



Modul:

Schwerpunktfach Unternehmensberatung und -entwicklung

Veranstaltung:

Einsatz und Management externer Berater

Zuständiger Professor:

Prof. Dr. Dietmar Fink

Dozent:

Prof. Dr. Dietmar Fink

Zielgruppe:

Studierende des 4. und 5. Semesters

Lernumfang:

4 Semesterwochenstunden

ECTS- Punkte:

5,0

Workload:

Vorlesung:	45,0 h
Prüfung nach §14 Abs. 3:	2,0 h
Vorbereitung zur Prüfung:	35,0 h
Selbststudium/Vor- und Nachbereitung:	21,5 h
Teilleistung/Quizzes:	30,0 h
Gruppenarbeit:	17,0 h
Gesamt:	150,0 h

Lernziele:

In dieser Veranstaltung werden die Arbeitsweisen und das Management externer Berater anhand eines idealtypischen Beratungsprozesses betrachtet – sowohl aus der Perspektive eines Klienten als auch aus der internen Sicht einer Beratungsgesellschaft.

Lerninhalt:

Woche	Inhalte	Literatur
1.	Grundlagen der Unternehmensberatung	Fink/Knoblach 2003, Kap. 1
2.	Beratungsprozess 1: Aufmerksamkeitsphase	
3.	Beratungsprozess 2: Kontaktphase	
4.	Beratungsprozess 3: Akquisitionsphase (a) Grundlagen der Gesprächsführung (mit Übung)	Minto 2005

- | | | |
|-----|---|--------------|
| 5. | Beratungsprozess 3:
Akquisitionsphase (b)
Pyramidenprinzip und SCQA | Minto 2005 |
| 6. | Beratungsprozess 3:
Akquisitionsphase (c) Fallstudie zu
Pyramidenprinzip und SCQA | Minto 2005 |
| 7. | Beratungsprozess 4:
Angebotsgestaltung (a)
Angebotsformen und
Angebotsinhalte | Quiring 2005 |
| 8. | Beratungsprozess 4:
Angebotsgestaltung (b) Fallstudie
zur Angebotsgestaltung | Quiring 2005 |
| 9. | Beratungsprozess 5:
Vertragsgestaltung | Quiring 2005 |
| 10. | Beratungsprozess 6:
Auftragsdurchführung und
Nachbereitung | |
| 11. | Fallstudie Teil 1: Vorbereitung und
Kick-off | |
| 12. | Fallstudie Teil 2:
Akquisitionsgespräche Runde 1 | |
| 13. | Fallstudie Teil 3:
Akquisitionsgespräche Runde 2 | |
| 14. | Fallstudie Teil 4:
Angebotspräsentationen | |
| 15. | Fallstudie Teil 5:
Auswahlentscheidung und kritische
Reflexion der Veranstaltung | |

Lernmethode:

Seminaristischer Unterricht

Leistungsnachweis:

Benotete Prüfung und Gruppenarbeit

Unterrichtssprache:

Deutsch 67% / English: 33 %

Geplante Case Studies:

Akquisition im Vertrieb der Hamann KGaA, PC-Produktion in Estland,
Toolentwicklung zum Outsourcing im Mittelstand,
Restrukturierung eines Konzerngeschäftsbereichs

Verschiedenes (z. B.: Praxisbesuche, Gastvorträge etc.):



Modul:

Schwerpunktfach Unternehmensberatung und -entwicklung

Veranstaltung:

Change Management

Zuständiger Professor:

Prof. Dr. Bernd Ebel

Dozent:

Prof. Dr. Bernd Ebel

Zielgruppe:

Studierende des 4. und 5. Semesters

Lernumfang:

1 Semesterwochenstunden

ECTS- Punkte:

1,5

Workload:

Vorlesung:	11,25 h
Prüfung nach §14 Abs. 3:	1,0 h
Vorbereitung zur Prüfung:	16,0 h
Selbststudium/Vor- und Nachbereitung:	16,75 h
Gesamt:	<u>45,0 h</u>

Lernziele:

Die Studierenden sollen die Bedeutung des permanenten Wandels für alle Unternehmungen erfahren und einen Überblick über Methoden zur Definition, Planung, Durchführung und Controlling von Veränderungsprozessen unterschiedlicher Ausprägung erhalten. Dabei steht die Vermittlung einer ganzheitlichen und durch intensive Kommunikation geprägten Vorgehensweise im Vordergrund. Durch aktive Mitarbeit soll das Thema vertieft werden und als Basis für weitere eigene Studien dienen.

Lerninhalt:

Change-Management richtig verstehen und anwenden

Herausforderungen im Change Management

Einordnung unterschiedlicher Veränderungsmodelle

Ganzheitliche Transformation zu Spitzenleistungen durch Total-Quality-Management (TQM)

Dem Scheitern vorbeugen

System zur Zukunftssicherung - TQM-Modell der EFQM

Die Balanced Scorecard als Mittel zur Strategieentwicklung
Umsetzungsschritte der definierten Strategie
Nutzen der Veränderung
Veränderungen im Verhalten von Managern und Mitarbeitern

Literatur:

Doppler, K.; Lauterburg, Ch.: Change-Management, 11. Aufl., Frankfurt; New York, 2005
Hammer, M.; Champy, J.: Business Reengineering, 7. Aufl., Frankfurt; New York, 2003
Kuhnert, J.; Teuber, St.: Praxishandbuch Change Management, Stuttgart, 2007
Scheer, A.-W.: Change Management im Unternehmen, Berlin, 2003
Schuh, G.: Change Management, Berlin, Springer, 2005
Stolzenberg, K.; Heberle, K.: Change Management, Heidelberg, 2006

Lehrmethode:

seminaristischer Unterricht, Übungsfälle, Fallstudien und Selbststudium

Leistungsnachweis:

Benotete Prüfung

Unterrichtssprache:

Deutsch 100%

Geplante Case Studies:

aktuelle Fallbeispiele, externe Referenten

Verschiedenes (z. B.: Praxisbesuche, Gastvorträge etc.):



Modul:

Schwerpunktfach Unternehmensberatung und -entwicklung

Veranstaltung:

Aufgaben und Instrumente der Geschäftsentwicklung

Zuständiger Professor:

Prof. Dr. Dietmar Fink

Dozent:

Prof. Dr. Dietmar Fink

Zielgruppe:

Studierende des 4. und 5. Semesters

Lernumfang:

4 Semesterwochenstunden

ECTS- Punkte:

5,0

Workload:

Vorlesung:	45,0 h
Prüfung nach §14 Abs. 3:	2,0 h
Vorbereitung zur Prüfung:	56,0 h
Selbststudium/Vor- und Nachbereitung:	30,0 h
Gruppenarbeit:	17,0 h
Gesamt:	<u>150,0 h</u>

Lernziele:

Im Rahmen dieser Veranstaltung werden die Grundgedanken wettbewerbsstrategischer Managementkonzepte betrachtet und verschiedene Methoden vorgestellt, die es einem Unternehmen ermöglichen, nach ihnen zu handeln. Das Ziel ist es, neben den theoretischen Grundlagen auch die Beschränkungen der Methoden in der Praxis herauszuarbeiten sowie Wege aufzuzeigen, um mit diesen Beschränkungen umzugehen.

Lerninhalt:

Woche	Inhalte	Literatur
1.	Grundlagen der Geschäftsentwicklung	Müller-Stewens/Lechner 2001, S. 187-197; Bea/Haas 2001, S. 54
2.	Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien 1: Theoretische Grundlagen	Simon 1988; Welge/Al-Laham 1999, S. 375-400
3.	Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien 2:	Simon 1988;

- | | | |
|-----|--|---|
| | Praktische Übung | Welge/Al-Laham 1999, S. 375-400 |
| 4. | Umfeldanalyse 1: Theoretische Grundlagen der Szenarioanalyse | Welge/Al-Laham 1999, S. 185-192;
Bea/Haas 1997, S. 264-270 |
| 5. | Umfeldanalyse 2: Praktische Anwendung der Szenarioanalyse | Welge/Al-Laham 1999, S. 185-192;
Bea/Haas 1997, S. 264-270 |
| 6. | Umfeldanalyse 3: Theoretische Grundlagen der Marktabgrenzung und der Branchenanalyse | Welge/Al-Laham 1999, S. 193-201;
Bea/Haas 1997, S. 79-90 |
| 7. | Umfeldanalyse 4: Praktische Anwendung der Branchenanalyse | Welge/Al-Laham 1999, S. 193-201;
Bea/Haas 1997, S. 79-90 |
| 8. | Umfeldanalyse 5: Theoretische Grundlagen der Kundenanalyse | (Methodik von Arthur D. Little) |
| 9. | Umfeldanalyse 5: Praktische Anwendung der Kundenanalyse | (Methodik von Arthur D. Little) |
| 10. | Unternehmensanalyse: Theoretische Grundlagen der Potenzialanalyse | Hinterhuber 1992, S. 212-235 |
| 11. | Unternehmensanalyse: Praktische Anwendung der Potenzialanalyse | Hinterhuber 1992, S. 212-235 |
| 12. | Handlungsplanung 1: Theoretische Grundlagen der SWOT-Analyse | Welge/Al-Laham 1999, S. 311-319 |
| 13. | Handlungsplanung 2: Praktische Anwendung der SWOT-Analyse | Welge/Al-Laham 1999, S. 311-319 |
| 14. | Handlungsplanung 3: Theoretische Grundlagen und praktische Anwendung der Gap-Analyse | Welge/Al-Laham 1999, S. 287-292 |
| 15. | Fazit: Kritische Reflexion der Veranstaltungsinhalte und ihrer Interdependenzen | |

Lernmethode:

Seminaristischer Unterricht

Leistungsnachweis:

Benotete Prüfung

Unterrichtssprache:

Deutsch 100%

Geplante Case Studies:

Anwendung der vorgestellten Methoden auf das aktuelle Wirtschaftsgeschehen unter Einbezug der praktischen Vorkenntnisse der Kursteilnehmer

Verschiedenes (z. B.: Praxisbesuche, Gastvorträge etc.):



Modul:

Schwerpunktfach Unternehmensberatung und -entwicklung

Veranstaltung:

Managementmoden und Managementtrends

Zuständiger Professor:

Prof. Dr. Dietmar Fink

Dozent:

Prof. Dr. Dietmar Fink

Zielgruppe:

Studierende des 4. und 5. Semesters

Lernumfang:

1 Semesterwochenstunden

ECTS- Punkte:

2,5

Workload:

Vorlesung:	11,3 h
benotete/unbenotete Prüfung:	2,0 h
Vorbereitung benotete/unbenotete Prüfung:	25,7 h
Selbststudium/Vor- und Nachbereitung:	21,0 h
Gruppenarbeit:	15,0 h
Gesamt:	<hr/> 75,0 h

Lernziele:

In dieser Veranstaltung werden die Arbeitsweisen und das Management externer Berater anhand eines idealtypischen Beratungsprozesses betrachtet – sowohl aus der Perspektive eines Klienten als auch aus der internen Sicht einer Beratungsgesellschaft.

Lerninhalt:

Woche	Inhalte	Literatur
1.	Managementmoden und ihre Protagonisten - eine Einführung	
2.	Entstehung und Verlauf von Managementmoden (1)	Fink/Knoblach 2003, S. 205-257; Fink 2003
3.	Entstehung und Verlauf von Managementmoden (2)	Fink/Knoblach 2003, S. 205-257; Fink 2003
4.	Business Process Reengineering	Fink/Knoblach 2003, Abschnitt 3.1
5.	Fink/Knoblach 2003, Abschnitt 3.1	Fink/Knoblach 2003, Abschnitt 3.2

6.	eBusiness	Fink/Knoblach 2003, Abschnitt 3.3
7.	Kernkompetenzen	Fink/Knoblach 2003, Abschnitt 3.4
8.	Lean Management	Fink/Knoblach 2003, Abschnitt 3.5
9.	Shareholder Value	Fink/Knoblach 2003, Abschnitt 3.6
10.	Total Quality Management	Fink/Knoblach 2003, Abschnitt 3.7
11.	Virtuelle Unternehmen	Fink/Knoblach 2003, Abschnitt 3.8
12.	Wachstumsstrategien	Fink/Knoblach 2003, Abschnitt 3.9
13.	Wissensmanagement / Lernende Organisation	Fink/Knoblach 2003, Abschnitt 3.10
14.	Outgrowing	Fink/Wamser 2006
15.	Fazit	

Lernmethode:

Seminar

Leistungsnachweis:

Benotete Prüfung

Unterrichtssprache:

Deutsch 100%

Geplante Case Studies:

Verschiedenes (z. B.: Praxisbesuche, Gastvorträge etc.):



Modul:

Schwerpunktfach Unternehmensberatung und -entwicklung

Veranstaltung:

Quantitative Methoden

Zuständiger Professor:

Prof. Dr. Oded Löwenbein

Dozent:

Prof. Dr. Oded Löwenbein

Zielgruppe:

Studierende des 4. und 5. Semesters

Lernumfang:

2 Semesterwochenstunden

ECTS- Punkte:

3,0

Workload:

Vorlesung:	22,5 h
Prüfung nach §14 Abs. 3:	0,5 h
Vorbereitung zur Prüfung:	0,0 h
Selbststudium/Vor- und Nachbereitung:	37,0 h
Präsentationsvorbereitung:	30,0 h
Gesamt:	90,0 h

Lernziele:

Studierende mit den gängigen multivariaten Analyseverfahren vertraut zu machen:

- Zielsetzung der Verfahren
- Arbeitsschritte der Verfahren
- Interpretation von Ergebnissen aus Excel
- Praktisches Beispiel im PC-Pool durchführen

Lerninhalt:

Woche	Inhalte	Literatur
1.	Überblick über multivariate Analyseverfahren	Anderson, Sweeney, Williams: Statistics for Business and Economics, 3. Auflage, Mason 2003, ISBN: 0-324-14580-2 Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber: Multivariate Analysemethoden, 8. Auflage, Berlin, 1996, ISBN: 3-540-60917-2 Zelazny: Wie aus Zahlen Bilder werden, 5. Auflage 1999, Gabler, ISBN: 3_409-53402-4

2.	Vergabe der Referatsthemen, Gestaltung von Graphiken und Berichten	Fraser, Kapitel 5 Minto Zelazny
3.	Auffrischung zu statistischen Tests	Anderson, Kapitel 9 Fraser, Kapitel 3
4.	Kontingenzanalyse	Anderson, Kapitel 11 Backhaus, Kapitel 4 Fraser, Kapitel 7
5.	Varianzanalyse	Anderson, Kapitel 10 Backhaus, Kapitel 2
6.	Übung zur Kontingenz- und Varianzanalyse am PC	
7.	Regressionsanalyse	Anderson, Kapitel 12 Backhaus, Kapitel 1 Fraser, Kapitel 4, 8
8.	Logitanalyse	Fraser, Kapitel 13
9.	Übung zur Regressions- und Logitanalyse am PC	Backhaus, Kapitel 3
10.	Faktorenanalyse	Backhaus, Kapitel 5
11.	Clusteranalyse	Backhaus, Kapitel 6
12.	Übung zur Faktoren- und Clusteranalyse am PC	
13.	Wiederholung	

Lernmethode:

Präsentation des Dozenten
Präsentation der Studierenden
Ausführliche Diskussion
Arbeit am PC

Leistungsnachweis:

Schriftliche oder mündliche Prüfung im Rahmen der Fachprüfung
Unternehmensberatung und -entwicklung

Unterrichtssprache:

Deutsch 100%

Geplante Case Studies:

Management Befragung 2002
Management Befragung 2004

Verschiedenes (z. B.: Praxisbesuche, Gastvorträge etc.):

Gastvortrag



Modul:

Schwerpunktfach Unternehmensberatung und -entwicklung

Zuständiger Professor:

Prof. Dr. Dietmar Fink

Dozent:

Prof. Dr. Dietmar Fink
Prof. Dr. Klaus Deimel
Prof. Dr. Bernd Ebel

Zielgruppe:

Studierende des 4. und 5. Semesters

Lernumfang:

12 Semesterwochenstunden

ECTS- Punkte:

18,0

Workload:

Veranstaltung	ECTS	Umfangumfang	Dozent
Aufgaben u. Instrum. der Konzernentwicklung	3,0		Prof. Dr. Deimel
Aufgaben u. Instrum. der Geschäftsentwicklung	5,0		Prof. Dr. Fink
Einsatz und Management externer Berater	5,0		Prof. Dr. Fink
Managementmoden und Managementtrends	2,5		Prof. Dr. Fink
Gestaltung des organisatorischen Wandels	2,5		Prof. Dr. Ebel

Lernziele:

Modulbeschreibung:

Inhalte

Literatur

Aufgaben und Instrumente der Konzernentwicklung

Die Konzernentwicklung befasst sich mit den strategischen Entscheidungen, die an der Spitze eines Unternehmens zu treffen sind. In der Praxis dominiert dabei der Grundgedanke, ein diversifiziertes Unternehmen als ein Portfolio unterschiedlicher Geschäftsfelder aufzufassen, die hinsichtlich Wachstum und Rentabilität jeweils eigene Beiträge zum Gesamterfolg leisten. Zu den wesentlichen Aufgaben der Konzernentwicklung gehört es, dieses Portfolio erfolgreich in die Zukunft zu führen. Insbesondere muss darüber entschieden werden, in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen in Zukunft tätig sein wird – welche es beibehält, welche es hinzunimmt und welche es aufgibt. Will ein Unternehmen in neue Geschäftsfelder vordringen, in denen es noch nicht tätig ist, stellt sich die Frage, ob dies in Form eines selbständigen Geschäftsaufbaus oder durch den Erwerb eines bereits bestehenden

Geschäfts erfolgen soll. Im letztgenannten Fall erlangen Fragestellungen, die den Erwerb von oder die Fusion mit anderen Unternehmen betreffen, maßgebliche Bedeutung. Gleiches gilt – nur aus spiegelbildlicher Perspektive –, wenn es das Portfolio eines Unternehmens nahe legt, ein vorhandenes Geschäftsfeld aufzugeben bzw. zu veräußern. Alle Aspekte, die den Erwerb, den Verkauf oder den Zusammenschluss von Unternehmen oder ihrer Teile betreffen, werden dem Begriff Mergers & Acquisitions (M&A) subsumiert. Zu den M&A-Transaktionen, die von der Konzernentwicklung begleitet werden, zählen beispielsweise Kaufgebote, Verkaufsauktionen, Privatisierungen, freundliche und feindliche Übernahmen, die Verteidigung gegen feindliche Übernahmeveruche sowie die Suche nach potenziellen Übernahmekandidaten.

Den Ankerpunkt aller Aktivitäten der Konzernentwicklung bildet dabei das Bestreben, den Wert des eigenen Unternehmens zu steigern. Je nachdem, welche Perspektive man einnimmt, kann der „Wert“ eines Unternehmens jedoch ganz unterschiedlich beurteilt werden. Im Falle großer Kapitalgesellschaften etwa wird traditionell die Sichtweise der Eigentümer bzw. der Anteilseigner (der so genannten „Shareholder“) in den Mittelpunkt gestellt. Der Wert eines Unternehmens wird dabei als Marktwert des Eigentümergevermögens aufgefasst. Neben den Anteilseignern existieren jedoch zahlreiche weitere Anspruchsgruppen (die so genannten „Stakeholder“) – etwa Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, Banken, der Fiskus oder auch die lokale Bevölkerung in der Umgebung von Produktionsstätten –, die den Wert eines Unternehmens vor dem Hintergrund ihrer eigenen Interessen nicht ausschließlich am monetären Unternehmenswert festmachen. Es gehört zu den Aufgaben der Konzernentwicklung, sich mit den entsprechenden Fragestellungen auseinanderzusetzen und das Verhältnis des Unternehmens zu den relevanten Anspruchsgruppen positiv zu gestalten.

Aufgaben und Instrumente der Geschäftsentwicklung

Die Aufgabe der Konzernentwicklung besteht vor allem darin, ein Unternehmen in möglichst attraktiven Geschäftsfeldern zu positionieren. Dass das Unternehmen in diesen Geschäftsfeldern erfolgreich agiert, liegt in der Verantwortung der Geschäftsbereiche, die die betreffenden Aktivitäten managen. Was dabei als „erfolgreich“ gilt, wird üblicherweise von der Unternehmensspitze in Form von finanziellen oder marktbezogenen Zielsetzungen vorgegeben. So kann beispielsweise eine Mindestverzinsung des investierten Kapitals gefordert werden oder eine Ausweitung des Umsatzes bei konstanter Rendite. In seinem Bemühen, diesen Zielen nachzukommen, muss sich das für die Geschäftsentwicklung verantwortliche Management gegen konkurrierende Akteure behaupten, die ihrerseits versuchen, ähnlich gelagerte Ziele für sich selbst zu erreichen. Auf Märkten, die stark wachsen, kann es vorkommen, dass hieraus kein unmittelbarer Konflikt resultiert – etwa dann, wenn das Wachstum des Gesamtmarktes allen Akteuren eine profitable Expansion ermöglicht, ohne dass andere Akteure ihr Geschäft einschränken müssen. Auf langsam wachsenden, auf stagnierenden oder gar schrumpfenden Märkten hingegen herrscht unter den anbietenden Unternehmen eine weit stärker ausgeprägte

Rivalität. Jedes einzelne von ihnen versucht, auf der Basis seiner spezifischen Stärken im Wettbewerb um Kunden und Aufträge Vorteile im Sinne besserer Produkte, besserer Serviceleistungen oder günstigerer Preise zu erlangen. Dabei begeben sich die Unternehmen zumeist in eine offene Konfrontation zueinander. Sie verstehen ihren Wettbewerb zumeist als ein „Null-Summen-Spiel“, bei dem ein Akteur seinen eigenen Vorteil nur auf Kosten eines anderen Akteurs ausweiten kann. Diesem Denken entstammt das Konzept der strategischen Wettbewerbsvorteile. Es basiert auf der Grundannahme, dass ein Unternehmen langfristig nur dann am Markt bestehen kann, wenn es zumindest einen solchen Vorteil besitzt. Nicht immer ist es jedoch eine rein konfrontative Strategie, die einem Unternehmen den größten wirtschaftlichen Erfolg beschert. Häufig ist es eine Mischung aus Konfrontation und Kooperation. Der Grundgedanke lautet: Wer kooperiert und sich gutwillig verhält, muss nicht unbedingt einen Nachteil erfahren, und wer seine Position egoistisch, hart und rigide vertritt, wird daraus nicht unbedingt einen Vorteil ziehen. Während die klassische wettbewerbsstrategische Theorie vereinfachend von – ausschließlich – rivalisierenden Akteuren ausging, wird heute vielfach eine Koexistenz von Kooperation und Wettbewerb propagiert, die als „Coopetition“ bezeichnet wird. Gemeint ist damit, dass auch Unternehmen, die etwa auf Endproduktmärkten miteinander konkurrieren, durchaus auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen – z.B. in Forschung und Entwicklung, Produktion oder Logistik – kooperativ zusammenarbeiten können, um auf diese Weise Effizienzsteigerungspotenziale zu realisieren.

Im Rahmen dieses Moduls werden die Grundgedanken beider Konzepte – der strategischen Wettbewerbsvorteile und der Coopetition – näher betrachtet und verschiedene Methoden vorgestellt, die es einem Unternehmen ermöglichen, nach ihnen zu handeln.

Einsatz und Management externer Berater

Berater unterstützen Führungskräfte bei der Bewältigung unterschiedlichster betriebswirtschaftlicher Probleme. Ihre Analysen und Befunde entscheiden nicht selten über den ökonomischen Erfolg oder Misserfolg ihrer Klienten. Sie bewerten Unternehmen, entwerfen ihre Strategien, bereiten ihre Übernahmen vor, begleiten ihre Zusammenschlüsse und helfen im Krisenfall mit Sanierungs- und Restrukturierungsprogrammen. Die Leistungsfähigkeit eines Beraters wird dabei zum größten Teil durch seine konzeptionelle Kreativität bestimmt. Kaum eine andere Branche baut so sehr auf die Fähigkeit ihrer Mitarbeiter, unkonventionelle und zugleich analytisch fundierte Lösungen zu erdenken. Ihre Substanz erhalten die Ideen der Berater durch eine konsequent an Fakten orientierte Analyse und durch ein aus Erfahrung gewachsenes Verständnis der wirtschaftlichen Kräfte, die über den Erfolg eines Klienten in einer bestimmten Branche, in einer bestimmten Marktphase, in einem bestimmten Wettbewerbsumfeld entscheiden.

In diesem Modul werden die Arbeitsweisen und das Management externer Berater betrachtet – sowohl aus der Perspektive eines Klienten als auch aus der internen Sicht einer Beratungsgesellschaft.

Managementmoden und Managementtrends

Wie verhalten sich Berater zum Beispiel im Akquisitionsprozess? Welche Problemlösungstechniken setzen sie ein? Wie gestalten sie ihre Kommunikation? Fragen wie diese werden entlang eines idealtypischen Beratungsprozesses beleuchtet.

Zahlreiche Ideen und Konzepte der modernen Unternehmensentwicklung wurden ursprünglich von Beratern erdacht, um ihren Klienten innovative Lösungsmöglichkeiten für operative und vor allem strategische Probleme aufzuzeigen. Transportiert werden diese Ideen mithilfe von Managementkonzepten – etwa Lean Management oder Business Process Reengineering. Diese Konzepte dienen dazu, allgemeine betriebswirtschaftliche Regeln zu formulieren, zu akzentuieren und zu verbreiten, die sich im Management eines Unternehmens in einer bestimmten Denkhaltung manifestieren. Ihr Anspruch ist es, auf diese Weise die Qualität der Unternehmensführung durch ein ideologiekonformes schnelles und zielgerichtetes Handeln zu erhöhen. Gemeinsam mit weiteren Promotoren – etwa Buchverlagen, Wirtschaftsmagazinen und Vertretern führender Business Schools – werden die Konzepte über Bücher, Beiträge in Zeitschriften, Vorträge und Kongresse einem breiten Diskurs zugeführt. Dabei gelten für die Verbreitung der Konzepte ganz ähnliche Prinzipien wie sie auch für klassische Moden zu beobachten sind: Wenn sich alle betrachteten Subjekte nur partiell voneinander unterscheiden, verleiht die Mode diese scheinbare Gleichheit, indem sie irgendeinen Unterschied aus all den partiellen Unterschieden als wesentlicher und wertvoller heraushebt. In gleicher Weise werden in verschiedenen Managementkonzepten – die sich inhaltlich in weiten Teilen oft sehr ähneln – verschiedene spezifische Aspekte als wesentlich betont: etwa die Konzentration auf besondere Fähigkeiten (Kernkompetenzen), die Verschlanung des Unternehmens (Lean Management) oder die Auslagerung von Unternehmensteilen (Outsourcing). Indem diese Aspekte besonders akzentuiert und so zum konstitutiven Charakteristikum eines Konzepts erhoben werden, entfalten sie die gleiche Wirkung, wie sie bei modischen Trends zu beobachten sind: Sie schaffen neue, zeitlich begrenzte soziale Codes, bestimmte Verhaltensmuster und einen ihnen entsprechenden Gruppenkonformismus. Die Mode ermöglicht auf diese Weise eine gesellschaftliche Elitehaltung, eine Werthierarchie und ein System von Kriterien, deren Geltung im Rahmen einer bestimmten Gruppe anerkannt ist.

Auch wenn die „Erfolgsquote“ manch eines Konzeptes in Frage stehen mag – Michael Hammer und James Champy etwa, die Protagonisten des Business Process Reengineering, sprechen selbst davon, dass 70 bis 80 Prozent entsprechender Projekte scheitern – neigen nicht wenige Führungskräfte dazu, regelmäßig hohe Summen in die Umsetzung der gerade aktuellen Trends zu investieren. Es stellt sich die Frage, woran es liegt, dass sich Topmanager immer wieder auf neue Konzepte einlassen. Um sich unvoreingenommen mit Managementkonzepten auseinanderzusetzen, müssen sowohl Berater als auch ihre Klienten wissen, auf welche Weise neue Konzepte entstehen, welchen Nutzen sie einem Unternehmen stiften, in welche Konzepte investiert werden sollte und zu welchem Zeitpunkt entsprechende

Gestaltung des organisatorischen Wandels

Investitionen am aussichtsreichsten sind. Das Seminar zu Moden und Mythen im Management zielt darauf ab, im konstruktiven Dialog ein Verständnis für diese Fragestellungen zu entwickeln und den Teilnehmern eine fundierte Entscheidungshilfe an die Hand zu geben.

Die Bedeutung von Veränderungsprozessen für die Unternehmensentwicklung lässt sich anhand einer viel zitierten Grundwahrheit anschaulich aufzeigen: Es ist zwar nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird; wenn es aber besser werden soll, dann muss es zwangsläufig anders werden. Ein solcher „Aufbruch zu neuen Ufern“ ist in der Unternehmenspraxis meist komplex, keinesfalls trivial und muss daher akkurat geplant und gemanagt werden. Neue Entwicklungsmöglichkeiten sind in vielen Unternehmen durchaus vorhanden. Die zentrale Herausforderung besteht darin, um es mit dem großen Österreicher Nationalökonom Joseph Schumpeter zu sagen, „... sie lebendig, real zu machen, durchzusetzen.“

Das Ziel dieses Seminars besteht in der Befähigung der Studierenden, einen geplanten real-organisatorischen Wandel unabhängig von der jeweiligen inhaltlichen Zielsetzung verstehen und – soweit möglich – beherrschen zu lernen. Dabei steht der Mensch als lernendes Individuum, der durch sein Verhalten und seine Initiative die Entwicklung eines Unternehmens maßgeblich mitbestimmt, im Mittelpunkt der Betrachtung. Diskutiert wird ein Managementverständnis, das dem Verhalten und den Entscheidungen der Menschen, die in äußerst komplexe Wirkungsverhältnisse eingebunden sind, Rechnung trägt, und mehr sein will als die eher hilflose Forderung, „Neues in die Köpfe der Leute“ zu bringen.

Lernmethode:

Leistungsnachweis:

Benotete Prüfung

Unterrichtssprache:

Deutsch 100%

Geplante Case Studies:

Verschiedenes (z. B.: Praxisbesuche, Gastvorträge etc.):