

# **Consulting Governance**

**Das Programm für eine transparente und erfolgreiche  
Zusammenarbeit zwischen Kunde und Berater**

Hans Knöpfel

*Versus · Zürich*

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	
<b>Vorwort</b> .....	<b>11</b>
<b>Management Summary</b> .....	<b>15</b>
<b>1 Die Treiber von Consulting Governance</b> .....	<b>19</b>
1.1 Entwicklungen und Trends im Unternehmensumfeld .....	20
1.1.1 Trends in Politik und Gesellschaft .....	20
1.1.2 Wirtschaftliche Trends .....	22
1.1.3 Technologische Trends .....	22
1.2 Entwicklungen und Trends in der Unternehmensberatung .....	23
1.2.1 Prinzipielle Entwicklungen und Trends im Beratermarkt .	23
1.2.2 Entwicklungen und Trends im Verhalten der Beratungskunden .....	24
1.2.3 Strukturelle Entwicklungen und Trends im Beratermarkt .	26
1.3 Fazit aus den Treibern und Einflüssen für Consulting Governance .....	26
<b>2 Consulting Governance und Performance Management</b> .....	<b>29</b>
2.1 Einführung und Begriffsbestimmung .....	29
2.2 Corporate Performance Management (CPM) .....	32
2.3 Corporate Performance Improvement (CPI) .....	33
2.3.1 Ziele und Potenziale des Corporate Performance Improvement .....	33
2.3.2 Die Einbettung von CPI-Projekten ins Unternehmen .....	34
2.3.3 Gleiches Führungssystem für Unternehmen und Projekte	35
2.4 Transition Management (TM) .....	37
2.5 Projektmanagement (PM) .....	39
2.6 Fazit für erfolgreiches Veränderungsmanagement .....	41
<b>3 Ziele, Grundsätze und Nutzen von Consulting Governance</b> .....	<b>43</b>
3.1 Grundlagen und Einsatzbereich von Consulting Governance ...	44
3.2 Die fünf Säulen von Consulting Governance .....	46

---

3.3	Ziele von Consulting Governance	47
3.3.1	Qualitative Ziele	47
3.3.2	Quantitative Ziele	48
3.4	Grundsätze von Consulting Governance	49
3.4.1	Prinzipielle Aspekte	49
3.4.2	Strukturelle Aspekte	49
3.4.3	Instrumentelle Aspekte	50
3.4.4	Personelle Aspekte	50
3.4.5	Ethik und Consulting Governance	51
3.4.6	Ethik versus vertragliche Regelung	52
3.4.7	Verhalten bei Interessenkonflikten	53
3.4.8	Grundsätze zur Werthaltung	53
3.4.9	Schlussfolgerung	54
3.5	Die Erfolgsfaktoren von Consulting Governance	54
3.6	Anspruchsgruppen und Eskalation im Projekt	56
3.6.1	Systematisierung der Anspruchsgruppen	57
3.6.2	Rollenbeschreibung als Klärungsaufgabe	59
3.6.3	De-Eskalation – die Problemlösung bei projektkritischen Konflikten	60
3.7	Nutzen von Consulting Governance	61
<b>4</b>	<b>Consulting Governance – das Vorgehen</b>	<b>63</b>
4.1	Consulting Governance – aus der Praxis für die Praxis	63
4.2	Die Stufen des Vorgehens der Consulting Governance allgemein	66
4.3	Vernetztes Denken im Projekt: die Trilogie der Disziplinen	67
4.3.1	Drei Disziplinen – ein Ziel: der nachhaltig wirksame Projekterfolg!	67
4.3.2	Die Stufen des Corporate Performance Improvement	68
4.3.3	Die Stufen des Transition Management	72
4.3.4	Die Stufen des Projektmanagements	74
4.4	Steuerung der Veränderungsgeschwindigkeit	76
4.4.1	Der Projektablauf auf der Zeitachse	76
4.4.2	Der Projektablauf aus der Sicht der Vernetzung	77
4.4.3	Kommunikation und Veränderungsgeschwindigkeit	78

---

<b>5 Die Umsetzung von Consulting Governance in die Praxis</b> .....	<b>81</b>
5.1 Stufe 1 «Problem identifizieren» .....	83
5.1.1 Vorbereitende Schritte .....	83
5.1.2 Ziele .....	84
5.1.3 Ergebnisse .....	85
5.1.4 Herausforderungen an CPI .....	86
5.1.5 Herausforderungen an das Transition Management .....	88
5.1.6 Herausforderungen an das Projektmanagement .....	89
5.1.7 Worst-Case-Szenarien .....	92
5.1.8 Nutzen aus der Vernetzung .....	92
5.2 Stufe 2 «Berater auswählen» .....	93
5.2.1 Vorbereitende Schritte .....	93
5.2.2 Ziele .....	95
5.2.3 Ergebnisse .....	98
5.2.4 Herausforderungen an CPI .....	99
5.2.5 Herausforderungen an das Transition Management .....	100
5.2.6 Herausforderungen an das Projektmanagement .....	100
5.2.7 Worst-Case-Szenarien .....	102
5.2.8 Nutzen aus der Vernetzung .....	103
5.3 Stufe 3 «Projekt initialisieren» .....	104
5.3.1 Vorbereitende Schritte .....	104
5.3.2 Ziele .....	105
5.3.3 Ergebnisse .....	105
5.3.4 Herausforderungen an CPI .....	106
5.3.5 Herausforderungen an das Transition Management .....	107
5.3.6 Herausforderungen an das Projektmanagement .....	108
5.3.7 Worst-Case-Szenarien .....	110
5.3.8 Nutzen aus der Vernetzung .....	110
5.4 Stufe 4 «Transparenz schaffen» .....	111
5.4.1 Vorbereitende Schritte .....	111
5.4.2 Ziele .....	111
5.4.3 Ergebnisse .....	112
5.4.4 Herausforderungen an CPI .....	113
5.4.5 Herausforderungen an das Transition Management .....	114
5.4.6 Herausforderungen an das Projektmanagement .....	115
5.4.7 Worst-Case-Szenarien .....	117
5.4.8 Nutzen aus der Vernetzung .....	118

---

5.5	Stufe 5 «Lösungsdesign erarbeiten»	118
5.5.1	Vorbereitende Schritte	118
5.5.2	Ziele	119
5.5.3	Ergebnisse	120
5.5.4	Kritische Erfolgsfaktoren und abgeleitete Massnahmen	121
5.5.5	Herausforderungen an CPI	121
5.5.6	Herausforderungen an das Transition Management	122
5.5.7	Herausforderungen an das Projektmanagement	123
5.5.8	Worst-Case-Szenarien	125
5.5.9	Nutzen aus der Vernetzung	126
5.6	Stufe 6 «Masterplan umsetzen»	126
5.6.1	Vorbereitende Schritte	126
5.6.2	Ziele	127
5.6.3	Ergebnisse	127
5.6.4	Kritische Erfolgsfaktoren, Massnahmen	128
5.6.5	Herausforderungen an CPI	128
5.6.6	Herausforderungen an das Transition Management	129
5.6.7	Herausforderungen an das Projektmanagement	129
5.6.8	Worst-Case-Szenarien	131
5.6.9	Nutzen aus der Vernetzung	131
5.7	Stufe 7 «Projekt abschliessen»	131
5.7.1	Vorbereitende Schritte	131
5.7.2	Ziele	132
5.7.3	Ergebnisse	132
5.7.4	Kritische Erfolgsfaktoren, Massnahmen	133
5.7.5	Worst-Case-Szenarien	134
5.7.6	Nutzen aus der Vernetzung	135
5.8	Stufe 8 «Nachhaltigkeit prüfen»	135
5.8.1	Vorbereitende Schritte	135
5.8.2	Ziele	135
5.8.3	Ergebnisse	136
5.8.4	Kritische Erfolgsfaktoren, Massnahmen	136
5.8.5	Worst-Case-Szenarien	137
5.8.6	Nutzen aus der Vernetzung	138
5.9	Stufe 9 «Laufende Ergebnisverbesserung»	138
5.9.1	Vorbereitende Schritte	138
5.9.2	Ziele	139

---

5.9.3	Ergebnisse	139
5.9.4	Kritische Erfolgsfaktoren	139
5.9.5	Worst-Case-Szenarien	140
5.9.6	Nutzen aus der Vernetzung	140
5.10	Schlussfolgerung aus der Bearbeitung der Stufen	141
<b>6</b>	<b>Consulting Governance – Checklisten</b>	<b>143</b>
6.1	Fragestellungen zu den neun Stufen der Consulting Governance	143
6.2	Checkliste zur Corporate Performance Improvement (CPI)	151
6.3	Checkliste zum Transition Management	152
6.4	Checkliste zum Projektmanagement	153
<b>7</b>	<b>Anhang</b>	<b>155</b>
7.1	Zertifizierung von Beratern	155
7.1.1	Verhaltenskodex für zertifizierte Unternehmensberater CMC	155
7.1.2	CMC – Vorgehen zur Zertifizierung von Beratern	159
7.2	Begriffsdefinitionen	159
7.3	Fallbeispiele zur Illustration von Consulting Governance	161
7.4	Literaturverzeichnis und Internetlinks	162
	<b>Abkürzungs- und Stichwortverzeichnis</b>	<b>163</b>
	<b>Der Autor</b>	<b>173</b>