch als praktische Hilfestellung für Kunden und Anbieter von Unternehmensberatung dienen, um Beratungsprojekte und die Berater-Kunden-Beziehungen erfolgreicher zu gestalten.

Denn auch für die Beratungsbranche gilt: Will sie weiterhin einen wesentlichen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung und Wertschöpfung leisten, geht an einem „Commitment to Excellence“ und „Recognized for Excellence“ kein Weg vorbei. Nur durch exzellentes Arbeiten der Unternehmensberater, kombiniert mit der Ambition einer Business Excellence aufseiten der Auftraggeber und einer konsequenten Weiterentwicklung der Profession durch die Berufsverbände, können nachhaltige positive Ergebnisse für Wirtschaft und Gesellschaft erzielt werden. Dadurch wird die Entwicklung des Berufsstandes der Unternehmensberatung für alle gefördert.

Der einfacheren Lesbarkeit halber verzichten wir in diesem Buch auf eine geschlechtergerechte Formulierung und schließen sowohl weibliche als auch männliche Anreden ein.

Oktober 2013

Ilse Ennsfellner  
Robert Bodenstein  
Josef Herget



---

## Stimmen zum Buch aus der 1. Auflage

Es gibt keine abstrakte Qualität. Für eine Bergwanderung sind Bergschuhe, für die Oper Lackschuhe und für die Gartenarbeit Gummistiefel am besten. Ein Qualitätsverständnis ohne Funktionsbezug ist nur von geringem Wert. So verhält es sich auch mit Exzellenz in der Unternehmensberatung. Umso wichtiger ist die in diesem Buch vorgenommene Aufarbeitung, welchen Funktionen Consulting dient, wie sich Exzellenz in der Beratung definiert, wie man sie erreicht und wie man sie von minderer Qualität unterscheiden kann.

*Dr. Andreas Altmann*  
*Rektor des MCI Management Center Innsbruck*

Although research and theory building in the management consulting realm have continued to grow and evolve over the past several years, the field is still characterized by mystique and ambiguity. Yet, despite this growth, influence and attention, management consulting is still shrouded in mystery. Compared to the „learned“ professions, there is no official or legally-based indication of professional competence or a true common body of knowledge. In our quest to fill this void, it is clear that much more systematic research is needed – study that is grounded in collaboration between academics and consulting practitioners, drawing out actionable knowledge about the nuances and complexities associated with intervention in organizational life. Questions that can only be answered through in-depth, systematic comparative study carried out in collaboration between practical scholars and scholarly practitioners. This book is a thoughtful step in this direction.

*Anthony F. Buono*  
*Professor of Management and Sociology at Bentley University*  
*Editor of the „Research in Management Consulting“ book series (Information Age Publishing)*  
*The 2013 Chair of the Management Consulting Division of the Academy of Management*

Increasing complexity of management, processes and corporate structures have resulted in a growing need for management consultancy services in the past decades along with a

growing demand for a recognized framework and structured, effective tools to assess and monitor management consultancy services and their results. Management Consultancy Service Providers, clients and institutions call for more transparency to fully leverage this potential. As chairman of ICMCI I have been following the manifold activities to professionalize management consultancy in co-operation with consultancy buyers, academia and other stakeholders. High-quality and worldwide consistent certifications and standards gain more and more importance. CMC is the Gold Standard for Excellence. The EN 16114 and other important consultancy standards come to life with this gorgeous book.

*Dr. Francesco D'Aprile, CMC*

*Chair of ICMCI, The International Council of Management Consulting Institutes*

115.000 Unternehmen aus den Bereichen Information und Consulting erwirtschaften jährlich mehr als 55 Mrd. EUR im In- und Ausland und sind damit entscheidender Konjunkturmotor für Österreich. Erfolgsentscheidend dafür ist das klare Rollenverständnis zwischen Klienten und wissensbasierten Dienstleistern. Das vorliegende Buch zeigt am Beispiel „Unternehmensberatung“, welche Qualitätsstandards internationale Exzellenz versprechen und wie ein erfolgversprechender Beratungsprozess aussehen kann. Ein Leitfaden für Top-Beratungsergebnisse, den ich allen Beratungsbetrieben und ihren Kunden ans Herz legen möchte.

*Alfred Harl, MBA CMC*

*Obmann des Fachverbandes Unternehmensberatung und IT der Wirtschaftskammer Österreich*

Der erfolgreiche Einstieg in den Job eines Unternehmensberaters ist in den meisten Fällen mühsam. Das hängt auch damit zusammen, dass selbst in der Wirtschaft wenig Klarheit darüber besteht, welche Dienstleistung man sich von einer Beraterin, einem Berater eigentlich konkret erwarten kann. Professioneller Beratung haftet immer noch etwas Suspektes an. Zumindest zwei Gründe spielen dabei eine erhebliche Rolle. Einmal existiert keine kanonisierte akademische Ausbildung zum Unternehmensberater. Zum anderen existieren nach wie vor keine transparenten und verlässlichen professionellen Standards.

Dieses Buch stellt solche Standards bereit. Ein wichtiger Beitrag in die richtige Richtung! Ich wünsche ihm weite Verbreitung; zu unser aller Wohle.

*Univ. Prof. Dr. Alfred Janes, CMC*

*ICMCI Academic Fellow*

Wie viele Unternehmensberaterinnen/-Berater kennen Sie?

Und wie viele würden Sie als exzellente Berater weiterempfehlen?

Die steigende Anzahl von globalen und lokalen Einflussgrößen auf strategische und taktische Entscheidungen macht die „Entscheidung unter Unsicherheit“ zu einer der wichtigsten Managementaufgaben. Parallel dazu steigt die Verantwortung der Unternehmensberater: Das vorliegende Buch „Exzellenz in der Unternehmensberatung“ zeigt einen Weg, das Vertrauen in eine gesamte Branche zu stärken.

*Prof. (FH) Mag. Silvia S. Kucera*

*Leitung der Masterstudiengänge Management, Unternehmensführung für KMU, Marketing und Sales IMC Fachhochschule Krems*

Consulting Business is international. The big international consulting companies have always addressed international customers, attracted and recruited international professionals. The common European market however creates borderless markets, which are open also for small and medium-sized consulting companies. But international coordination in the profession has started only recently. This book could build a milestone in the development of professional consulting services. It provides a solid base to identify and to transfer international best practices in the development of professional standards.

*Ezio Lattanzio*

*President FEACO, European Federation of Management Consultancies Associations*

Unternehmensberatung ist ein dynamisches Berufsfeld, das sich stetig weiterentwickelt. Dies wird ganz besonders durch dieses Buch verdeutlicht: es geht nicht mehr nur um die Vermittlung von Methoden für den Beratungsprozess. Die Integration der Beratung aus den unterschiedlichen systemischen Perspektiven und die Klientenprofessionalisierung stehen nun mehr im Vordergrund und damit die Nachhaltigkeit des Wirkens der gesamten Beraterbranche. Es ist ein besonderes Verdienst dieses Buches durch die Entwicklung von offenen Modellen und der Evaluierung von Zukunftstrends einen bedeutsamen Beitrag zur Fortentwicklung der gesamten Beratungsbranche zu liefern.

*Prof. Dr. Christel Niedereichholz, CMC*

*Geschäftsführerin der HAFU Heidelberger Akademie für Unternehmensberatung*

*Herausgeberin Edition „Consulting“ im Oldenbourg Verlag und „Handbuch der Unternehmensberatung“ im ESV Verlag*

*Professorin für „Management Consulting“ an verschiedenen internationalen Hochschulen*

Unternehmensberatung ist ein Prozess, der die zentralen Kundenanforderungen in den Vordergrund stellt. Diesen Blickwinkel schärft dieses Buch, in dem es die verschiedenen Subsysteme analysiert: Beratersystem, Kundensystem, Beratungssystem und Rahmenbedingungen der Berufssparte. Mit diesem innovativen Ansatz gelingt es, Methoden und Werkzeuge zu entwickeln, wie Projekte besser gelingen und der Stellenwert der Beratung in der Gesellschaft optimiert werden kann. Damit wird der Begriff Consulting Governance

mit Inhalten gefüllt, die sofort und unmittelbar umgesetzt werden können. Dieses Buch tut der Beratungsbranche gut und wird diese bereichern.

*Marcel Nickler*

*Präsident Berufsverband Schweizer Unternehmensberater ASCO*

*Leiter Region Deutschland/Österreich/Schweiz, BearingPoint*

Die Unterschiede zwischen Beratungen von Gelehrten, welcher Kunst und Profession auch immer, zur Management- und Unternehmensberatung mit ihren Prozessen, werden in dem vorliegenden Buche exzellent verdeutlicht. Ratlosigkeit sollte daher trotz der systemimmanenten Widersprüche zwischen Zeitgewinn und Zeitverlust, Vertrauen und Kompetenz sowie interner und externer Positionierung nur mehr diejenigen befallen, die nicht den Weg zu einer guten ManagementberaterIn und zu konstruktiven Auseinandersetzungen finden, was Montesquieu als Zeugnis von Größe gesehen hat.

*Prof. Dr. Gerd Prechtel, CMC*

*Obmann der Sparte Information und Consulting, Wirtschaftskammer Niederösterreich*

Unternehmensberatung ist eine erwachsene Branche geworden und zeichnet sich durch strukturiertes und gezieltes Vorgehen ihrer Berufsangehörigen aus. Dieses Werk macht deutlich, dass erfolgreiche Berater mit Standards und transparenter Vorgehensweise arbeiten, um hohe Qualität und Zukunftsorientierung für den Klienten zu bieten. Dieses Buch zeigt in hervorragender Weise die Vorgehensweisen von qualifizierten Beratern. Elan und Optimismus sind die Gestalter der Zukunft.

*Rémi Redley, CMC*

*Vorsitzender der CMC-Kommission des BDU, Alt- und Ehrenpräsident des BDU, Altpäsident der FEACO, Inhaber der GOOSSENS – REDLEY Unternehmensberater BDU*

Qualität ist im Consulting der entscheidende Schlüssel für eine erfolgreiche Marktpräsenz und damit ein wichtiges Anliegen der gesamten Unternehmensberatungsbranche. Nur durch überzeugende Beratungsleistungen mit Mehrwert kann weiterhin eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz der Branche und des Berufsbildes gesichert werden. Das vorliegende Buch liefert hierfür eine hervorragende Orientierung und entwickelt zugleich überzeugende Modelle, wie die Qualität der Beratung in Projekten – aber auch in der Wirtschaft – sichergestellt und optimiert werden kann. Das Buch ist sowohl für Branchenneulinge als auch für etablierte Unternehmensberater eine bereichernde sowie anregende Lektüre.

*Antonio Schnieder*

*Präsident Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)*

---

## Stimmen zum Buch

Was ist Exzellenz? Wenn Menschen versuchen Organisationen nach vorne zu bringen oder wenn sie versuchen sich dort selbst nach vorne zu bringen? Wenn das Sein das Tun überstrahlt oder das Tun das Sein? Wenn man Bedürfnisse anderer zu befriedigen versucht oder sich an den eigenen Idealen und Bildern ergötzt? Wenn Narziss sich in sein eigenes Spiegelbild verliebt oder wenn schlicht schon das tägliche Bemühen und Ringen um die kleine Verbesserung gute Ergebnisse bringt. Machen Sie sich selbst ein Bild, lassen Sie sich nicht von allzu einfachen Rezepten verführen und gehen Sie Ihren Weg. Allein das Streben nach Exzellenz schon lohnt die Mühe. Und das Glück gehört dem Tüchtigen. Viel Vergnügen bei der Lektüre!

*Prof. Dr. Andreas Altmann*  
*Rektor MCI | Die Unternehmerische Hochschule®*

Although research and theory building in the management consulting realm have continued to grow and evolve over the past several years, the field is still characterized by mystique and ambiguity and the consultancy field continues to be shrouded in mystery. Compared to the „learned“ professions, there is no official or legally-based indication of professional competence or a true common body of knowledge. In our quest to fill this void, it is clear that much more systematic research is needed – study that is grounded in collaboration between academics and consulting practitioners, drawing out actionable knowledge about the nuances and complexities associated with intervention in organizational life. Such questions that can only be answered through in-depth, systematic comparative study carried out in collaboration between practical scholars and scholarly practitioners. The second edition of *Excellence in Management Consultancy* is another thoughtful step in this direction.

*Anthony F. Buono*  
*Professor of Management and Sociology at Bentley University*  
*Founding editor of the Research in Management Consulting book series (Information Age Publishing)*  
*The 2002 and 2013 Chair of the Management Consulting Division of the Academy of Management*

Unternehmens- und Verwaltungsberatung wird sehr unterschiedlich wahrgenommen: Die einen lieben, die anderen vermeiden die Leistungen der Consultants. Steigenden Marktvolumina sowie hohe Arbeitgeberattraktivität bei Hochschulabsolventen und Professionals auf der einen Seite stehen niedrige Akzeptanzraten in der Gesamtbevölkerung und spektakuläre „Fehlberatungen“ auf der anderen Seite gegenüber. Ein strukturiertes Modell, das Beraterinnen und Berater in ihrer Handlung nicht zu sehr einschränkt, aber doch Prüfpunkte und Leitplanken aufzeigt, kann in dieser Branche mit ihren niedrigen Zugangsbarrieren für mehr Professionalität sorgen. Mit seinem Vorschlag hilft das vorliegende Buch Beratern, ihre Aktivitäten zu gestalten; es hilft Kunden, die Zusammenarbeit mit Beratern zu professionalisieren; und es hilft Beobachtern der Branche, zum Beispiel Studierenden, ein besseres Verständnis der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren zu erlangen.

*Prof. Dr. Thomas Deelmann*

*Dozent für Management und Organisation an der HSPV NRW*

Die Digitalisierung hat gezeigt: Weiterbildung für Unternehmens- und IT-Berater(innen) ist der wesentliche Erfolgsfaktor. Beide Disziplinen folgen dem klassischen Beratungsprozess, dessen Kenntnis und erfolgreiche Anwendung zum Wohle der Kunden(innen) eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Beratung ist. Der CONSTANTINUS – der große Award der Beratungsbranche – zeichnet genau die erfolgreichen Projekte aus, wo Berater(innen) und Kunden(innen) gemeinsam ein Projekt erfolgreich geleistet haben.

In diesem Sinne zeigt das Buch auf, wie die wesentlichen Beratungstools aussehen und wie sie anzuwenden sind. Digitalisierung verbindet Unternehmensberatung und IT und das zeigt auf, wohin die Reise der Beratungsbranche geht. Eine Pflichtlektüre für jeden Berater.

*KommR Mag. Alfred Harl, MBA CMC CSE*

*Obmann Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT der Wirtschaftskammer Österreich*

Vergleichbar zu einer Aufsichtsratsbesetzung ist für Exzellenz in der Unternehmensberatung die Professionalität, die Unabhängigkeit sowie die Diversität unabdingbar notwendig. Auch die Digitalisierung macht vor der Unternehmensberatung nicht halt. Diese wesentlichen Punkte werden im Buch klar beleuchtet und von allen Seiten umfassend analysiert. Es liefert damit ausgezeichnete Leitlinien bei der Auswahl und Evaluierung eines Unternehmensberaters.

*Dr. Helga Hartl, CSE*

*Finanzchefin ABB Powergrids Austria AG und Privatstiftungsvorständin*

Unternehmensberatung ist ein Prozess, der die zentralen Kundenanforderungen in den Vordergrund stellt. Diesen Blickwinkel schärft dieses Buch, in dem es die verschiedenen Subsysteme analysiert: Beratersystem, Kundensystem, Beratungssystem und Rahmenbedingungen der Berufssparte. Mit diesem innovativen Ansatz gelingt es, Methoden und Werkzeuge zu entwickeln, wie Projekte besser gelingen und der Stellenwert der Beratung in der Gesellschaft optimiert werden kann. Damit wird der Begriff Consulting Governance mit Inhalten gefüllt, die sofort und unmittelbar umgesetzt werden können. Dieses Buch tut der Beratungsbranche gut und wird diese bereichern.

*Marcel Nickler*

*Präsident Berufsverband Schweizer Unternehmensberater ASCO, 2009–2015*

Von Unternehmensberatern erwarten die Kunden, dass sie auch im Themenbereich Digitalisierung fit sind. Sie benötigen einen Sparring Partner, der sie jenseits des operativen Alltags ganzheitlich und bereichsübergreifend mit innovativen Ansätzen und Lösungen begleitet. Voraussetzung dafür ist, dass Beratungsunternehmen in ihre Fähigkeiten und das Leistungsvermögen investieren. Folgende Themen werden uns vermehrt begleiten: Talentmanagement, Führungskultur, Innovationsmanagement. Welche Skills sind zukünftig gefragt und wie befähigen wir uns? Wie bringen wir die passenden Talente an Bord, motivieren und halten sie langfristig? Wie leben wir eine wirklich empathische, agile und fehlertolerante Kultur im Unternehmen, die wirkungsvoll auf unsere Leistung bei den Kunden wirkt? Und wie nutzen wir unsere Innovationskraft, um für Kunden echten Mehrwert mit neuen Technologien und innovativen Geschäftsmodellen zu erzielen?

*Jacqueline Schleier*

*Geschäftsleitung sminds AG, verschiedene Mandate Strategische Beratung, Schweiz*

Für Unternehmen zahlt es sich aus, in eine vielfältige Belegschaft zu investieren und für Diversität auch bei den Aufsichtsräten zu sorgen. Sind Frauen und Männer gleichermaßen vertreten, werden mehr Perspektiven berücksichtigt. Beschlüsse sind daher tendenziell ausgewogener und damit erfolgreicher. Unternehmensberaterinnen unterstützen Unternehmen, die nicht über ausreichend eigene Ressourcen verfügen, mit profunder Expertise, ihrer erfahrungsreichen Außensicht und der Fähigkeit zum Querdenken. Im Zeitalter weitreichender, rasanter, wirtschaftlicher Veränderungen verstärken sie mit ihren ausgewiesenen Kompetenzen, wie in den breitgefächerten Anwendungsbereichen der Digitalisierung und der Innovationskraft von Wirtschaft und Gesellschaft. Diese Qualitäten werden in Aufsichtsräten erfolgreicher Unternehmen ebenso gebraucht wie generell hochqualifizierte Frauen mit ihren jeweiligen Kompetenzen. Dieses Buch beleuchtet, wie mehr Exzellenz in der Unternehmensberatung erzielt und genutzt werden kann und führt somit auch zu mehr Transparenz. Es erleichtert damit Unternehmen die Entscheidung,

praxiserfahrene Unternehmensberaterinnen einzusetzen, um die erforderlichen Kompetenzen und Potenziale zur Diversität im Management und in den Aufsichtsräten für einen nachhaltigen Erfolg in herausfordernden Zeiten zu sichern.

*Monika Schulz-Strelow*

*Präsidentin FidAR-Frauen in die Aufsichtsräte e. V., Berlin*

Beratung ist dann besonders wirkungsvoll, wenn der Kunde beraten werden will und auch „mitmacht“. In diesem Sinne ist Exzellenz in der Unternehmensberatung das gemeinsame Ergebnis von Kunde und Berater. Um den Blick für diesen systemischen Ansatz zu schärfen und damit die Wertschöpfung in Beratungsprojekten für beide Seiten zu erhöhen ist die Lektüre dieses Fachbuchs eine klare Empfehlung!

*Mag. Irene Szimak, CSE*

*Irene Szimak Consulting*

*Aufsichtsratsvorsitzende SOS Kinderdorf Österreich*

*Lektorin an der Fachhochschule Wiener Neustadt Campus Wieselburg*

*Langjährige Managementenerfahrung in der Markenartikelindustrie in Marketing und General Management (Unilever, Reckitt & Colman, Beiersdorf)*

Die internationalen Qualitätsstandards beschreiben die wichtigsten Eckpunkte einer integrierteren Beratungsleistung und den Prozess der Zusammenarbeit mit dem Klienten. Sie gelten als Richtlinie für Unternehmensberater und für Klienten. Qualität ist im Consulting der entscheidende Schlüssel für eine erfolgreiche Marktpräsenz und damit ein wichtiges Anliegen der gesamten Unternehmensberatungsbranche. Nur durch überzeugende Beratungsleistungen mit Mehrwert kann weiterhin eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz der Branche und des Berufs gesichert werden. Das Buch ist sowohl für Branchenneulinge als auch für etablierte Unternehmensberater eine bereichernde sowie anregende Lektüre.

*Christoph Weyrather*

*Geschäftsführer des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.*

„Exzellenz in der Unternehmensberatung“ trennt die Spreu vom Weizen. Möge darum dieses gehaltvolle Buch überall auf fruchtbaren Boden fallen!

*Prof. Dr. André C. Wohlgemuth CMC*

*Arcom Unternehmensberatung Zürich*

*Ehrenmitglied der ASCO*

*Honorary Chairman des IMCN*



---

# Inhaltsverzeichnis

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>1</b>  | <b>Unternehmensberatung – Entwicklung und Relevanz einer neuen Profession</b> .....                 | <b>1</b>   |
|           | Robert Bodenstein   |            |
| <b>2</b>  | <b>Unternehmensberatung – Typologie, Felder und Rollen</b> .....                                    | <b>19</b>  |
|           | Robert Bodenstein   |            |
| <b>3</b>  | <b>Unternehmensberatung und Consulting Governance – eine Leistung von Beratern und Kunden</b> ..... | <b>41</b>  |
|           | Ilse Andrea Ennsfellner   |            |
| <b>4</b>  | <b>Qualität in der digitalisierten Welt</b> .....   | <b>63</b>  |
|           | Ilse Andrea Ennsfellner und Sabine M. Fischer   |            |
| <b>5</b>  | <b>Normen und Standards in der Unternehmensberatung</b> .....                                       | <b>111</b> |
|           | Robert Bodenstein   |            |
| <b>6</b>  | <b>Die Beratungsnorm ISO 20700</b> .....  | <b>129</b> |
|           | Robert Bodenstein   |            |
| <b>7</b>  | <b>Exzellenz in der Unternehmensberatung</b> .....  | <b>145</b> |
|           | Josef Herget  |            |
| <b>8</b>  | <b>Das Beratersystem – Potenziale und Resultate</b> .....   | <b>155</b> |
|           | Josef Herget  |            |
| <b>9</b>  | <b>Kundensystem – Beratungsreife und Nachhaltigkeit</b> .....                                       | <b>171</b> |
|           | Josef Herget  |            |
| <b>10</b> | <b>Beratungssystem – Ein Exzellenzmodell zur Beratungsqualität</b> .....                            | <b>187</b> |
|           | Josef Herget  |            |
| <b>11</b> | <b>Die Profession – Legitimation, Stakeholder und Reifegrad</b> .....                               | <b>201</b> |
|           | Ilse Andrea Ennsfellner und Josef Herget  |            |
| <b>12</b> | <b>Match – Wie Kunden und Berater zusammenkommen</b> .....  | <b>237</b> |
|           | Josef Herget  |            |

|  |     |
|--|-----|
| <b>13 Trends der Unternehmensberatung – Mit systematischen Werkzeugen am Puls der Zeit bleiben</b> ..... | 271 |
| Josef Herget   |     |
| <b>14 Zukunftsperspektiven der Unternehmensberatung</b> .....  | 289 |
| Ilse Andrea Ennsfellner  |     |
| <b>15 Ressourcen für Unternehmensberatung</b> .....  | 301 |
| Robert Bodenstein, Ilse Andrea Ennsfellner und Josef Herget  |     |

---

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

---

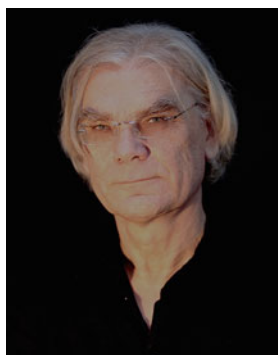
## Über die Herausgeber



**Robert Bodenstein, MBA, CMC** Unternehmensberater, spezialisiert auf die Branchen Tourismus und Handel sowie Informationstechnologie mit mehr als 35 Jahren Erfahrung. Die umfangreichen Kenntnisse umfassen zahlreiche Projekte im In- und Ausland. Projekte mit Schwerpunkt in den Branchen Tourismus, Handel und Dienstleistungen bei Unternehmen in unterschiedlicher Größe in Europa, Mittlerer Osten und Asien. Vorsitzender des International Council of Management Consulting Institutes (ICMC). Obmann der Sparte Information und Consulting in der Wirtschaftskammer Österreich. 120.000+ Mitglieder (2014–2019). Vorsitzender des ISO Committees PC 280 zur Erstellung des ISO Standards 20700 „Guidelines for management consultancy services“.



**Dr. Ilse Andrea Ennsfellner, CMC, CSE** Seit mehr als 20 Jahren als Unternehmerin, Unternehmensberaterin (Certified Management Consultant), Trainerin (Certified Business Trainer) und WirtschaftsMediatorin tätig. Langjährige Berufsvertretung im Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT der Wirtschaftskammer Österreich und im internationalen Dachverband für Unternehmensberatung ICMCI. Vorsitzende des europäischen Komitees CEN TC 381 Management Consultancy Services zur Erstellung der europäischen Norm ‚CEN EN 16114 Unternehmensberatungsdienstleistungen‘ und Mitgestaltung bei der Weiterentwicklung zur internationalen Norm ‚ISO 20700 Leitlinien für Unternehmensberatungsdienstleistungen‘. Certified Supervisory Expert (CSE), Assessorin, Lektorin an Universitäten und Fachhochschulen, diverse Praxisbeiträge und Fachpublikationen.



**Prof. Dr. Josef Herget** verbindet langjährige Erfahrung in der Wissenschaft mit internationaler Beratungstätigkeit. Er hat an verschiedenen Universitäten in Europa gelehrt und geforscht, Unternehmen gegründet und geleitet sowie zahlreiche Beratungsagenden in Wirtschaft und Politik wahrgenommen. Vor seiner aktuellen Tätigkeit als Leiter des „Excellence Institute – Research & Solutions“ in Wien war er an der Donau-Universität Krems tätig. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen vor allem Themen aus dem Bereich der Business und Management Excellence. Herget hielt Vorträge in über 30 Ländern und kann auf über 300 Publikationen verweisen. Er unterstützt Unternehmen als Berater, Speaker und Coach in allen Fragen der Zukunftsfähigkeit und des Wandels.

---

## Autorenverzeichnis



**Mag. Dr. Sabine M. Fischer**, Certified Supervisory Expert, Gründerin und Inhaberin der SYMFONY Consulting, fördert und begleitet seit über 25 Jahren die berufliche Entwicklung von Menschen und Organisationen. Dabei fokussiert sie auf die Veränderungen, die durch eine zunehmende Digitalisierung und Internationalisierung ausgelöst werden. Pro bono ist sie Aufsichtsratsvorsitzende des Verbandes der Österreichischen Wirtschaftsakademiker und Sprecherin des Arbeitskreises Industrie 4.0/IoT der Fachgruppe UBIT-Wien in der Wirtschaftskammer. Dr. Fischer ist eine ausgebildete Wirtschaftspädagogin und promovierte an der Wirtschaftsuniversität Wien. Sie verfügt über vielfältige Managementenerfahrungen bis C-Level in Deutschland und Österreich in Handel, Industrie, IT/TK, Biotechnologie und Customer Care. Als Certified Supervisory Expert begleitet Dr. Fischer Mitglieder von Geschäftsleitungen, Vorständen und Aufsichtsräten bei ihrer Entscheidungsfindung.