



Modulhandbuch Studiengang Master Management Consulting

(PO 2019)

Hochschule Emden/Leer
Fachbereich Wirtschaft

(Stand: 1. März 2022)

Inhaltsverzeichnis

1	Abkürzungen der Studiengänge des Fachbereichs Wirtschaft	3
2	Modulverzeichnis	3
2.1	Pflichtmodule	5
	Einführung in die Beratung	5
	Organisational Behaviour und International Leadership	6
	Stufen des Beratungsprozesses	7
	Supervision	9
	Unternehmensplanspiel	11
	Consulting-Geschäftsmodelle und Kommunikation	12
	Interaktion in der Beratung	13
	Marketingberatung	14
	Masterthesis	15
2.2	Wahlpflichtmodule	16
	WPM Business Process Re-/Engineering Management Geschäftsprozessmanagement	16
	WPM Coaching und Konfliktmanagement	17
	WPM KMU - Sanierungs- und Insolvenzberatung	19
	WPM Personalberatung	20
	WPM Strategieberatung	21

1 Abkürzungen der Studiengänge des Fachbereichs Wirtschaft

BBW	Bachelor Betriebswirtschaft
BBWD	Bachelor Betriebswirtschaft (dual)
BIBA	Bachelor International Business Administration
BWP	Bachelor Wirtschaftspsychologie
MAM	Master Advanced Management
MBM	Master Business Management
MMC	Master Management Consulting

2 Modulverzeichnis

2.1 Pflichtmodule

Modulbezeichnung	Einführung in die Beratung
Modulbezeichnung (eng.)	
Semester (Häufigkeit)	1 (jedes Sommersemester)
ECTS-Punkte (Dauer)	6 (1 Semester)
Art	Pflicht
Studentische Arbeitsbelastung	60 h Kontaktzeit + 90 h Selbststudium
Voraussetzungen (laut MPO)	keine
Empf. Voraussetzungen	keine
Verwendbarkeit	MMC
Prüfungsform und -dauer	Inhaltliche Vorbereitung, Organisation und Durchführung des Oldenburger Beratersymposiums - Dokumentation des Prozesses in einem Lerntagebuch i.S.d. Action Research und Action Learning Ansätze
Lehr- und Lernmethoden	Inputs, Anwendungsbeispiel und -fälle, selbstgesteuerte Recherchen, Konzept- und Designaufgaben
Modulverantwortlicher	Breisig

Qualifikationsziele

Kompetenzziele:

Die Studenten und Studentinnen können ein Beratungssymposium mit aktuellen Themen aus dem Beratungsumfeld inhaltlich vorbereiten und die inhaltlichen Ideen in ein attraktives Design umsetzen. Sie bekommen dadurch selbstgesteuert einen Überblick über die Themen, die Berater in der Organisations- und Unternehmensberatung beschäftigen. Können - instrumentelle und systemische Kompetenz - Sie können den Beratermarkt analysieren und sich einen Überblick über die verschiedenen Akteure, ihre Beratungsansätze und Vorgehensweisen verschaffen - Sie können sich selbständig innovative Beratungsthemen erschließen und daraus ein Symposiumdesign und Workshopdesigns für einzelne Themen entwickeln - Sie können eigenverantwortlich Protagonisten der Beraterszene ansprechen und den Auftrag für das Symposium klären - Sie können sich und ihr Thema in einem "Pitch" behaupten - Sie können diesen Erkundungsprozess reflektieren und Einschätzungen des Beratermarktes erarbeiten Wissen und Verstehen - Sie kennen die Geschichte des Management Consulting und der Unternehmens- und Organisationsberatung - Sie haben einen Überblick über Formen, Philosophie und Arbeitsschwerpunkte des Consulting - Sie kennen die Struktur und die aktuellen Entwicklungen des Beratermarktes - Sie wissen, wie das Design für einen Kongress/ein Symposium aufgebaut wird und wie Kurzworkshops gestaltet und moderiert werden. - Sie kennen die inhaltlichen Trends im Management Consulting - Sie haben den Aktionsforschungsansatz kennengelernt

Lehrinhalte

Definition und Abgrenzung von Beratung, Consulting, Counseling, Managementberatung, Organisations- und Unternehmensberatung - Geschichte der Unternehmensberatung - Beratungsmarkt – Strukturen, Bedeutung und Entwicklungen - Funktion von Beratung, Akteure in der Beratung, Differenzierung von Beratungsansätzen und Beraterselbstverständnissen (Berateridentität) - Consulting Research – gesicherte Erkenntnisse und Entwicklungsrichtungen

- PEST-Analyse zu den Einflüssen auf den Beratermarkt - Themenfelder für das Symposium daraus ableiten, Workshops entwickeln und diese Konzepte in einem "Pitch" vertreten - Gesamtdesign für das Symposium entwickeln - Den Gesamtprozess in einem an der Aktionsforschung orientierten Tagebuch reflektieren

Literatur

Birkner, St.: Eindeutiger beraten - Umgang mit Mehrdeutigkeit als Handlungsfeld in Beratungsinterventionen Burns, D.: Systemic Action Research: A strategy for whole system change
 Sonnenberg, O. (Hrsg.): Action Learning - ein Handbuch Hillebrand, M., Sonuc, E., Königswieser, R. (Hrsg.): Essenzen der systemischen Organisationsber - Konzepte, Kontexte und Kommentare
 König, E., Volmer, G.: Handbuch systemische Organisationsberatung Königswieser, R. Und Hillebrand, M.: Einführung in die systemische Organisationsberatung Königswieser, R., Sonuc, E., Gebhardt, J. (Hrsg.): Komplementärberatung - Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess Knowledge
 Krüger, L.: Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung

Modulbezeichnung		Organisational Behaviour und International Leadership	
Semester (Häufigkeit)	1 (jedes Sommersemester)		
ECTS-Punkte (Dauer)	6 (1 Semester)		
Art			
Studentische Arbeitsbelastung	42 h Kontaktzeit + 138 h Selbststudium		
Voraussetzungen (laut MPO)	Basic issues of organizational behavior is useful, but not required		
Empf. Voraussetzungen	keine		
Verwendbarkeit	MMC		
Prüfungsform und -dauer	Projektbericht, Abschlusspräsentation		
Lehr- und Lernmethoden	Presentation		
Modulverantwortlicher	Alvares-Wegner		
Qualifikationsziele			
Leaders in business and non-profit organizations increasingly work across national borders and in multi-cultural environments: with customers or suppliers abroad, or be part of a globally dispersed cross-functional team, or an expatriate manager on an international assignment. The different contexts need an effective leader who understands well and is able to manage individual and collective behaviors in an intercultural context			
Lehrinhalte			
Students will identify concrete steps to enhancing intercultural leadership competence, and to be cognizant of common leadership challenges. develop leadership skills and to reflect on behavioral tendencies by learning about organizational behavior. learn about the decision-making processes in organizations. evaluate how successfully leverage and integrate diverse skills and views in a team. analyse the preference of professional relationships with a close-knit group of trusted colleagues, or with a far-flung network of acquaintances from all walks of life.			
Literatur			
Tba Case Studies			
Lehrveranstaltungen			
Dozent	Titel der Lehrveranstaltung		SWS
Alvares-Wegner	Organisational Behaviour und International Leadership		4

Modulbezeichnung	Stufen des Beratungsprozesses
Modulbezeichnung (eng.)	
Semester (Häufigkeit)	1 (jedes Sommersemester)
ECTS-Punkte (Dauer)	6 (1 Semester)
Art	Pflicht
Studentische Arbeitsbelastung	60 h Kontaktzeit + 90 h Selbststudium
Voraussetzungen (laut MPO)	keine
Empf. Voraussetzungen	keine
Verwendbarkeit	MMC
Prüfungsform und -dauer	Gruppenarbeit mit Teampräsentation
Lehr- und Lernmethoden	Seminar mit interaktiver Fallstudien, Planspielen und Analyseaufgaben
Modulverantwortlicher	Breisig

Qualifikationsziele

Kompetenzziele Die Studenten und Studentinnen können einen Beratungsprozess designen. Sie können eine Contractingphase gestalten und haben die wichtigsten Prinzipien für die Architektur von zielführenden Interventionen kennen gelernt. Können - instrumentelle und systemische Kompetenz - Sie können einen Beratungsprozess aufbauen und die verschiedenen Stufen zielführend miteinander verknüpfen - Sie können Contractinggespräche führen und eine sinnvolle Problembeschreibung entwickeln - Sie können den Beratungsaufwand abschätzen und daraus ein Angebot ableiten - Sie können die erforderlichen Diagnoseinstrumente problemgerecht einsetzen - Sie können eine Steuerungslogik für einen Beratungsprozess aufbauen und Beratungsergebnisse evaluieren - Sie können im interaktiven Teamteaching ein Thema vor einer Gruppe vortragen Wissen und Verstehen - Sie kennen die verschiedenen Spielarten von Beratungsprozessen und die damit verbundenen Beratungsphilosophien (Fach-, Methoden und Prozessberatung) - Sie kennen die wichtigsten Prinzipien einer klientenzentrierten Gesprächsführung und die wichtigsten Fallen im Contracting-Gespräch - Sie haben sich mit dem Grundaufbau eines Beratungskontrakts auseinandergesetzt und kennen Methoden der Aufwandsabschätzung und Klakulation - Sie haben einen Überblick über das Instrumentarium der Organisations- und Problemdiagnose - Sie kennen die unterschiedlichen Steuerungsphilosophien (Projekt- oder Liniensteuerung) und Beteiligungs- bzw. Kooperationsmodelle

Lehrinhalte

Inhalte

- Struktur von Beratungsprozessen und die damit verbundenen Beratungsphilosophien - Ablauf eines Beratungsprozesses mit Contracting, Diagnose, Prozessdesign, Intervention und Evaluation mit den jeweiligen Instrumenten - Alle Stufen des Beratungsprozesses werden durchgehenden mit der interaktiven Fallstudie "Brennauers Problem" bearbeitet – ein vollständiger Beratungsprozess wird dabei simuliert. Die einzelnen Episoden bauen aufeinander auf. Die Studenten und Studentinnen bearbeiten jeweils konkrete Fragestellung aus den Stufen des Beratungsprozesses als Hausaufgaben und präsentieren sie in der Folgeveranstaltung. - Grundlagen der Gesprächsführung im Beratungsprozess - Methoden der Klärung und Aushandlung von Erwartungen - Konflikte im Beratungsprozess, insbesondere in der Contractingphase

Literatur

Literaturempfehlungen Birkner, St.: Eindeutiger beraten - Umgang mit Mehrdeutigkeit als Handlungsfeld in Beratungsinterventionen Hillebrand, M., Sonuc, E., Königswieser, R. (Hrsg.): Essenzen der systemischen Organisationsber - Konzepte, Kontexte und Kommentare König, E., Volmer, G.: Handbuch systemische Organisationsberatung Königswieser, R. und Hillebrand, M.: Einführung in die systemische Organisationsberatung Königswieser, R., Sonuc, E., Gebhardt, J. (Hrsg.): Komplementärberatung - Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how Krizanits, J.: Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung Mohe, M.: Klientenprofessionalisierung Mohe, M., Heinecke, H.J., Pfiem, R.: Consulting - Problemlösung als Geschäftsmodell, Theorie, Praxis, markt Niedereichholz, Chr. Unternehmensberatung Band 1 - Beratungsmarketing und Auftragsakquisition Niedereichholz, Chr. Unternehmensberatung Band 2 Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung

Lehrveranstaltungen

8

Dozent	Titel der Lehrveranstaltung	SWS
--------	-----------------------------	-----

Modulbezeichnung	Supervision
Modulbezeichnung (eng.)	
Semester (Häufigkeit)	1 (jedes Sommersemester)
ECTS-Punkte (Dauer)	6 (1 Semester)
Art	Pflicht
Studentische Arbeitsbelastung	60 h Kontaktzeit + 90 h Selbststudium
Voraussetzungen (laut MPO)	keine
Empf. Voraussetzungen	keine
Verwendbarkeit	MMC
Prüfungsform und -dauer	Portfolio
Lehr- und Lernmethoden	Seminar
Modulverantwortlicher	Dorniok

Qualifikationsziele

Kompetenzziele Die Studierenden sind in der Lage ihr eigenes Denken und Handeln, im Kontext einer späteren beruflichen Tätigkeit als UnternehmensberaterIn, sowie in Bezug auf wissenschaftliches Arbeiten, zu reflektieren und weiterzuentwickeln. - Die Studierenden können das eigene Studienverhalten reflektieren. - Die Studierenden können den eigenen Kompetenzerwerb reflektieren. - Die Studierenden können eigene Stärken und Schwächen analysieren. - Die Studierenden können Grundlagen guter wissenschaftlicher Praxis anwenden. - Die Studierenden können problembezogene Fragestellungen aus der Fachrichtung Unternehmensberatung selbständig auf wissenschaftlicher Basis behandeln. - Die Studierenden können die eigene Person in Bezug auf ihr Denken und Handeln reflektieren. - Die Studierenden kennen die Definition, Methoden und Hintergründe der Supervision. - Die Studierenden kennen Methoden zur Analyse des eigenen Handelns. - Die Studierenden kennen die Grundlagen und Methoden des wissenschaftlichen Arbeitens und können eigenständig wissenschaftliche Projekte durchführen.

Lehrinhalte

Die Studierenden lernen innerhalb des Moduls Theorien und Methoden bezüglich der Supervision. Der theoretische Input dient hierbei als Grundlage. Durch begleitende Aufgaben innerhalb des Portfolios lernen die Studierenden das eigene Denken und Handeln zu reflektieren. Die Methoden aus dem Bereich der Supervision werden auf den eigenen Lernprozess angewendet um einen Transfer auf die spätere berufliche Tätigkeit als UnternehmensberaterIn zu ermöglichen. In den Veranstaltungen werden Themen, wie die Identifizierung eines geeigneten Themas, einer Problemstellung und einer Forschungsfrage aus einem Teilbereich der Wirtschaftswissenschaften und die Darstellung deren Relevanz, forschungsrelevante Kompetenzen wie die Befähigung zur Literaturrecherche und Bewertung der Literatur, sowie Kompetenzen zur Erhebung und Analyse und Interpretation von Daten und Literatur und Möglichkeiten zur Präsentation und Verschriftlichung der Ergebnisse thematisiert und angewandt. Die Studierenden erschließen sich im Zuge dessen ihren gewählten thematischen Kontext selbst, entwickeln eine für das betreffende Thema relevante Forschungsfrage und wenden adäquate Strategien und Methoden zur Beantwortung und Ausarbeitung ebendieser an. Durch die Erarbeitung von Zusammenhängen von Theorie, Forschung und ggf. Praxis erlangen sie einen erweiterten Überblick über das jeweilige Schwerpunktthema. Zudem sollen durch die eigenständige und selbstverantwortliche Bearbeitung von Aufgaben in Kleingruppen Schlüsselkompetenzen in Projektmanagement, Teamarbeit und Kommunikation erworben werden. Durch die abschließende Reflexion und Dokumentation des wissenschaftlichen Vorgehens bzw. des gesamten Forschungsprozesses am Schluss der inhaltlichen Ausarbeitung werden sie zudem in die Lage versetzt, die eigenen Stärken und Schwächen im Arbeits- und Lernprozess zu reflektieren und ihre wissenschaftlichen Kompetenzen zu entwickeln. Im vierten Semester wird dieses Modul parallel zur Masterthesis absolviert. Die oder der Studierende hat auf der Grundlage einer Auseinandersetzung mit der Masterthesis nachzuweisen und in dem Modul zu erläutern, dass er oder sie in der Lage ist, problembezogenen Fragestellungen aus der Fachrichtung des Studiengangs selbständig aus wissenschaftlicher Grundlage zu behandeln und die Arbeitsergebnisse in einem Fachgespräch zu vertiefen.

Literatur

Bortz, J./Döring, N. (2015): Forschungsmethoden und Evaluation für Human und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg: Springer. Brink, A. (2013): Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten. Ein prozessorientierter Leitfadens zur Erstellung von Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler. Dorniok, D./ Rubens-Laarmann, A. (2016): Wissenschaftliches Arbeiten Carl von Ossietzky Universität

Modulbezeichnung	Unternehmensplanspiel	
Modulbezeichnung (eng.)	Business Game	
Semester (Häufigkeit)	1 (jedes Sommersemester)	
ECTS-Punkte (Dauer)	5 (1 Semester)	
Art	MaBM: Wahlpflichtmodul Managementtechniken	
Studentische Arbeitsbelastung	60 h Kontaktzeit + 90 h Selbststudium	
Voraussetzungen (laut MPO)		
Empf. Voraussetzungen		
Verwendbarkeit	MMC, MBM	
Prüfungsform und -dauer	Klausur und Hausarbeit	
Lehr- und Lernmethoden	Seminar	
Modulverantwortlicher	C. Wilken	
<p>Qualifikationsziele</p> <p>Die Teilnehmer können die grundlegenden Instrumente des Strategischen Marketing, des Strategischen Kostenmanagement und der kennzahlengestützten Unternehmensführung analysieren, auf ihre Eignung in konkreten Problemsituationen beurteilen und zur Lösung der Problemsituationen heranziehen. Sie entwickeln Ziele, Strategien und operative Planungen. Sie entscheiden in realen Problemsituationen durch Anwendung von Entscheidungsrechnungen und können diese analysieren und bewerten.</p> <p>Im Rahmen des Unternehmensplanspiels "Topsim - Going Global" werden die Studierenden in die Lage von Vorstandsmitgliedern versetzt, die in einem dynamischen Marktumfeld komplexe Entscheidungen zu weitgehend sämtlichen betrieblichen Handlungsfeldern treffen müssen. Dabei werden ausgewählte betriebswirtschaftliche Themen inhaltlich vertieft (Strategisches Marketing, Einsatz des Marketing-Mix, Kosten- und Erfolgsrechnung, Wirtschaftlichkeitsrechnungen / Investition, Wertorientiertes Management, Unternehmensplanung). Der Schwerpunkt der Veranstaltung liegt in der Anwendung von Kenntnissen und Methoden sowie in der Vermittlung von Kompetenzen, die dazu befähigen, in einem Team unter hohem Zeitdruck zu rationalen Entscheidungen zu gelangen.</p> <p>Die Studierenden kennen die Grundlagen der strategischen Unternehmensführung. Sie können Planungs- und Managementprozesse in Organisationen organisieren und durchführen. Sie können Pläne und Budgets erstellen, Balanced Scorecards entwickeln, Kosten- und Ergebnisanalysen durchführen und interpretieren, Strategien entwerfen und verfolgen sowie Aufsichtsratssitzungen und Geschäftsberichte vorbereiten und verfassen.</p>		
<p>Lehrinhalte</p> <p>Strategische Planung und strategisches Management, Strategische Analyse, Strategische Budgetierung, Strategiearten, Strategiebewertung, strategische Ziele und wertorientiertes Management, Balanced Scorecards, strategische Kontrolle und strategisches Berichtswesen.</p>		
<p>Literatur</p> <p>Müller-Stewens/Lechner: Strategisches Management Dillerup / Stoi: Unternehmensführung Deimel / Heupel / Wiltinger: Controlling</p>		
Lehrveranstaltungen		
Dozent	Titel der Lehrveranstaltung	SWS
C. Wilken	Unternehmensplanspiel	4

Modulbezeichnung	Consulting-Geschäftsmodelle und Kommunikation	
Modulbezeichnung (eng.)		
Semester (Häufigkeit)	2 (jedes Wintersemester)	
ECTS-Punkte (Dauer)	6 (1 Semester)	
Art	Pflicht	
Studentische Arbeitsbelastung	60 h Kontaktzeit + 90 h Selbststudium	
Voraussetzungen (laut MPO)	keine	
Empf. Voraussetzungen	keine	
Verwendbarkeit	MMC	
Prüfungsform und -dauer	Entwicklung und Ausgestaltung eines innovativen Geschäftsmodells für die Management- Beratung (in Gruppen)	
Lehr- und Lernmethoden	Seminar mit Fallstudien, Planspielen und Analyseaufgaben	
Modulverantwortlicher	Breisig	
Qualifikationsziele Kompetenzziele Die Studenten und Studentinnen können Geschäftsmodelle der Beratung kritisch analysieren und ihre Zukunftsfähigkeit beurteilen. Sie sind in der Lage neue Geschäftsmodelle für die Management Beratung zu entwickeln und eine entsprechende Marktkommunikation aufzubauen. Können - instrumentelle und systemische Kompetenz - Sie können die Bedeutung und Logik von Geschäftsmodellen für die Beratung einschätzen und sie sind in der Lage Bedrohungen und Chancen für Geschäftsmodelle zu identifizieren. - Sie können die Ertragsmechanismen unterschiedlicher Geschäftsmodelle in der Management- Beratung beurteilen und GM-spezifische Risiken analysieren. - Sie sind in der Lage, mit Hilfe des 9-Felder-Canvas oder dem St. Galler Business-Navigator, eigenständig innovative Geschäftsmodelle für die Management-Beratung zu entwickeln. - Sie können die spezifische Marktkommunikation in der Management-Beratung einschätzen Wissen und Verstehen - Sie kennen die verschiedenen Geschäftsmodelle in der Management-Beratung und sie haben Beratungsunternehmen, die typische Repräsentanten der unterschiedlichen GM sind, kritisch analysiert. - Sie kennen die wichtigsten Instrumente für die Analyse und den Aufbau von Geschäftsmodellen und haben sie anhand von Fallstudien erkundet. - Sie haben sich mit aktuellen Risikofaktoren auseinandergesetzt (Digitalisierung der Beratung, Plattform-Ökonomie in der Beratung, Konzentration auf die Big 10 etc.) - Sie kennen die Methoden der Marktkommunikation in der Beratung und sie können Kommunikationsstrategien entwickeln - Sie haben sich intensiv mit neuen Formen der Marktkommunikation auseinandergesetzt (Social Media Strukturen etc.)		
Lehrinhalte Inhalte <ul style="list-style-type: none"> • Logik und Struktur von Geschäftsmodellen - Abgrenzung Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie - Landkarte der Geschäftsmodelle in der Beratung - Analyse konkreter Unternehmen – Eigene Recherchen und Fallstudien - Die unterschiedlichen Ansätze für die Beschreibung und Analyse von Geschäftsmodellen - Bauplan für neue Geschäftsmodelle - Instrumente der Marktkommunikation und Einschätzung, welche Instrumente für die Management-Beratung sinnvoll sind - Learning Journey Social Media 		
Literatur Literaturempfehlungen Gassmann, O. et al.: Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator Osterwalder, A. et al.: Business Model Innovation Mohe, M., Heinecke, H.J., Pfriem, R.: Consulting - Problemlösung als Geschäftsmodell, Theorie, Praxis, markt Schallmo, D.: Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B Geschäftsmodelle Schallmo, D.: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen		
Lehrveranstaltungen		
Dozent	Titel der Lehrveranstaltung	SWS
Breisig	Consulting-Geschäftsmodelle und Kommunikation	4

Modulbezeichnung	Interaktion in der Beratung
Modulbezeichnung (eng.)	
Semester (Häufigkeit)	3 (jedes Sommersemester)
ECTS-Punkte (Dauer)	6 (1 Semester)
Art	Pflicht
Studentische Arbeitsbelastung	90 h Kontaktzeit + 60 h Selbststudium
Voraussetzungen (laut MPO)	keine
Empf. Voraussetzungen	keine
Verwendbarkeit	MMC
Prüfungsform und -dauer	Hausarbeit
Lehr- und Lernmethoden	Seminar
Modulverantwortlicher	Breisig

Qualifikationsziele

Kompetenzziele Die Studierenden sind in der Lage im Kontext gruppendynamischer Aspekte bezüglich der Beratungsintervention innerhalb ihrer späteren beruflichen Tätigkeit im Beratungskontext zu agieren. Sie sind in der Lage Techniken und Methoden einer zielgerichteten Kommunikation, Moderation, sowie der Präsentation und Visualisierung anzuwenden. - Die Studierenden kennen die Rolle der Interaktion im Beratungsprozess. - Die Studierenden kennen die Unterschiede von Interaktionen und Interventionen. - Die Studierenden können typische Gesprächssituationen im Beratungskontext erfolgreich gestalten (insbesondere Gesprächsführung, Moderation, Fragetechniken, etc.). - Die Studierenden können die Grundfertigkeiten der Visualisierung, Präsentation und Moderation anwenden. - Die Studierenden kennen das Kompetenzprofil des Beraters für die Interaktion (Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen, persönliche Fähigkeiten). - Die Studierenden können die Interessen und Motivation der unterschiedlichen Stakeholder in Beratungsprojekten identifizieren, bewerten und daraus Maßnahmen ableiten. - Die Studierenden können Interaktion in typischen Phasen und Situationen von Beratungsprojekten gestalten (Kick-off., Istaufnahme, Veränderungsprozess, Status- /Ergebnispräsentation, Abschluss). - Die Studierenden können eigene Interaktionsverhalten reflektieren. - Die Studierenden können ihr Wissen um gruppendynamische Phänomene erweitern und typische Verhaltensmuster frühzeitig diagnostizieren. - Die Studierenden können ihr Handlungsrepertoire und damit auch den Gestaltungsspielraum für Interventionen in wechselnden Gruppensituationen erweitern. - Die Studierende können die eigene Rollenflexibilität im Umgang mit unterschiedlichen Gesprächs- und Gruppensituationen ausbauen. - Die Studierenden können die eigene Wirkung auf Gruppen erkennen und die dabei entstehenden Wechselwirkungen angemessen berücksichtigen.

Lehrinhalte

Inhalte

1. Interaktionen und Interventionen
2. Kommunikation und Gesprächsführung
3. Präsentation und Visualisierung
4. Arbeitsprozesse von Gruppen wirksam steuern
5. Die Arbeit mit und in Teams
6. Die Arbeit mit und in Großgruppen
7. Stakeholdermanagement in Beratungsprojekten
8. Die Rolle des Beraters in typischen Projektphasen und -situationen.

Literatur

Literaturempfehlungen Rauen, Christopher (Hrsg.; 2004): Coaching-Tools. Gerard Egan: Helfen durch Gespräch - ein Trainingsbuch für helfende Berufe. Beltz Verlag (Weinheim, Basel) 2001. Königsweiser, Roswita / Exner, Alexander: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Klett-Cotta, 8. Auflage, Stuttgart 2004. Kesner, Idalene F. and Fowler, Sally. When consultants and clients clash. Harvard Business Review. Nov. 1997, S. 22-38. Bourne, Lynda: Stakeholder Relationship Management, Gower Publishing Ltd. 2009.

Lehrveranstaltungen

Dozent	Titel der Lehrveranstaltung	SWS
Breisig	Interaktion in der Beratung	4

Modulbezeichnung	Marketingberatung	
Semester (Häufigkeit)	3 (jedes Sommersemester)	
ECTS-Punkte (Dauer)	6 (1 Semester)	
Art	Projektseminar, Wahlpflichtmodul	
Studentische Arbeitsbelastung	60 h Kontaktzeit + 120 h Selbststudium	
Voraussetzungen (laut MPO)		
Empf. Voraussetzungen	Marketing Grundlagen	
Verwendbarkeit	MMC	
Prüfungsform und -dauer	Projektbericht mit Abschlusspräsentation, Reflexionspapier	
Lehr- und Lernmethoden	Seminar, Projektarbeit. ACHTUNG: Begrenzte Teilnehmerzahl!	
Modulverantwortlicher	Hummels	
Qualifikationsziele	Die Studierenden sind in der Lage, marketing- und/oder vertriebsbezogene Problemstellungen eines Unternehmens zu analysieren, Lösungsvorschläge zu erarbeiten und zu priorisieren und die Implementierung zu begleiten. Sie sind dabei in der Lage, Prinzipien des Projektmanagements anzuwenden und ein Projekt zielführend zu planen und durchzuführen.	
Lehrinhalte	<p>Gegenstand des Projektseminars "Marketingberatung" ist die theoriegestützte Bearbeitung eines praktischen Beratungsprojekts im Bereich Marketing und/oder Vertrieb in selbstorganisierten und eigenverantwortlichen Teams. Im regelmäßigen Dialog mit dem Dozenten werden die projektspezifisch notwendigen theoretischen Inhalte er- bzw. aufgearbeitet. Die Vorgehensweise und Ergebnisse im Projekt werden kontinuierlich mit dem Dozenten und Kunden diskutiert sowie am Ende mündlich und als Bericht schriftlich präsentiert.</p> <p>Können (instrumentale, systemische, kommunikative Kompetenz - Wissenserschließung): Die Studierenden können eine komplexe Problemstellung aus der Marketing- und / oder Vertriebspraxis analysieren. Sie können unter Berücksichtigung aller relevanten unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren eine methodisch fundierte Vorgehensweise zur Problemlösung definieren. Sie können ein Beratungsprojekt im Bereich Marketing/ Vertrieb unter Berücksichtigung notwendiger Kommunikation mit dem Kunden durchführen und zum Abschluss bringen.</p> <p>Wissen und Verstehen (Wissensverbreiterung und Wissensvertiefung - Fachkompetenz): Die Studierenden können das notwendige Marketing- und/oder Vertriebswissen unter Anleitung identifizieren, sich erschließen und auf die Problemstellung des Projekts anwenden. Sie erweitern ihre Kenntnisse und Fähigkeiten im Projektmanagement, insbesondere den Umgang mit kritischen Situationen. Sie kennen die Besonderheiten der Marketing- und/oder Vertriebsberatung und können diese in Projekten berücksichtigen.</p>	
Literatur	<p>Grundlagenwerk: Hummels (2021): Marketingberatung - Allgemeingut oder Spezialdisziplin? In: Deelmann (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung. Im Druck. Je nach Themenbereich aktuelle deutsch- und englischsprachige Fachliteratur. Basisliteratur umfasst z.B. Homburg: Marketingmanagement, Springer Gabler, aktuelle Auflage. Kotler et al. (2017 bzw. 2021): Marketing 4.0 bzw. Marketing 5.0. Campus.</p>	
Lehrveranstaltungen		
Dozent	Titel der Lehrveranstaltung	SWS
Hummels	Marketingberatung	4

Modulbezeichnung	Masterthesis	
Semester (Häufigkeit)	4 (jedes Wintersemester)	
ECTS-Punkte (Dauer)	30 (1 Semester)	
Art	Pflicht	
Studentische Arbeitsbelastung	900 h Kontaktzeit + h Selbststudium	
Voraussetzungen (laut MPO)	keine	
Empf. Voraussetzungen	keine	
Verwendbarkeit	MMC	
Prüfungsform und -dauer	Masterthesis	
Lehr- und Lernmethoden	Masterthesis	
Modulverantwortlicher	Alle	
Qualifikationsziele		
Das Verfassen der Masterthesis versetzt die Studierenden in die Lage selbstständig eine komplexe Problemstellung unter Anwendung wissenschaftlicher Methoden zu analysieren, einen theoretischen Bezugsrahmen zu entwickeln und aufbauend hierauf eine geeignete Problemlösung zu erarbeiten		
Lehrinhalte		
<p>Können (instrumentale, systemische, kommunikative Kompetenz - Wissenserschließung): Die Studierenden können ganzheitlich, interdisziplinär und vernetzt denken. Sie können wissenschaftliche Methoden anwenden und reflektieren. Sie können strategisch ausgerichtete Problemstellungen umfassend analysieren. Sie können einen zur Problemstellung passenden konzeptionellen Bezugsrahmen entwickeln. Sie können eine geeignete strategische Problemlösung erarbeiten und diese operativ ausgestalten. Sie können das Ergebnis inhaltlich und formal korrekt in einer wissenschaftlichen Arbeit dokumentieren. Wissen und Verstehen (Wissensverbreiterung und Wissensvertiefung - Fachkompetenz): Sie kennen und verstehen den Managementprozess. Sie kennen ein umfangreiches analytisches und strategisches Instrumentarium. Sie kennen die betriebswirtschaftlich und für die Arbeit relevanten Methoden, Ansätze und Theorien. Sie kennen den Status quo der Forschung und die hierzu veröffentlichte Fachliteratur. Sie wissen wie man einen theoretischen Bezugsrahmen wissenschaftlich korrekt auf eine praktische Problemstellung überträgt. Sie wissen wie man Konzepte erfolgreich vor einem Auditorium präsentiert und fachlich verteidigt.</p>		
Literatur		
Lehrveranstaltungen		
Dozent	Titel der Lehrveranstaltung	SWS
Alle	Masterthesis	4

2.2 Wahlpflichtmodule

Modulbezeichnung	Business Process Re-/Engineering Management Geschäftsprozessmanagement	
Semester (Häufigkeit)	WPM (jedes Wintersemester)	
ECTS-Punkte (Dauer)	6 (1 Semester)	
Art	Wahlpflichtmodul	
Studentische Arbeitsbelastung	60 h Kontaktzeit + 90 h Selbststudium	
Voraussetzungen (laut MPO)	keine	
Empf. Voraussetzungen	keine	
Verwendbarkeit	MMC, MBM	
Prüfungsform und -dauer	Hausarbeit, Präsentation	
Lehr- und Lernmethoden	Vorlesung, Übung am Rechner, Übung in Gruppenarbeit	
Modulverantwortlicher	Elsner	
Qualifikationsziele		
Die Studierenden sind in der Lage, operative und strategische Beratungsprojekte (BPREM-B) aus dem Feld der Geschäftsprozesse in Verbindung mit Qualitätsmanagement (BPREM-QS) effizient für über- und innerbetriebliche Unternehmensbereiche zu bearbeiten, um damit Change-Projekte für eine gezielte Entwicklung des Klienten bzw. des Unternehmens entsprechend einem idealen Unternehmensmodell zu leisten.		
Lehrinhalte		
Können (instrumentale, systemische, kommunikative Kompetenz - Wissenserschließung): Die Studierenden beherrschen die Grundsätze der Unternehmens-/Geschäftsprozessmodellierung und der Workflowgestaltung/-modellierung sowohl in ihrer funktionalen, datenorientierten, abteilungsbezogenen und produkt-bezogenen Sicht. Wissen und Verstehen (Wissensverbreiterung und Wissensvertiefung - Fachkompetenz): Schwerpunktbezogen sind sie in der Lage, Change-Prozesse in ein Meta-Modell zu fassen und dieses anlassbezogen über Analyse-, Optimierungs- oder Re-Engineering Schritte zu begleiten. Damit können die Herausforderungen aus Change-Prozessen möglichst effizient und vollständig begegnen. Für BPREM-QS kommen Methoden der Statistik und des Qualitätsmanagements als Anwendung in Frage		
Literatur		
Glasl, Kalcher, Piber (Hsg.), Professionelle P-Beratung, 2. überarbeitete Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 2008 August-Wilhelm Scheer, Wirtschaftsinformatik Studienausgabe: Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, Saarbrücken, 2013, Qualitätsmanagement : Kompaktes Wissen, Konkrete Umsetzung, Praktische Arbeitshilfen / Georg Emil Weidner. - 2. überarbeitete Auflage. [Online-Ausg.]. - München : Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2017		
Lehrveranstaltungen		
Dozent	Titel der Lehrveranstaltung	SWS
Elsner, Kircher	Business Process Re-/Engineering Management Geschäftsprozessmanagement	4

Modulbezeichnung	Coaching und Konfliktmanagement
Modulbezeichnung (eng.)	
Semester (Häufigkeit)	WPM (nach Bedarf)
ECTS-Punkte (Dauer)	6 (1 Semester)
Art	Wahlpflicht
Studentische Arbeitsbelastung	60 h Kontaktzeit + 90 h Selbststudium
Voraussetzungen (laut MPO)	keine
Empf. Voraussetzungen	keine
Verwendbarkeit	MMC
Prüfungsform und -dauer	Referat (Gruppenleistung) und Ausarbeitung (Einzelleistung)
Lehr- und Lernmethoden	Blockseminar Methoden- und Anwendungsorientierung
Modulverantwortlicher	Breisig

Qualifikationsziele

Kompetenzziele Die Studierenden sind in der Lage, die Prozessdynamik in Beratungssituationen wie Coaching und Mediation als Konfliktregelungs-, Konfliktlösungs- sowie Entwicklungsverfahren für das berufliche Tätigkeitsfeld der Unternehmensberatung zu reflektieren und die verschiedenen Beratungsformate zu unterscheiden. - Die Studierenden können Ansätze zur Veränderung von Rollenverhalten von Personen sowie der professionellen Konfliktregelung in organisationalen Kontexten entwickeln und beurteilen. - Die Studierenden können den professionellen Umgang mit Inhalts- und Beziehungsebenen, Ziel- und Prozessebenen sowie die Interaktionen zwischen Personen in Beratungsprozessen und deren Bedeutung verstehen und für den Kontext der Unternehmensberatung diskutieren. - Die Studierenden kennen durch eine sowohl theoretische als auch praktische Auseinandersetzung im Rahmen selbst entwickelter, kleiner Coaching- und Konfliktlösungsprojekte Studierenden die Beratungsverfahren Mediation und Coaching in ihren Grundzügen. - Die Studierenden können die Beratungsverfahren Mediation und Coaching kritisch reflektieren sowie im Kontext des Seminars ggf. anwenden.

Lehrinhalte

Inhalte Als Grundlage werden die Verfahren des Coachings und der Mediation in Verbindung mit einem psychodynamisch-systemischen Modell, welches personale und organisationsbezogene Interaktions- und Kommunikationsprozesse sowohl kontextspezifisch als auch personenbezogen berücksichtigt, exploriert und mittels fachspezifischer Grundlagen anhand mehrerer Fallbeispiele verdeutlicht und diskutiert. Die Studierenden werden eigenständig die für sie selbst im Kontext der Thematik des Moduls stehenden bedeutsamen Themen und Fragestellungen bearbeiten, die das Feld der entwicklungsfördernden und lösungsorientierten Gesprächsführung und Konfliktregelung betreffen. Im Veranstaltungsverlauf des Moduls werden diese in Projektgruppen präsentiert sowie interaktiv mit den Kommiliton_innen zur Entwicklung auch erfahrbarer neuer Erkenntnisse reflektiert.

Literatur

Rieforth, Joseph; Beermann-Kassner, Astrid (2017): Selbsterfahrung und Supervision. Zwei Königswege zur Entwicklung professioneller Identität. In: Konflikt Dynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen 6 (2), S. 104-113. Rieforth, Joseph (2015): Die aktuelle Situation der Mediation. In: Kontext 4, S. 412-421. Rieforth, Joseph; Graf, Gabriele (Hg.) (2014): Tiefenpsychologie trifft Systemtherapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Rieforth, Joseph (2012): Prozessgestaltung bei Veränderungen in Organisationen. Das Neun-Felder-Modell als reflexiver Raum für neue Entwicklungen. In: Konflikt Dynamik 1 (4), S. 328-339. Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich (2009): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch). Schreyögg, B. (2014). Emotionen im Coaching: Kommunikative Muster der Beratungsinteraktion. Berlin: Springer. Trenczek T.; Berning, D.; Lenz C. (2013) (Hrsg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Nomos, Baden-Baden. Turck, Daniela; Faerber, Yvonne; Zielke, Christian (2007): Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer ([W:]).

Lehrveranstaltungen

Dozent	Titel der Lehrveranstaltung	SWS
Buscher	Coaching und Konfliktmanagement	4

Modulbezeichnung	KMU - Sanierungs- und Insolvenzberatung	
Semester (Häufigkeit)	WPM (nach Bedarf)	
ECTS-Punkte (Dauer)	6 (1 Semester)	
Art	Wahlpflichtmodul	
Studentische Arbeitsbelastung	42 h Kontaktzeit + 138 h Selbststudium	
Voraussetzungen (laut MPO)	Keine	
Empf. Voraussetzungen	Keine	
Verwendbarkeit	MMC	
Prüfungsform und -dauer	Klausur 2,0 h oder Hausarbeit	
Lehr- und Lernmethoden	Seminar	
Modulverantwortlicher	W. Portisch	
Qualifikationsziele		
Die Studierenden sind in der Lage Unternehmenssanierungen und Insolvenzen beziehungsweise den Prozess der Krisenbewältigung und der Abwicklung mit externer Unterstützung aus der Sichtweise unterschiedlicher betroffener Stakeholdergruppen zu beurteilen.		
Lehrinhalte		
Übergeordnetes Lernziel: Die Studierenden sind in der Lage Unternehmenssanierungen und Insolvenzen beziehungsweise den Prozess der Krisenbewältigung und der Abwicklung mit externer Unterstützung aus der Sichtweise unterschiedlicher betroffener Stakeholdergruppen zu beurteilen.		
Können: Die Studierenden können die Insolvenzantragsnotwendigkeit bei einem Unternehmen erkennen. Sie können die Beurteilung von externen Sanierungsgutachten vornehmen. Sie erlernen den Sanierungsprozess anhand kritischer Meilensteine überwachen. Sie können den Insolvenzablauf mit den wichtigen Schritten kontrollieren. Sie kennen wichtige Stakeholdergruppen und können mit diesen sachgerecht kommunizieren und mit Fachvertretern diskutieren. Sie können Instrumente in Bezug auf ihre Eignung in einem spezifischen Kontext kritisch beurteilen.		
Wissen und Verstehen: Die Studierenden kennen den Prozess der Krisenbewältigung mit externer Unterstützung. Sie verstehen den Sanierungsprozess ganzheitlich. Sie kennen die Abläufe in einem Insolvenzverfahren. Sie kennen den Stand der Fachliteratur und Forschung. Sie sind in der Lage wichtige Finanzinstrumente und Sanierungstools zu beurteilen. Sie kennen die wichtigen am Sanierungs- und Insolvenzprozess beteiligten Stakeholdergruppen. Sie kennen den rechtlichen und den wirtschaftlichen Hintergrund bei der Begleitung von Sanierungen und Insolvenzen.		
Literatur		
Portisch: Sanierung und Insolvenz aus Bankensicht Cranshaw: Bankenkomentar zum Insolvenzrecht Crone/Werner: Modernes Sanierungsmanagement Wimmer et al.: Handbuch des Fachanwalts Insolvenzrecht		
Lehrveranstaltungen		
Dozent	Titel der Lehrveranstaltung	SWS
W. Portisch	KMU - Sanierungs- und Insolvenzberatung	4

Modulbezeichnung		Personalberatung
Semester (Häufigkeit)	WPM (jedes Sommersemester)	
ECTS-Punkte (Dauer)	6 (1 Semester)	
Art	Wahlpflichtmodul	
Studentische Arbeitsbelastung	60 h Kontaktzeit + 90 h Selbststudium	
Voraussetzungen (laut MPO)	keine	
Empf. Voraussetzungen	keine	
Verwendbarkeit	MMC	
Prüfungsform und -dauer	Kombination	
Lehr- und Lernmethoden	Vorlesung	
Modulverantwortlicher	Dorozalla	
Qualifikationsziele		
Die Studierenden sind in der Lage, die Tätigkeiten eines Personalberaters am Beispiel eines konkreten Unternehmens anzuwenden.		
Lehrinhalte		
Können (instrumentale, systematische, kommunikative Kompetenz - Wissenserschließung): Die Studierenden können wissenschaftliche Definitionen verfassen. Sie können Personalberatungen von Personalvermittlungen abgrenzen. Sie sind in der Lage, ein Unternehmen bei ausgewählten Fragestellungen zu begleiten und fundiert zu beraten. Sie können konkrete Vorschläge zur Verbesserung im personalpolitischen Bereich des Unternehmens identifizieren und Konzepte für deren Implementierung erstellen. Sie können ihre Standpunkte gegenüber Unternehmern vertreten, konzeptionell begleiten und ggf. argumentativ durchsetzen.		
Wissen und Verstehen (Wissenverarbeitung und Wissensvertiefung - Fachkompetenz): Die Studierenden kennen den Einsatzbereich von Personalberatungen. Sie verstehen die unterschiedlichen Ansatzpunkte von Personalberatungen. Sie kennen die wesentlichen Instrumente der Diagnostik. Sie verstehen den Einfluss von Unternehmenskultur auf die Mitarbeiterzufriedenheit.		
Literatur		
Hillebrecht, Steffen; Peiniger, Anke-Andrea: Grundkurs Personalberatung, Springer Gabler, Wiesbaden Füchtner, Stephan; Wegericht, Thomas (Hrsg.): Das Handbuch der Personalberatung, Frankfurter Allgemeine Buch Dorozalla, Florian: Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel, Springer Gabler, Wiesbaden		
Lehrveranstaltungen		
Dozent	Titel der Lehrveranstaltung	SWS
Dorozalla	Personalberatung	4

Modulbezeichnung	Strategieberatung
Modulbezeichnung (eng.)	
Semester (Häufigkeit)	WPM (nach Bedarf)
ECTS-Punkte (Dauer)	6 (1 Semester)
Art	Wahlpflicht
Studentische Arbeitsbelastung	60 h Kontaktzeit + 90 h Selbststudium
Voraussetzungen (laut MPO)	keine
Empf. Voraussetzungen	keine
Verwendbarkeit	MMC
Prüfungsform und -dauer	Schriftl. Einzel-Ausarbeitung
Lehr- und Lernmethoden	Seminar mit Fallstudien und Planspielen
Modulverantwortlicher	Breisig

Qualifikationsziele

Kompetenzziele Die Studenten und Studentinnen können strategische Entwicklungsprozesse in Unternehmen gestalten und begleiten. Sie können die Instrumente der Strategieberatung fallbezogen anwenden und sind in der Lage strategische Fragestellungen zu analysieren, zu bewerten und problemfokussierte Interventionen zu entwickeln. Können - instrumentelle und systemische Kompetenz - Sie können die strategische Ausgangssituation angemessen beschreiben, analysieren und den Beratungsbedarf identifizieren - Sie können Gespräche zur Klärung eines strategischen Beratungsauftrags führen - Sie sind in der Lage, einen Beratungsprozess für die Bearbeitung einer strategischen Fragestellung zu konzipieren - Sie können Instrumente der Strategieberatung zielführend und kontextbezogen einsetzen und ihre Eignung für die Problemsituation kritisch beurteilen Wissen und Verstehen - Sie kennen die unterschiedlichen Strategieschulen und ihre Auswirkungen auf die Ansätze der Strategieberatung - Sie kennen die unterschiedlichen Fragestellungen mit denen Strategieberater konfrontiert werden - Sie haben einen Überblick über das Interventionsrepertoire der Strategieberatung; insbesondere kennen sie die Vor- und Nachteile der Standardwerkzeuge der Strategieberatung - Sie kennen die charakteristischen Fallen eines Strategieberatungsprozesses und sie wissen, wie man sich am besten davor schützen kann. - Sie kennen unterschiedliche Beratungsprozesse, mit denen strategische Fragestellungen bearbeitet werden können - Sie kennen Modelle mit denen strategisches Verhalten beschrieben werden kann und sie verfügen über eine Landkarte der typischen strategischen Denkhürden - Sie kennen die ethischen Implikationen der Strategieberatung und kennen die normativen Fallen dieser Beratungsaufgabe

Lehrinhalte

Inhalte

- Übersicht über die Strategieschulen und strategischen Fragestellungen - Konzepte für die Beschreibungen von strategischen Verhaltensmustern und typischen strategischen Denkhürden - Beratungsfallbeispiele aus den Feldern: Vision- und Leitbildentwicklung, Review Unternehmensstrategie, Neuausrichtung eines Geschäftsbereichs, Review von Strategieprojekten - jeweils mit Unternehmensportrait, Auftragsklärungsprozess, Beschreibung des Beratungsprozesses und den dabei entstandenen Schwierigkeiten. In den Fallbeispielen sind interaktive Elemente, Methodenerkundungen und Gruppenarbeiten eingebaut. - Planspiel Geschäftsmodellentwicklung

Literatur

Gassmann, O. et al.: Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator Mintzberg, H. et al.: Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements Mintzberg, H.: Die Strategische Planung: Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung Nagel, R. und Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider Nagel, R.: Workbook zur systemischen Strategieentwicklung Osterwalder, A. et al.: Business Model Innovation Pfriem, R.: Unternehmensstrategien - ein kulturalistischer Zugang zum strategischen Management Porter, M.: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrent

Lehrveranstaltungen

Dozent	Titel der Lehrveranstaltung	SWS
Breisig	Strategieberatung ²²	4