Consulting und Projektmanagement in Industrieunternehmen

Praxisleitfaden mit Fallstudien

von
Professor
Dr. Dirk H. Hartel

Oldenbourg Verlag München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2009 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
oldenbourg.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, wiso@oldenbourg.de
Herstellung: Dr. Rolf Jäger
Coverentwurf: Kochan & Partner, München
Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Gesamtherstellung: Druckhaus „Thomas Müntzer“ GmbH, Bad Langensalza

ISBN 978-3-486-58487-5

Geleitwort

Das einzig Beständige ist der Wandel – diese Weisheit gilt für viele Unternehmen, die sich in dynamischen Märkten befinden. Technologischer Fortschritt, internationaler Wettbewerb und steigende Kundenerwartungen führen dazu, dass sich Unternehmen sowie ihre Produkte und Dienstleistungen immer wieder neu erfinden müssen. Was heute ein USP ist, bieten morgen schon Konkurrenten ohne Mehrpreis an, da es vom Kunden als selbstverständlich eingestuft wird.

Die aktuelle globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat die These vom Wandel nicht nur bestätigt, sondern sogar verschärft. Dabei steht die Automobil- und Automobilzulieferindustrie lediglich exemplarisch für zahlreiche industrielle Branchen:

- Wer hätte gedacht, dass General Motors und Chrysler, als zwei der drei „Big Three" bekannt, Insolvenz anmelden werden müssten, und Töchter wie Opel, Vauxhall und Saab mit sich ziehen?
- Sah es 2007 noch so aus, als gelänge Porsche der große Coup, den viel größeren VW-Konzern zu übernehmen, integrierte am Ende im Sommer 2009 Volkswagen Porsche als zehnte Marke in den Konzern.
- Auch auf dem Zulieferermarkt gab es spektakuläre Übernahmen: 2008 übernahm die Schaeffler-Gruppe das größere, börsennotierte Unternehmen Continental und geriet dadurch in die Schuldenfalle; nur ein prominentes Beispiel für zahlreiche Übernahmen und Insolvenzen von Unternehmen, die in der Öffentlichkeit meist aber weniger bekannt als die OEMs sind.
- VW, lange Zeit stark auf Europa ausgerichtet, erklärte erstmalig im Juli 2009 China als seinen größten Absatzmarkt, und setzte zum Sprung auf den Klassenprimus Toyota an.
- Während in Marketing-Lehrbüchern die Premium-Strategie von BMW und Daimler als Erfolgsgaranten beschrieben werden, leiden gerade diese Hersteller aktuell unter Kaufzurückhaltung, stärker als etwa der Fiat-Konzern, dem viele keine Zukunft mehr beschieden hatten.

Die Beispiele zeigen auf, dass auch Unternehmen aus stabilen Branchen, die über viele Jahre eine positive Entwicklung durchlaufen haben, sich permanent weiterentwickeln müssen. Dabei liegt die Kunst nur nicht darin, sich auf neue Rahmenbedingungen einzustellen, sondern den Wettbewerbern einen Schritt voraus zu sein. Stellten Projekte etwa zum Gestalten von Veränderungsprozessen früher die Ausnahme dar, bilden sie heute – zumindest in fortschrittlichen Branchen – eher die Regel. Dabei setzen Führungskräfte aus Industrieunternehmen verstärkt auf das Know-how von Experten, und zwar sowohl interner wie externer.

An dieser Stelle setzt das vorliegende Buch von Professor Hartel an. Als praxisorientiertes Lehrbuch mit zahlreichen Beispielen und drei Fallstudien unterstützt es Neu- wie Quereinsteiger auf dem Weg zum Inhouse Consultant oder externen Berater. Auch Fach- und Führungskräfte, die als Projektleiter im Unternehmen agieren, finden zahlreiche Anregungen und Handlungsempfehlungen für das Vorgehen in der Projektarbeit sowie Tipps und Tricks bei der Auswahl und Umsetzung unterschiedlicher Management-Tools. Der Autor fasst jüngere Entwicklungen und eigene Erfahrungen als Management-Consultant in kompakter und anschaulich illustrierter Weise zusammen.

Als Praxis-Leitfaden hilft der Band nicht nur Unternehmen der Automobilbranche, sich permanent weiterzuentwickeln, um den viel zitierten beständigen Wandel nicht nur als Herausforderung, sondern als unternehmerische Chance zu betrachten. Vor diesem Hintergrund wünsche ich dem Buch eine breite Leserschaft aus Praxis, Lehre und Wissenschaft.

Bernd Ruser

CEO Tower Automotive, a.s., Malacky (Slowakische Republik)

Malacky, im August 2009

Vorwort

Als die Idee zu diesem Buch vor gut zwei Jahren entstand, ahnte noch niemand, dass sich im Jahr 2009 die globale Wirtschaft in einer Krise befinden würde. Auch noch im Spätsommer 2008 wurde der deutsche Finanzminister *Steinbrück* mit den Worten zitiert, dass es sich um eine lokale Finanzkrise handelte, die den US-amerikanischen Immobilienmarkt beträfe. Auch Kanzlerin *Merkel* rechnete im Oktober 2008 damit, dass die Finanzkrise zu keiner anhaltenden Rezession führen würde.

Seit dieser Zeit sind zahlreiche Veröffentlichungen zu der Schwere und voraussichtlichen Dauer der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise erschienen. Trotz oder vielleicht wegen der Vielzahl an Publikationen lässt sich aus heutiger Sicht noch nicht voraussagen, zu welchen nachhaltigen Auswirkungen sie führen wird. Unbestritten hingegen ist, dass Unternehmensberater von ihnen tangiert werden. Dies betrifft nicht nur das verfügbare Beratungsbudget auf der Kundenseite, sondern auch eine Akzentuierung bestimmter Beratungsfelder und -themen sowie ggf. eine Neuausrichtung der Ziel-Branchen, welche der Consultant anvisiert.

Vor diesem Hintergrund hat die Zielsetzung des Buchs, nämlich die effektive Beratung von Industrieunternehmen durch externe oder interne Consultants, noch an Bedeutung gewonnen. Dies betrifft beide Sichtweisen, auf der einen Seite den Berater, der mit den richtigen Instrumenten und Ansatzpunkten die Wettbewerbsfähigkeit seines Kunden erhöhen soll, und auf der anderen Seite das beratene Industrieunternehmen, dass im Zuge der Wirtschaftskrise gezwungen ist, schnell, aber zugleich nachhaltig auf die geänderten volks- und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu reagieren.

Das vorliegende Buch wendet sich somit an mehrere Zielgruppen, was zwar die inhaltliche Komplexität erhöht, zugleich aber den realen Gegebenheiten Rechnung trägt, indem nicht nur die studentische Sichtweise eines Lehrbuchs im Fokus steht.

Bachelor- und Master-Studierende: Im Sinne eines Lehrbuchs wendet sich das Werk an Studenten[1] der Betriebswirtschaftslehre und des Wirtschaftsingenieurwesens, die ein Profilfach oder die Vertiefung „Unternehmensberatung“ oder „Industriebetriebslehre“ gewählt haben.

Berufs- bzw. Quereinsteiger bei Unternehmensberatungen: Speziell große Beratungen werben damit, ihre Mitarbeiter nicht nur nach Studiengang, sondern auch nach Persönlichkeit auszuwählen. McKinsey etwa betont, dass 40 Prozent der Berater Naturwissenschaftler und

---

[1] Aus Gründen der Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wird im Folgenden, wenn es sich nicht explizit um geschlechtsspezifische Aussagen handelt, grundsätzlich die männliche Form verwendet (Berater, Projektleiter, Auftraggeber, Kunde, Manntag etc.). Die Aussagen gelten jedoch für Frauen und für Männer.

Ingenieure seien. Hier soll das Buch dazu dienen, wesentliche betriebswirtschaftliche Instrumente vorzustellen und zu diskutieren. Die weiterführenden Fragen am Ende der Fallstudien in den Kapiteln 5, 6 und 7 dienen dem Selbststudium.

Inhouse Consultants und Mitarbeiter aus Organisationsabteilungen: Dem Trend zum Einsatz interner Berater soll an dieser Stelle ebenfalls Rechung getragen werden. Inhouse Consultants soll hier ein Hilfsmittel gegeben werden, wie die bisherige Arbeit professionalisiert werden kann. Auch soll das Buch internen Projektleitern im Einsatz und Steuern externer Berater helfen.

Dozenten: Dozenten für Management Consulting, so auch der Autor, stehen oft vor der Problematik, dass es zahlreiche Bücher zu Projektmanagement gibt. Sie behandeln das Thema zumeist entweder rein theoretisch oder zu fallstudienspezifisch, so dass eine Übertragbarkeit aus einer bearbeiteten Case Study schwierig bis unmöglich erscheint. Auch fehlt oft die besondere Sichtweise des Beraters. An dieser Stelle setzt das Buch an, indem es diese drei Aspekte in Einklang bringt.

Allen vier Zielgruppen sollen die Inhalte des Werks mit Hilfe von Praxisbeispielen, Fallstudien und Tipps und Tricks aus Beratersicht nähergebracht werden. Die Inhalte des Buchs basieren dabei im Wesentlichen auf den über zehnjährigen Beratungserfahrungen des Autors sowie auf Lehrveranstaltungen an verschiedenen staatlichen und privaten Hochschulen.

Wie auch bei der Entstehung des Consultant-Knigge[2] dankt der Autor seinen ehemaligen Kollegen, Interviewpartnern sowie Projektpartnern aus ganz unterschiedlichen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Auch wenn aus Gründen der Vertraulichkeit Personen- und Firmennamen häufiger nicht genannt werden konnten, haben sie doch maßgeblich zu den Inhalten des Werks beigetragen.

An zweiter Stelle habe ich Herrn Dr. *Jürgen Schechler* als Leiter des Lektorats Wirtschafts- und Sozialwissenschaften im Oldenbourg-Wissenschaftsverlag zu danken. Der Dank gilt für Ideen, Anregungen und Feedback über die gesamte Phase der Buchentstehung und -realisierung hinweg.

Mein besonderer Dank gilt meiner lieben Frau *Uta Strelow-Hartel* M. A. Sie stand wie schon bei zahlreichen früheren Publikationen nicht nur als kritische Leserin und Redakteurin zur Verfügung, sondern verzichtete auf manches freie Wochenende. Ihr und unserem Sohn *Tim Torben* widme ich dieses Buch.

Der Autor hofft, dass der Leser viele Anregungen und Hilfestellungen findet, und würde sich freuen, hierüber Rückmeldungen zu erhalten. Er bittet außerdem um Verbesserungsvorschläge, Anregungen und weitere Beispiele aus der Praxis, gerne per E-Mail unter dirk.hartel@t-online.de.

Stuttgart, im August 2009 *Prof. Dr. Dirk H. Hartel*

---

2 Vgl. *Hartel, D.* (2008a).

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort **V**

Vorwort **VII**

Abbildungsverzeichnis **XIII**

Abkürzungsverzeichnis **XIX**

1 Einleitung oder „Wie ist dieses Buch aufgebaut?“ 1

2 Grundlagen des Consulting oder „Was bedeutet Consulting überhaupt?“ 5

2.1 Unternehmensberatung: Ein weites Feld … 5

2.2 Kollege und zugleich Consultant? Internes Consulting 10

2.3 Anforderungen an Consultants: „Der Alleskönner“? 12

2.4 Consulting-Prozess: „Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“ 16

3 Industrieunternehmen als Kunden der Beratungsbranche 19

3.1 Industrie in Deutschland: Industrie = Wirtschaft? 19

3.2 Industrie in der EU: Ein Sektor neben mehreren… 24

3.3 Fünf Herausforderungen in Industrieunternehmen 28

3.3.1 Kostenmanagement: A und O der BWL 28

3.3.2 Globalisierung: „Die Welt wird immer globaler …“ 30

3.3.3 Prozessmanagement: Permanent besser werden 32

3.3.4 Risikomanagement in Supply Chains 36

3.3.5 Wettbewerbsdifferenzierung durch industriellen Service 39

3.4 Auswirkungen der Trends auf Consulting-Themen 43

3.5 Besonderheiten in der Beratung von Industrieunternehmen 45

4 Projekte und Projektmanagement im Industrieunternehmen 49

4.1 Was ist ein Projekt bzw. Projektmanagement? 49

4.2 Projektplanung als Phase 1: „Wer nicht weiß ...“ 53

4.3 Ist-Analyse: Je exakter die Ist-Analyse … 58
4.3.1 Strategische Analyseinstrumente 58
4.3.2 Operative Analyseinstrumente 72
4.3.3 Beurteilung der Analyseinstrumente 100

4.4 Soll-Konzept: Wer eine Idee hat, soll zum Stift greifen … 102
4.4.1 Instrumente zur Suche und Darstellung geeigneter Lösungsansätze 103
4.4.2 Nutzwertanalyse: Die beste Lösung finden 112

4.5 Umsetzungs- und Controllingphase 118
4.5.1 Projektumsetzung und -controlling 118
4.5.2 Ausgewählte Instrumente des Projektcontrollings 122

4.6 Projektkommunikation und -dokumentation: „Tue Gutes …“ 128

5 Beratung in Industrieunternehmen an der Schnittstelle zum Lieferanten 131

5.1 Trends im Beschaffungs- und Lieferantenmanagement 131

5.2 Grundlegende Themenfelder und Ansatzpunkte 134
5.2.1 Einkaufspotenzialanalyse 134
5.2.2 E-Sourcing und E-Auctions 140
5.2.3 Vendor managed Inventory und Konsignationslager 146
5.2.4 Balanced Scorecard im Einkauf 150

5.3 Fallstudie Lieferantenintegration 155
5.3.1 Aufgabenstellung und Ausgangssituation 155
5.3.2 Konzepterarbeitung und Vorgehensweise im Projekt 158
5.3.3 Vertiefende Fragen zur Fallstudie 161

6 Beratung innerhalb von Industrieunternehmen 163

6.1 Trends im Produktionsmanagement 163

6.2 Grundlegende Themenfelder und Ansatzpunkte 167
6.2.1 Standortwahl-Entscheidungen 167
6.2.2 Anlaufmanagement 172
6.2.3 Bestandsmanagement 178
6.2.4 Lean Production und Toyota-Produktionssystem: 184

6.3 Fallstudie Prozessoptimierung indirekter Fertigungsbereiche 189
6.3.1 Aufgabenstellung und Ausgangssituation 189
6.3.2 Konzepterarbeitung und Vorgehensweise im Projekt 193
6.3.3 Vertiefende Fragen zur Fallstudie 199

7 Beratung in Industrieunternehmen an der Schnittstelle zum Kunden 201

7.1 Trends im Kunden- und Vertriebsmanagement 201

7.2 Grundlegende Themenfelder und Ansatzpunkte 204
7.2.1 Kundenwerte: „All customers are equal ...“ 204
7.2.2 Strukturierte Vertriebsakquisitionsprozesse und systematische Marktbearbeitung 211

7.2.3 Zentralisierung der Vertriebs- und Distributionslogistik 216

7.3 Fallstudie Vertriebsmanagement 222
7.3.1 Ausgangssituation und Aufgabenstellung 223
7.3.2 Konzepterarbeitung und Vorgehensweise im Projekt 224
7.3.3 Vertiefende Fragen zur Fallstudie 232

8 Fünf Thesen zu Wirtschaftskrise und Beratung 235

Literaturverzeichnis 241

Index 251

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau des Buchs....3
Abbildung 2: Marktanteile der Unternehmensberatungsfelder in Deutschland....9
Abbildung 3: Entwicklung einer internen Beratung....12
Abbildung 4: Karrierestufen am Beispiel von Miebach Consulting....14
Abbildung 5: Entwicklung des Rohölpreises pro Barrel (159 Liter)....23
Abbildung 6: Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, EU-27, 2004....25
Abbildung 7: Aufteilung der Wertschöpfung der Industrie, EU-27, 2004....26
Abbildung 8: Entwicklung des Produktionsindex in der Industrie ausgewählter Staaten....27
Abbildung 9: Kostenartenverteilung ausgewählter Industriezweige 2003....29
Abbildung 10: Siemens Referenz Prozess-Haus....34
Abbildung 11: Ansatzpunkte einer Prozessoptimierung....35
Abbildung 12: Risikomanagement-Prozess im Überblick....38
Abbildung 13: Einordnung industrieller Dienstleistungen in die Dienstleistungssystematik....41
Abbildung 14: Beispiele technischer und kaufmännischer industrieller Serviceleistungen....41
Abbildung 15: Herausforderungen und Auswirkungen auf strategische Beratungen....44
Abbildung 16: Herausforderungen und Auswirkungen auf Prozess- und IT-Beratungen....45
Abbildung 17: Projektarten nach *Boos/Heitger*....50
Abbildung 18: Dreigliedrige Projektorganisation....52
Abbildung 19: Vorgehensweise bei der Planung und Durchführung von Projekten....53
Abbildung 20: BCG- und McKinsey-Portfolios....60
Abbildung 21: Lieferantenportfolio der logistischen Anbindung....61
Abbildung 22: Vor- und Nachteile der Portfolioanalyse....62
Abbildung 23: (Vereinfachte) SWOT-Analyse am Beispiel eines Pkw-Herstellers....64

Abbildung 24: Abzuleitende Strategien einer SWOT-Analyse 65
Abbildung 25: Vor- und Nachteile der SWOT-Analyse 66
Abbildung 26: Anwendungsfelder von Benchmarking 68
Abbildung 27: Benchmarking-Partner und -Anspruch 70
Abbildung 28: Vor- und Nachteile des Benchmarking 71
Abbildung 29: Merkmale von Geschäftsprozessen 73
Abbildung 30: Prozessanalyse (Ist) am Beispiel eines Auftragsabwicklungsprozesses 75
Abbildung 31: Verhältnis von BAZ und DLZ bei einem Auftragsabwicklungsprozess 76
Abbildung 32: Prozessdetaillierungsebene 77
Abbildung 33: Vor- und Nachteile der Prozessanalyse 78
Abbildung 34: Einordnung von Tätigkeiten innerhalb der FuLA 80
Abbildung 35: Aufbau einer Funktions- und Leistungsanalyse 83
Abbildung 36: Beispielhafte Ergebnisdarstellung einer Funktions- und Leistungsanalyse ... 84
Abbildung 37: Vor- und Nachteile der Funktions- und Leistungsanalyse 84
Abbildung 38: Aufbau einer Schnittstellenmatrix 87
Abbildung 39: Beispielhafte Ergebnisbeispiel einer Schnittstellenanalyse 88
Abbildung 40: Vor- und Nachteile der Schnittstellenanalyse 89
Abbildung 41: Symbole im Wertstromdiagramm 92
Abbildung 42: Beispiel eines Wertstromdiagramms als Ergebnis der Wertstromanalyse 93
Abbildung 43: Vor- und Nachteile der Wertstromanalyse 94
Abbildung 44: Aufbau einer FMEA nach VDA 96
Abbildung 45: Ermittlung der RPZ 97
Abbildung 46: FMEA am Beispiel eines Logistikprozesses 98
Abbildung 47: Vor- und Nachteile der FMEA 99
Abbildung 48: Vor- und Nachteile von Brainstorming/-writing 106
Abbildung 49: Beispiel eines Ishikawa-Diagramms (Ist-Analysephase) 108
Abbildung 50: Grundstruktur eines Ishikawa-Diagramms (Soll-Konzeptphase) 109
Abbildung 51: Vor- und Nachteile des Ishikawa-Diagramms 109
Abbildung 52: BMW-Anforderungskatalog für neuen Produktionsstandort 114

Abbildung 53: Beurteilung von Ausprägungsformen einzelner Zielkriterien 115
Abbildung 54: Vereinfachtes Beispiel für eine Standortwahl 116
Abbildung 55: Vor- und Nachteile der Nutzwertanalyse 117
Abbildung 56: Eisenhower-Matrix 119
Abbildung 57: Themenfelder des Projektcontrollings in der Umsetzungsphase 121
Abbildung 58: Beispiel einer Meilensteintrendanalyse 123
Abbildung 59: Stärken und Schwächen der Meilensteintrendanalyse 124
Abbildung 60: Beispieldiagramm einer Earned-Value-Analyse 125
Abbildung 61: Härtegradsystematik 127
Abbildung 62: Auszug aus einem Infoflyer im Anschluss an den Projekt-Kick-off 128
Abbildung 63: Beschaffungsgüter-Portfolio 136
Abbildung 64: Beschaffungsquellen-Portfolio 137
Abbildung 65: Beispiel eines Beschaffungsgüter-/Beschaffungsquellen-Portfolios 137
Abbildung 66: Einordnung E-Sourcing 141
Abbildung 67: Prozessverkürzung durch elektronische Auktion (schematisch) 143
Abbildung 68: Auktionsformen 145
Abbildung 69: Internetgestützte Visualisierung von VMI-Beständen (Beispiel) 147
Abbildung 70: Konsignationsablauf 149
Abbildung 71: Erforderliches Datengerüst der Top-30-Lieferanten 156
Abbildung 72: Räumliche Verteilung der Top-30-Lieferanten 156
Abbildung 73: Gegenüberstellung Teilladung versus Milkrun 159
Abbildung 74: Auszuplanende Milkruns 160
Abbildung 75: Angebotsvergleich der Milkruns (Preis pro Lkw und Einsatztag) 161
Abbildung 76: Produktlebenszyklus früher und heute 166
Abbildung 77: Standortmaßnahmen im Überblick 168
Abbildung 78: Ausgewählte Verfahren der Standortwahl 169
Abbildung 79: Ausgewählte Länderratings 170
Abbildung 80: Trichtermodell der Standortauswahl 171
Abbildung 81: Standortauswahlprozess am Beispiel des Daimler-Werks in Tuscaloosa 172

Abbildung 82: Bestandteile der Anlaufphase 173
Abbildung 83: Ramp-up-Kurve (Praxisbeispiel Automobilhersteller) 173
Abbildung 84: Elemente eines erfolgreichen Anlaufmanagements 175
Abbildung 85: Änderungen in Serienentwicklung und -anlauf 177
Abbildung 86: Bestände verdecken Fehler 179
Abbildung 87: Bestandsoptimierung als Topthema für Supply-Chain-Projekte 180
Abbildung 88: Auswirkungen des Bestands auf den ROI 181
Abbildung 89: Sieben Arten der Verschwendung 185
Abbildung 90: TPS-Haus 186
Abbildung 91: Untersuchungsbereich Auftragsabwicklungsprozess 190
Abbildung 92: Auftragstypen 192
Abbildung 93: Prozessdurchlauf im Organigramm 193
Abbildung 94: Argumentenbilanz: AAZ oder AAS? 195
Abbildung 95: Funktionen und notwendige Personalressourcen 196
Abbildung 96: Prozessanalyse (Soll) am Beispiel eines Auftragsabwicklungsprozesses 197
Abbildung 97: Projektergebnisse in Bezug auf Durchlaufzeitreduzierung 198
Abbildung 98: Systematisierung ausgewählter Kundenwert-Berechnungsansätzen 205
Abbildung 99: Beispielhafter Aufbau einer Kundendeckungsbeitragsberechnung 206
Abbildung 100: ABC-Analyse der Kunden nach Umsatz 206
Abbildung 101: Berechnung des Customer Lifetime Value 207
Abbildung 102: Vor- und Nachteile der Ansätze zur Kundenwertermittlung 209
Abbildung 103: Kundenwert bezogene Ansätze im deutschen Maschinenbau 210
Abbildung 104: Arbeitszeitverteilung eines Vertriebsmitarbeitern 212
Abbildung 105: Marktbearbeitungsprozess, ergänzt um typische Vertriebsfragen 213
Abbildung 106: Ableitung von Prozesskennzahlen aus dem Vertriebsziel 214
Abbildung 107: Ressourcenplanung für den Akquisitionsprozess 215
Abbildung 108: Lagerstrukturen im europäischen Binnenmarkt 217
Abbildung 109: Bestimmung der optimalen Anzahl an Distributionslagerstandorten 219
Abbildung 110: Kriterien für zentrale oder dezentrale Belieferung von Kunden 220

Abbildung 111: Distributionsstruktur von Gardena 222
Abbildung 112: Bausteines des Vertriebsscreenings.....223
Abbildung 113: Beispielhafte Gesamtbeurteilung einer der drei Vertriebseinheiten 224
Abbildung 114: Projektgrobplan mit vier Arbeitspaketen.....225
Abbildung 115: Soll-Vertriebsplanungsprozess des Unternehmens.....227
Abbildung 116: Bottom-up-Planung als Teil der Vertriebsplanung.....228
Abbildung 117: Kundenklassifikationsschema eines Vertriebsbereichs 229
Abbildung 118: Aufgabenverteilung zwischen den Vertriebseinheiten 231
Abbildung 119: Fließender Übergang im Akquisitionsprozess von SuB auf VRA.....232
Abbildung 120: Rolle von *Roland Berger* bei den Fiat-/Opel-Verhandlungen 2009 237

Abkürzungsverzeichnis

AAS	Auftragsabwicklungssegmente
AAZ	Auftragsabwicklungszentrum
AktG	Aktiengesetz
ARIS	Architecture of Integrated Information Systems
ASEAN	Association of South East Asian Nations
BCG	Boston Consulting Group
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
BERI	Business Environment Risk Intelligence
bfai	Bundesagentur für Außenwirtschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMW	Bayerische Motorenwerke
BR	Betriebsrat
BSC	Balanced Scorecard
CRM	Customer Relationship Management
DAX	Deutscher Aktienindex
DB	Deckungsbeitrag
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DLZ	Durchlaufzeit(en)
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Europäische Union
F.A.Z.	Frankfurter Allgemeine Zeitung

FEACO	Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation
FMEA	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse
FuLA	Funktions- und Leistungsanalyse
GAU	Größter anzunehmender Unfall
HMD	Handbuch der maschinellen Datenverarbeitung
HR	Human Resources
JIS	Just-in-Sequence
JIT	Just-in-Time
IPO	International Procurement Offices
ISO	International Standard Organisation
Kfz	Kraftfahrzeug
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KOVP	Kundenorientierter Vertriebs- und Produktionsprozess
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LA	Leistungsabweichung
Lkw	Lastkraftwagen
LLP	Lead Logistics Provider
MA	Mitarbeiter
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MJ	Mannjahre
NAFTA	North American Free Trade Association
p. a.	pro anno
PSA	Peugeot Citroën Société Anonyme
PwC	PricewaterhouseCoopers
OEM	Original Equipment Manufacturer
o. O.	ohne Ort
o. V.	ohne Verfasser
QM	Qualitätsmanagement

RFMR	Recency-Frequency-Monetary Ratio
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
RPZ	Risikoprioritätszahl
ROI	Return-on-Investment
SMED	Single Minute Exchange Dies
SOP	Start of Production
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TH	Technische Hochschule
TPM	Total Productive Maintenance
TPS	Toyota-Produktionssystem
UNICE	Union of Industrial and Employers' Confederation of Europe
USP	Unique Selling Proposition
VDA	Verband der Automobilhersteller
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer
VW	Volkswagen

1 Einleitung oder „Wie ist dieses Buch aufgebaut?“

Unternehmensberatungen stehen bei Hochschulabsolventen nach wie vor hoch im Kurs. So bestätigte erst die Studie „Universum German Professional Survey 2008“[3] vom November 2008, dass zwei der zehn beliebtesten Arbeitgeber für wirtschaftswissenschaftliche High Potentials[4] aus der Beratungsbranche kommen: McKinsey auf Platz 1 und The Boston Consulting Group (BCG) auf Platz 4.[5] Auch bei den Vorständen und Geschäftsführern der DAX-30-Unternehmen belegen McKinsey und BCG im Sommer 2009 die Plätze 1 und 2 bezüglich der Kundenzufriedenheit mit Topberatern.[6]

Obwohl die Beliebtheit von Beratungen als Arbeitgeber kein neues Phänomen darstellt, wissen nur wenige, wie sich der Consultant-Alltag gestaltet. Oft treffen in den ersten Tagen und Wochen des Beraterdaseins Fantasien und Vorurteile auf das reale, teilweise weniger glamouröse Tagesgeschäft eines Beraters. Da es sich, auch und gerade in der wirtschaftlich angespannten Situation, um eine extrem dynamische Branche handelt, bleibt für Newbies[7] wenig Zeit, um sich sorgfältig und in Ruhe in das neue Umfeld einzuarbeiten: Termindruck, hohe Kundenerwartungen und das Prinzip „Training on the Job“ stellen höchste Anforderungen an die geistige Flexibilität und Auffassungsgabe des (neuen oder zukünftigen) Beraters.

Um Studierenden höheren Semesters sowie Berufsneu- und -quereinsteigern dabei zu helfen, einen fundierten Einblick in die Beratung von Industrieunternehmen[8] zu erlangen und damit die Lernkurve möglichst schnell zu durchlaufen, ist dieses Werk als Mix aus Lehrbuch und Praxisbuch entstanden. Es befasst sich mit dem typischen Ablauf von Beratungsprojekten in Industrieunternehmen, unbenommen davon, ob es von einem externen Berater oder einem Inhouse Consultant betreut wird. Zunächst wird im Anschluss an die Einleitung der moderne, aber teils schillernde Begriff des Consultants und des Consulting-Prozesses näher beleuchtet. Da das Buch branchenübergreifend Industriebetriebe in den Mittelpunkt seiner Betrachtung

---

3 Befragung von knapp 15.000 Studierenden aus 86 Universitäten und Hochschulen in Deutschland.

4 Als „High Potentials“ werden im Rahmen dieser Studie „die besten 25 Prozent der Studierenden eines Jahrgangs“ definiert.

5 Vgl. Universum (2008).

6 Vgl. *Student, D.* (2009), S. 26.

7 „Newbies“, Kurzform von „new boys“, als Synonym für Beratungsneu- und -quereinsteiger.

8 Bei Industrieunternehmen handelt es sich um die größte Klientenbranche deutscher Consultants.

stellt, soll in Kapitel 3 neben einer Kurzbeschreibung des Wirtschaftszweiges vor allem auf typische Trends und Herausforderungen eingegangen werden. Diese Beschreibung ist nicht nur zweckmäßig, um den Kunden und seine Probleme besser zu verstehen, sondern auch, um als Consultant dort die richtigen Themen zu platzieren.

„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“[9]

Getreu diesem Motto greift das nächste Kapitel das Themenfeld „Projektmanagement“ auf. Hier wird nicht nur der typische Ablauf von Projekten von der Initiierung bis zum -abschluss behandelt; auch und ganz besonders werden praxiserprobte Analyse- und Konzeptinstrumente vorgestellt und kritisch diskutiert. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der Anwendung aus Sicht eines Consultants.

Das Kapitel 5 befasst sich mit ausgewählten Beratungsprodukten an der Schnittstelle zwischen Lieferanten und dem industriellen Kunden. Im Anschluss an die Darstellung wesentlicher Trends werden grundlegende Ansatzpunkte dargestellt und kritisch diskutiert, die sich bei Vorreiterunternehmen bereits etabliert haben, aber dennoch in vielen Industriebranchen noch nicht zum Standard zählen. Abgerundet wird Kapitel 5 durch eine Fallstudie eines Automobilzulieferers, der mit Hilfe des Milkrun-Konzepts seine Beschaffungslogistik optimierte.

Die beiden folgenden Kapitel 6 und 7 sind vom Aufbau her identisch zu Kapitel 5, befassen sich jedoch mit ausgewählten Beratungsprodukten innerhalb von Industrieunternehmen (Kapitel 6) bzw. mit solchen an der Schnittstelle zum Kunden (Kapitel 7). Auch hier werden die Kapitel durch die ausführliche Darstellung jeweils einer Fallstudie abgerundet. Kapitel 5, 6 und 7 bilden somit eine vereinfachte Supply Chain eines Industrieunternehmens ab.

Das abschließende Kapitel 8 gibt in Form von fünf Thesen einen Ausblick auf zukünftige Herausforderungen für Consulting und Projektmanagement im industriellen Sektor. An dieser Stelle wird explizit Bezug auf die Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftskrise genommen. Die nachfolgende Abbildung fasst den Aufbau des vorliegenden Buchs zusammen (vgl. Abbildung 1):

---

9 *Henry Ford*, Gründer des gleichnamigen amerikanischen Automobilherstellers.

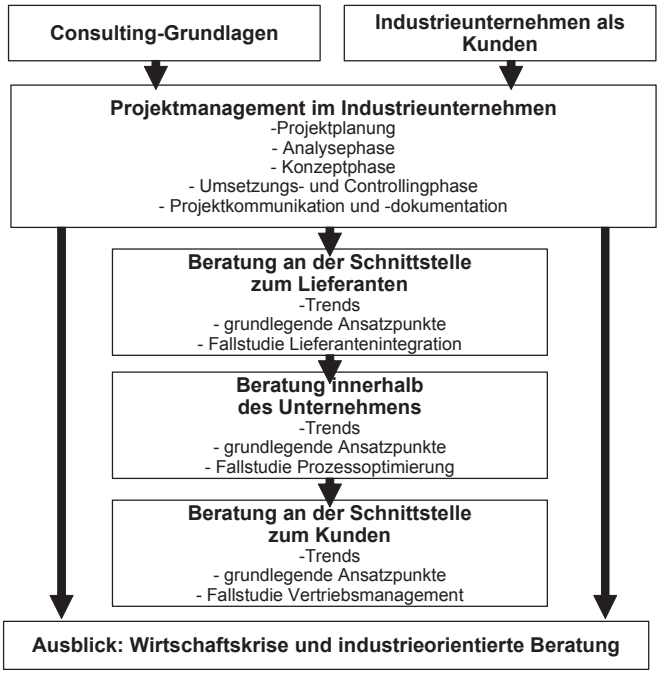

Abbildung 1: Aufbau des Buchs

2 Grundlagen des Consulting oder „Was bedeutet Consulting überhaupt?“

Im folgenden Kapitel werden die grundlegenden Rahmenbedingungen für Consulting dargestellt. Zunächst soll der – externe – Beratermarkt in Deutschland vorgestellt werden, der im Wesentlichen auf vier Säulen aufbaut: Strategie-, Prozess- und Organisations-, IT- sowie HR-Beratung. Im Jahr 2008 umfasste der Beratungsmarkt in Deutschland 18,2 Mrd. Euro (nach 16,4 Mrd. Euro im Vorjahr), was einer Steigerung um 10,7 Prozent entsprach.[10] Der größte Branchenanteil mit knapp 34 Prozent entfiel dabei auf Industrieunternehmen („Verarbeitendes Gewerbe“) vor Finanzdienstleistern und öffentlicher Verwaltung.[11] Anschließend wird näher auf internes Consulting eingegangen, da in den letzten Jahren gerade größere Unternehmen Inhouse Consultants eingestellt haben. Unabhängig davon, ob externer oder interner Consultant: An Berater werden – trotz oder gerade wegen der fehlenden formalen Qualifikation – bestimmte Anforderungen gestellt, die Kapitel 2.3 beleuchtet.

Das Grundlagen-Kapitel schließt mit der Darstellung ab, nach welchen Kriterien Berater ausgewählt werden und wie typische Projekte im Consulting-Prozess ablaufen.[12]

2.1 Unternehmensberatung: Ein weites Feld …

Unternehmensberater ist nicht gleich Unternehmensberater. Sowohl für den Beruf des Unternehmensberaters als auch für die Dienstleistung Unternehmensberatung – im Folgenden auch Consulting genannt – existieren keine allgemein gültigen Begriffsdefinitionen.

Aus drei Gründen: Erstens gibt es keine staatlichen oder berufsständischen Vorgaben in Bezug auf das Anforderungsprofil oder die Tätigkeiten und Inhalte einer Unternehmensberatung. Der Begriff ist in Deutschland, wie in den meisten anderen Ländern auch, nicht geschützt. Folglich kann jedermann seine Visitenkarte mit dem „Titel“ Unternehmensberater

---

10 Vgl. BDU (2009), S. 6.

11 Vgl. BDU (2009), S. 9.

12 Vgl. vertiefend: *Hartel, D.* (2008a).

schmücken. Der zweite Grund für eine fehlende allgemein gültige Definition ist darauf zurückzuführen, dass Unternehmensberatungsleistungen ein sehr breites Tätigkeitsspektrum abdecken. Sie reichen beispielsweise von der Unterstützung bei der Suche und Auswahl neuer Mitarbeiter bis hin zur strategischen Neuausrichtung eines Konzerns im Zuge einer Firmenübernahme – ein sehr weites Feld. Der dritte Grund liegt darin, dass Unternehmensberatung erst seit wenigen Jahren als wissenschaftliche (Teil-)Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre anerkannt ist.

Unabhängig von diesen drei Problemfeldern muss sich dennoch die Frage beantworten lassen, was Consulting eigentlich genau ist. Eine praxisnahe Definition der Unternehmensberatung macht dabei sicher Sinn, sie zeichnet sich durch folgende spezifischen Merkmale aus:

- die Erbringung einer professionellen, persönlich erbrachten und hochwertigen Dienstleistung gegenüber einem privaten oder öffentlichen Betrieb;
- die betriebsindividuelle Anpassung der Dienstleistungsergebnisse;
- in Abhängigkeit des Kundenwunsches oder Beratungsmandats die Darstellung, Analyse und Bewertung von betrieblichen Problemfeldern sowie Ableitung und Empfehlung von Verbesserungsvorschlägen und Lösungskonzepten einschließlich – im Bedarfsfall – der Unterstützung bei der Implementierung im Betrieb;
- Unabhängigkeit bei der Beurteilung und Empfehlung von Lösungsansätzen;
- die zeitliche Befristung der Dienstleistung;
- die Durchführung durch eine Einzelperson oder ein Beraterteam;
- die Unterstützung des mittleren oder oberen Managements

Das weite Feld der Unternehmensberater wird in vielen Fällen in vier grundlegende Bereiche differenziert: Strategieberatung, Organisations- und Prozessberatung, IT-Beratung, Human-Resource-Beratung. Sie unterscheiden sich sowohl im Hinblick auf Zielsetzung und Inhalte als auch bezüglich der Objekte und sollen im Folgenden näher vorgestellt werden.

Strategieberatung: für das Top-Management

Das Beratungsfeld der Strategieberatung steht – bezogen auf seinen Anteil am Gesamtmarkt in Deutschland – zwar nur auf dem zweiten Platz, es ist aber in der breiten Bevölkerung sicher das bekannteste. Die Strategieberatung setzt stets an der obersten Führungsebene an und soll diese bei der strategischen Unternehmensführung unterstützen. Sie dient somit der langfristigen und grundlegenden Entwicklung, Dokumentation und Anpassung der Gesamtunternehmensstrategie oder ausgewählter Geschäftsbereichsstrategien.

Ein Beispiel: Zwei Finanzdienstleister fusionieren. Innerhalb des Merger Managements soll eine (gemeinsame) Unternehmensstrategie entwickelt werden. Eine Strategieberatung unterstützt diesen Prozess. Die Consulting-Gesellschaft entwickelt auf Grundlage der verabschiedeten neuen Unternehmensvision nicht nur ein Strategiepapier, sondern sie erarbeitet darüber hinaus auch Programme für die einzelnen Funktionsbereiche, die von diesem einschneidenden Ereignis tangiert werden. Dazu zählen zum Beispiel die neue Markenstrategie, die Konzepte für die Umsetzung der erforderlichen Personalanpassungsmaßnahmen oder die Erhöhung der Liquidität, gegebenenfalls in Form von Sale-and-lease-back.