

# Forschungsberichte zur Unternehmensberatung - Reports on Consulting Research -

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Volker Nissen

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann  
(Hochschule Aschaffenburg)

## **Beratungsbetriebslehre** – ein gestaltungsorientiertes Modell und Kompen- dium für die Wirtschaftsinformatik

**Forschungsbericht Nr. 2010-01,**  
**Juni 2010**



Technische Universität Ilmenau  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Institut für Wirtschaftsinformatik  
Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen (WI-2)

**Autor:** Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann

Hochschule Aschaffenburg  
Fakultät Wirtschaft und Recht  
Würzburger Str. 45  
63743 Aschaffenburg

Titel: Beratungsbetriebe – ein gestaltungsorientiertes Modell und Kompendium für die Wirtschaftsinformatik.

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung Nr. 2010-01, 1. Aufl., Juni 2010

Technische Universität Ilmenau, FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen

**ISSN 1862-1805**

ISBN 978-3-938940-26-6

urn:nbn:de:gbv:ilm1-2010200161

© 2010      FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, TU Ilmenau

Dieses Material ist urheberrechtlich geschützt.

Anschrift:      Technische Universität Ilmenau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,  
Institut für Wirtschaftsinformatik, PF 100565, D-98684 Ilmenau.  
[http://www.tu-ilmenau.de/fakww/Forschungsberichte\\_z.1664.0.html](http://www.tu-ilmenau.de/fakww/Forschungsberichte_z.1664.0.html)

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	3
Tabellenverzeichnis .....	4
Abkürzungsverzeichnis .....	5
Zusammenfassung: .....	6
1    Hinführung zum Thema .....	7
1.1    Motivation des akademischen Bezugs der Thematik .....	7
1.2    Bezug zur <i>design science research</i> Diskussion .....	8
1.3    Zur Ontogenese dieses Beitrags .....	9
2    Definition und Makroökonomisches Umfeld von Beratungsunternehm- men .....	10
2.1    Was ist ein Beratungsunternehmen? – die Probleme einer Definition .....	10
2.2    Beratungsboom um die Jahrtausendwende – Trends und Zahlen zum „Beratermarkt“ .....	11
2.3    Positionierung der IT-Beratungsunternehmen im Spannungsfeld von Produkt- und Projekt- bzw. Dienstleistungsmarkt .....	12
2.4    Trend vom Produkt- zum Projektmarkt in der Informationstechnologie (IT) .....	13
2.5    Definition des Beratungsprodukts .....	14
3    Das Angebot der (IT-) Unternehmensberatung.....	16
3.1    Taxonomie des IT-Marktes – Rolle der IT im Beratungsmetier.....	16
3.2    Ranking nach der Lünendonk-Methode .....	18
3.3    Typisierung von Beratungsprojektarten und ihre Mischformen .....	19
4    Zur Infrastruktur von Beratungsunternehmen.....	21
4.1    "Erfolg" als eine Frage der internen Balance der Ressourcen und Prozesse .....	21
4.2    Ein Referenzmodell der Professional Service Firm.....	22
4.3    Verwaltung der Kundenbeziehungen – Datenstrukturen „Lead-Liste“, „prospect list“ .....	27
4.3.1    Operationale Instrumente der typischen „Lead-Liste“ von Beratungsunternehmen .....	30
4.3.2    Projektlebenszyklus in der typischen „Lead-Liste“ von Beratungsunternehmen .....	30
4.4    Erfolgsstrategien für Beratungsunternehmen .....	34
4.4.1    Marketingansätze nach Maister .....	34
4.4.2    Marketing Statistics .....	35

4.4.3	„Hunting-“ vs. „Farming-“ Ansatz.....	36
5	Der Mitarbeiter im Beratungsunternehmen .....	37
5.1	Ein Referenzmodell zur Mitarbeiterqualifikation und Karriere.....	37
5.2	Motivation von Mitarbeitern .....	38
5.3	Mitarbeiterdialogsysteme im Beratungsunternehmen .....	41
5.4	Modell einer Quantitativen-Globalsteuerung .....	42
5.5	Maßzahlen und Rahmensysteme zur Gehaltsfindung und Gehaltsanpassung .....	43
6	Gründung und Entwicklung des Beratungsbetriebes .....	47
6.1	Motive der (Existenz-) Gründung .....	47
6.2	Rechtsformen für Gründungen von Beratungsunternehmen .....	47
6.3	Geschäftsplanung und -strategien für Neugründungen und Weiterentwicklungen .....	49
7	Wissensmanagement in Beratungsbetrieben.....	51
7.1	Elemente des Wissensmanagements .....	51
7.1.1	Eine Abgrenzung von Wissens- und Dokumentenmanagement .....	51
7.1.2	Hindernisse beim Wissensaustausch.....	57
7.2	Wissensvermögensverwaltung (Knowledge Asset Management – KAM).....	58
7.2.1	Komponenten des KAM .....	58
7.2.2	Ziele des KAM.....	59
7.3	Definition eines Stück „Wissens“ .....	59
7.4	Referenzmodell für Knowledge Items im Beratungsunternehmen.....	60
8	Schlussbemerkung und Ausblick.....	62
	Literaturverzeichnis.....	63

## Abbildungsverzeichnis

Bild 1: Merkmale von Consulting Research, Design Science Research und Consulting Practice. ....	8
Bild 2: Umsatz der Beratungsunternehmen in Deutschland von 1998 bis 2009.....	12
Bild 3: Taxonomie des IT-Marktes: Produkt- und Projektarten. ....	16
Bild 4: Typische Anbieter im IT-Markt, Investitionsindex und Mobilisierungszeit. ....	18
Bild 5: Qualitatives Modell zur Globalsteuerung (nach David Maister, modifiziert) .....	21
Bild 6: Referenzmodell eines Beratungsbetriebs (Professional Service Firm).....	22
Bild 7: Untermodell 1 des Referenzmodells einer Professional Service Firm.....	23
Bild 8: Skizze der Datenstruktur eines Timesheets (Mitarbeiterzeiten Erfassungsbogens).....	24
Bild 9: Untermodell 2 des Referenzmodells einer Professional Service Firm.....	25
Bild 10: Untermodell 3 des Referenzmodells einer Professional Service Firm.....	28
Bild 11: Auslastungsmodell eines Beratungsunternehmens. ....	29
Bild 12: Modell der Arbeitsstunden, abgetragen auf einzelne Karrierestufen.....	29
Bild 13: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	39
Bild 14: Die Motivationsspirale. ....	40
Bild 15: Quantitative Globalsteuerung .....	42
Bild 16: Die vier Stellschrauben der Produktivität des Beratungsunternehmens. ....	45
Bild 17: Einfaches Modell eines Geschäftsplans.....	49
Bild 18: „Wissensarten“ versus „Disziplin der Datenordnung“ .....	52
Bild 19: Das Modell der Drei Welten nach Popper und Eccles (modifiziert) .....	53
Bild 20: Die Rolle des Wissens im Modell der Drei Welten nach Popper und Eccles .....	54
Bild 21: Die Bewirtschaftung von Wissen .....	55
Bild 22: Komponenten eines Knowledge Items. ....	60
Bild 23: Referenzmodell für Wissensarten im Beratungsbetrieb. ....	61

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Auslastungsmodell mit linearem Wachstum. ....	43
Tabelle 2: Kostenmodell B. ....	44
Tabelle 3: Ergebnisrechnung. ....	44
Tabelle 4: Fixum-Bonus-Modell: Aufteilungsmodelle. ....	45

## Abkürzungsverzeichnis

BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
CRM	Client-Relationship-Management
CV	Curriculum Vitae
IT	Informationstechnologie
KAM	Knowledge Asset Management, (Wissens-Vermögens-Verwaltung)
KI	Knowledge Item
MA	Mitarbeiter
nwb-Kosten oder Stunden	nicht-weiterberechenbare Kosten oder Stunden
PSF	Professional Service Firm
SCHUFA	Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung
TK	Telekommunikation
URL	Uniform Ressource Locator
wb-Kosten oder Stunden	weiterberechenbare Kosten oder Stunden

## **Zusammenfassung:**

*Das vorliegende Kompendium der Beratungsbetriebslehre erläutert den Begriff der „IT-Beratung“ (im Sinne einer IT-orientierten Unternehmensberatung). Die wesentlichen Merkmale eines modellhaften Beratungsbetriebs werden erläutert und dargelegt. Es wird beschrieben, wie die Märkte für IT-Beratung, Softwareprodukte und IT- bzw. Software-orientierte Dienstleistungen („professional services“) miteinander verzahnt sind.*

*Das Kompendium reflektiert im Sinne einer direkten Praxisorientierung die qualitativen Erkenntnisse des Autors zur Beratungsbetriebslehre und baut explizit nicht – im Sinne eines methodischen Ansatzes – auf quantitativen, empirischen Ergebnissen auf.*

*So wie der Gesamtmarkt für Unternehmensberatung (engl.: consulting, oder management consulting) zunehmend von der Wirtschaftsinformatik bestimmt wird; wird umgekehrt der Markt für Wirtschaftsinformatik zunehmend ein Beratungsmarkt. Dies bedeutet für die klassischen Ingenieurberufe, insbesondere aber für Informatiker und Wirtschaftsinformatiker, dass die Projekt- und Beratungstätigkeiten in zunehmendem Maße die klassischen Software- und Hardware-Produktentwicklungstätigkeiten ergänzen oder ersetzen.*

*Schlüsselwörter: Unternehmensberatung, IT-Beratung, Beratungsunternehmen; professional service firm.*



# 1 Hinführung zum Thema

„Schreib das auf, Kisch!“

Titel des Tagebuchs (1922, 1929 geändert)  
von Egon „Erwin“ Kisch (1885 – 1948)

So wie der Gesamtmarkt für Unternehmensberatung (engl.: *consulting*, oder *management consulting*) zunehmend von der Wirtschaftsinformatik (engl.: *information management*, oder *business information systems engineering*) bestimmt wird; wird umgekehrt ein wachsender Anteil des Marktes für Wirtschaftsinformatik-bezogene Dienstleistungen und Produkte ein Beratungsmarkt.

## 1.1 Motivation des akademischen Bezugs der Thematik

Obiger Umstand bedeutet für die traditionellen Berufe der Informatiker und Wirtschaftsinformatiker, dass die Beratungs- und Projektstätigkeiten in zunehmendem Maße die klassischen Software- und Hardware-Produktentwicklungstätigkeiten ergänzen oder ersetzen.

Der Nimbus der Beratungsbranche ist stark von ihrem wirtschaftlichen Erfolg und einer smart reputation gekennzeichnet. In der populären Wirtschaftspresse finden sich von Zeit zu Zeit immer wieder Zusammenstellungen der Tageshonorarsätze von Spitzenberatern – welche durchaus einige tausend Euro erreichen können. Hinzu kommt eine starke allgemeine wirtschaftliche Dynamik der Beratungsbranche; viele Beratungsbetriebe wachsen schon seit mehreren Jahren deutlich; manchen gelingt ca. alle zwei bis drei Jahre die Verdopplung der jährlichen Umsatzerlöse.

So kann es nicht verwundern, dass unter den Hochschulabsolventen und auch unter berufserfahrenen Personen der Einstieg oder der Umstieg in das Beraterfach als sehr lukrativ gilt, es wird allenthalben vom „Traumjob Berater“<sup>1</sup> gesprochen.

Beratung gilt heute als ein etablierter Sektor in der Wirtschaft, sowohl in Deutschland als auch in fast jedem anderen westlichen Land.<sup>2</sup> Zu der Kernbranche des Beratermarktes gehören neben der Managementberatung, die Personalberatung, sowie insbesondere die IT-Beratung mit ihren diversen Untergruppierungen.<sup>3</sup> Dazu treten beratende Finanzdienstleistungsunternehmen, Bauträger, Logistikunternehmen und andere, ausgegliederte, beratende Unternehmenseinheiten. Dabei ist die Bedeutung von Inhouse-Consulting- oder Shared-Services-Centers, die zur Erstellung interner Beratungsleistungen gegründet wurden, nicht zu vernachlässigen.<sup>4</sup> Die diesbezügliche Nachfrage geht unter anderem von der Automobilindustrie, Pharma- und Chemieunternehmen, Fluggesellschaften und Energieversorgungsunternehmen aus<sup>5</sup>, die in Bereichen wie Coaching, Organisationsentwicklung oder Personalentwicklung Rat suchen.<sup>6</sup>

Unternehmensberatungen zählen zur Gruppe der so genannten *professional service firms*, die wissensintensive Dienstleistungen erbringen. Neben den eher geringen materiellen Ressourcen stellt das Wissen (engl.: *expertise*) der Mitarbeiter das eigentliche Kapital der Unternehmensberatungen dar. Es bildet die Basis für die strategische Entwicklung und das Wachstum einer Firma. Diese Besonderheit spielt bei der akademischen Aufarbeitung des Gegenstandes einer „Beratungsbetriebslehre“ dahingehend eine spezielle Rolle, als es keineswegs trivial erscheint, den marktgängigen Gegenstand der „Wissensware Beratung“ präzise zu fassen. Hier erweisen sich die Erkenntnisse aus den früheren Forschungsarbeiten<sup>7</sup> zum knowledge asset management (KAM) als nützlich – daher werden diese im Rahmen dieses Beitrags referenziert.

---

<sup>1</sup> so der Titel der Publikumszeitschrift „manager magazin“ vor Jahren – Ausgabe 10/1998.

<sup>2</sup> Deelmann (2007), S. 39.

<sup>3</sup> Niedereichholz (2004), S. 19.

<sup>4</sup> Niedereichholz (2008), S. V.

<sup>5</sup> Accenture (2009).

<sup>6</sup> Die KMU-Berater (2009).

<sup>7</sup> eine Zusammenfassung zu den KAM-Ansätzen findet sich bei Hofmann (2003).

## 1.2 Bezug zur *design science research* Diskussion

Unter „Consulting Research“ wird die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Unternehmensberatung, einem Beratungsunternehmen als Organisation und dem Beratungsmarkt mit seinen verschiedenen Teilnehmern verstanden.<sup>8</sup> „Consulting Research“ und „Consulting Practice“ sind verschieden: Ersteres zielt auf die Erzeugung von Wissen ab, letzteres bringt dieses zur Anwendung.<sup>9</sup>

Für die wissenschaftstheoretische (ideologische?) „Lückenschließung“ zwischen Consulting Research und Consulting Practice können Begriffsmittel der gestaltungsorientierten Forschung (Designwissenschaft, engl.: *design science*) sowie des Behaviorismus (engl.: *behavioral science*) herangezogen werden.<sup>10</sup>

Das Ziel des Behaviorismus – in einem naturwissenschaftlichen Kontext – ist die Entwicklung von Theorien, mit deren Hilfe das Zusammenspiel zwischen Menschen, Technologien und Organisationen verstanden werden kann. Hingegen ist die Designwissenschaft – speziell in den Ingenieurwissenschaften – lösungsorientiert: Es werden keine (bzw. kaum) natürlich vorkommenden Phänomene untersucht, sondern solche, die vom Menschen – „artifizuell“ – zur Erreichung bestimmter Ziele geschaffen wurden. Design wird hierbei als die bewusste Organisation von Ressourcen zur Zielerreichung verstanden.<sup>11</sup> Aus den Designwissenschaften resultierende Forschungsergebnisse sind diese „Artefakte“, die sich in Form von mathematischen Modellen, Software oder auch informalen natürlichsprachigen Beschreibungen darstellen lassen.<sup>12</sup>

Stark vereinfachend lässt sich festhalten, dass der Behaviorismus das Ziel (das „Problem“, die „Forschungsfrage“) hat, Phänomene zu verstehen, wohingegen die Designwissenschaft das Finden nutzenorientierter Lösungen anstrebt.

Bild 1 veranschaulicht die Verknüpfung der Erkenntnisgewinne des theoretisch-wissenschaftlichen Arbeitens mit denjenigen nach Maßgabe von Erfahrungen aus der Praxis. Die Designwissenschaft hebt die Verbindung zwischen dem Problemverständnis (Bildung von Theorien und der Begründung) und der nutzenorientierten Problemlösung (Entwurf und Evaluation) hervor. Daher weist sie Charakteristiken sowohl von Consulting Research, als auch von Consulting Practice auf.<sup>13</sup>

Criteria	Theory-Driven Traditional Consulting Research	Design-Science-Oriented Research on IT-Consulting	Traditional Understanding of Consulting Practice
<i>Innovation</i>	<i>Aims at providing new knowledge</i>	<i>Aims at providing new knowledge</i>	<i>Primarily relying on existing knowledge</i>
<i>Objectives</i>	<i>Building and justifying theories</i>	<i>Creating new knowledge about ways to efficiently and effectively implement solutions</i>	<i>Practical efficiency and effectiveness</i>
<i>Desired Output</i>	<i>Justified theories, truth (intersubjectively measurable)</i>	<i>Justified knowledge about implementing solutions (which can comprise best practice analyses)</i>	<i>Best practices „pooling of experiences“</i>
<i>Consensual Mode</i>	<i>Dissent (critical-distant Perspective; practically uninvolved research)</i>	<i>Involved research (often action research) followed by self-critical reflexion</i>	<i>Consensus</i>
<i>Complexity Management</i>	<i>Imperative of sophisticated analyses, often resulting in increased complexity</i>	<i>Sophisticated analyses within actual implementations; necessitates complexity management</i>	<i>Imperative of reducing complexity</i>

**Bild 1: Merkmale von Consulting Research, Design Science Research und Consulting Practice.**

Der vorliegende Beitrag orientiert sich konzeptionell an den Kriterien der Designwissenschaft: Zum einen werden gewonnene Erfahrungen und Wissen aus der Praxis einbezogen und dokumentiert, auf der anderen Seite aus der Literatur bekannte Theorien dargestellt.

<sup>8</sup> Nissen (2007), S. 11.

<sup>9</sup> a.a.O., S. 2.

<sup>10</sup> a.a.O.

<sup>11</sup> Hevner (2004), S. 77-78.

<sup>12</sup> Niehaves (2006), S. 5.

<sup>13</sup> dies, und auch das Bild 1 folgen: A.a.O., S. 10.

### 1.3 Zur Ontogenese dieses Beitrags

Noch Mitte der 1990-er Jahre hatte die Beratungsbranche in Teilen der *scientific community* ein – aus heutiger Perspektive – etwas seltsam anmutendes Renommee. Unternehmensberater galten als sehr den monetären Einflüssen zugewandt („käuflich“), von zweifelhafter Qualifikation („haben keine Ahnung“, „wissen nicht, wovon sie reden“), und auf den kurzfristigen Vorteil bedacht („Absahner“) – nur um einige der damals gängigen plakativen (Vor-) Urteile zu benennen.

Der Autor dieses Beitrags wurde in seiner berufspraktischen Zeit bei der damaligen KPMG Unternehmensberatung GmbH in Frankfurt am Main und in Berlin immer wieder mit sich beim Unternehmen KPMG bewerbenden Hochschulabsolventen („Rohdiplomanden“) verschiedener Fachrichtungen konfrontiert, welche zwar „Berater werden wollten“ – aber bedauerlicherweise, nicht einmal im Rahmen des Bewerbungsgesprächs, überhaupt zu sagen vermochten, was denn „die Beratung“ überhaupt sei.

Um hier wenigstens eine punktuelle Abhilfe zu schaffen, erschien das Angebot einer akademischen Lehre zum Gegenstand „Beratungsbetriebslehre“ angezeigt. Ab 1995 wurden daher vom Autor Lehraufträge zum Thema an der Universität Hohenheim (Lehrstuhl Prof. Krcmar) und an der Universität Würzburg (Lehrstuhl Prof. Thome) wahrgenommen.

Ab dem Sommer 1997 gab es dann eine „richtige“ Vorlesung und ein Seminar „Beratungsbetriebslehre“ an der Hochschule in Aschaffenburg. Diese Lehrveranstaltung wurde ab dem Jahr 2000 im Rahmen des ERASMUS-Programms an die Hochschule in Vaduz im Fürstentum Liechtenstein exportiert. Ein weiteres universitäres Lehrangebot ist die Lehrveranstaltung „Professional Service Firm Management“ des Autors im Rahmen des internationalen MBA-Studiengangs „Business Integration“ an der Universität Würzburg. Die Vorlesungen werden laufend ergänzt durch unternehmenspraktische Erkenntnisse aus der Praxis des Autors im Rahmen seiner Tätigkeit als „Beraterberater“.

Die Analogien zwischen einem Beratungsbetrieb und dessen Klienten einerseits, sowie zwischen einem Arzt und dessen Patienten andererseits, sind zum Teil frappierend. Dies betrifft Aspekte des Marktzugangs, der Kundenpsychologie, aber auch der Projektdurchführung allgemein. Wo dies – quasi didaktisch – sinnvoll erscheint, werden die Analogien durch den gesamten Beitrag aufgegriffen, und finden sich hervorgehoben an den entsprechenden Stellen wieder.

Der vorliegende Beitrag wurde des Öfteren seitens des Publikums eingefordert. Dies waren einerseits die Studierenden, mit der periodisch wiederkehrenden notorischen Frage nach einem Skript zur Vorlesung. Auch Praktiker im Anschluss an Vorträge, oder aus einer berufspraktischen Fragestellung heraus, stellten die Frage, ob es denn zu den dargelegten Inhalten „ein Buch gäbe“, welches man lesen könne – getreu der akademischen Fundamentaltradition des Getrost-nach-Hause-tragen-könnens, was man schwarz auf weiß besitzt. Ein erster wichtiger Schritt in die gewünschte Richtung wurde durch Frau Nadja Maether geleistet, welche im Sommersemester 2008 – begleitend zur Vorlesung in Aschaffenburg – ihre Abschlussarbeit im Studiengang Betriebswirtschaft unter den Titel „Modellierung von Beratungsbetrieben – ein gestaltungsorientierter Beitrag“ unter der Betreuung des Autors vorlegte. Diese Arbeit verstand sich als ein dokumentarischer Beitrag, ergänzt um eine Reihe seitens des Autors angeregter Literaturrecherchen. Schlussendlich hat Frau Meike Schumacher, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrgebiet „Datenverarbeitung und Unternehmensführung“, die Schlusssedition, nach einer neuerlichen vollständigen Überarbeitung seitens des Autors, übernommen.

Aschaffenburg, im Mai 2010

Georg Rainer Hofmann

## 2 Definition und Makroökonomisches Umfeld von Beratungsunternehmen

In den Medien<sup>14</sup> veröffentlichte Daten illustrieren, dass in der Beratungsbranche zum Teil beachtliche Honorarvolumina erwirtschaftet werden. Zudem weist die Branche in den letzten Jahren eine hohe Wachstumsrate auf, wodurch Hochschulabsolventen sowie berufserfahrene Personen den Beruf des Beraters als besonders reizvoll erachten.<sup>15</sup>

Als Grundlage eines Diskurses zum Verständnis der Branche ist eine Definition von Beratungsunternehmen, sowie eine Taxonomie von deren Leistungen angezeigt.

### 2.1 Was ist ein Beratungsunternehmen? – die Probleme einer Definition

Der Beruf des Beraters – im Allgemeinen – ist keine geschützte Berufsbezeichnung in Deutschland. Somit kann praktisch jedermann, ohne besondere Qualifikation, als ein „Berater“ auf dem freien Markt tätig werden.<sup>16</sup> Ausgenommen hiervon sind Rechtsberatung (RBERG §1 Abs.1 und §3)<sup>17</sup> und Steuerberatung<sup>18</sup>, die geschützte Bezeichnungen sind.

Die anzutreffenden Definitionen und Abgrenzungsversuche erweisen sich als uneinheitlich und oft wenig präzise.<sup>19</sup> Hier setzt der Bund Deutscher Unternehmensberater, kurz BDU, ein. Aufgabe des BDU ist es [...] die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Branche positiv zu beeinflussen, die Inanspruchnahme externer Beratung zu fördern, Qualitätsmaßstäbe durch Berufsgrundsätze durchzusetzen und so letztlich den Leistungsstandard der Branche zu erhöhen [...].<sup>20</sup>

Der Berater (engl.: *consultant* oder *management consultant*) wird als Angehöriger eines Beratungsbetriebes beschrieben. Er bereitet individuelle betriebswirtschaftliche Problemstellungen als externe, unabhängige Person für Rat suchende Klienten (Kunde, engl.: *client*) auf.<sup>21</sup> Bis zum heutigen Zeitpunkt scheint es nicht gelungen zu sein, eine einheitliche Definition für den Beruf des Beraters zu formulieren.

Ein alternativer Ansatz könnte sich indirekt über die Definition des „Beratungsbetriebs“ ergeben. Ein Beratungsbetrieb (synonym: Unternehmensberatung, engl.: *professional service firm* – PSF) erscheint gekennzeichnet durch:<sup>22</sup>

- I. einen Anspruch auf Professionalität<sup>23</sup>,
- II. die akademische Dienstleistung<sup>24</sup>,
- III. die Erbringung der Beratungsleistung in Projekten<sup>25</sup>,
- IV. sowie einem spezifischen Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Klienten (-Unternehmen)<sup>26</sup>.

---

<sup>14</sup> Friedrichsen (2005). Vgl. auch Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2009).

<sup>15</sup> Walter (2004), S. 55-57.

<sup>16</sup> Niedereichholz. (2004), S.1.

<sup>17</sup> Allerdings ist das Rechtsberatungsgesetz durch das Gesetz zur Neuregelung des Rechtsberatungsrechts vom 12. Dezember 2007 aufgehoben worden und seit dem 01.07.2008 außer Kraft. Abgelöst wurde es vom Rechtsdienstleistungsgesetz.

<sup>18</sup> Steuerberatungsgesetz (StBerG) § 3 und § 35.

<sup>19</sup> Barchewitz (2004), S. 4.

<sup>20</sup> Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2008b).

<sup>21</sup> Gabler-Wirtschaftslexikon (1993), Artikel Consulting, S. 682.

<sup>22</sup> Wellenstein (2008), S.24. Vgl. dazu auch Nissen (2008a), S. 37.

<sup>23</sup> Professionelle Arbeit grenzt sich von Amateurarbeit ab, durch das erzielte Entgelt (Honorierung) für die erbrachte Leistung. Der „Profi“ erzielt ein Honorar, der Amateur arbeitet gratis und unentgeltlich. Dies hat freilich mit der Qualität der erbrachten Arbeitsleistung herzlich wenig zu tun; etliche Amateure dürften ein höheres Niveau in ihrer Arbeit erzielen, als so manche professionell Tätige.

<sup>24</sup> Der akademische Hintergrund und Anspruch unterscheidet hier den Beruf des Beraters von der einfachen technischen Beratungsleistung im Handwerk oder Einzelhandel.

<sup>25</sup> Die (notwendige) Organisation der Beratungsleistung in Projekten grenzt hier den Unternehmensberater von akademischen Dienstleistungen im „Seriengeschäft“, wie Steuer- und Rechtsberatung, ab.

<sup>26</sup> Das Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Berater ist unabdingbar, dies erfordert kundenpsychologische Erörterungen. Auch relevant die Positionierung einer „Marke“ des Beratungsunternehmens, zu dem der Kunde eine – zum Teil sehr langfristige – Beziehung aufbaut.

Diese vier Kriterien sollen im Rahmen einer Arbeitsdefinition zentral verwendet werden, zumal sie – quasi axiomatisch – von einiger Selbstverständlichkeit sind; pragmatisch ließe sich argumentieren, dass ihnen nichts Sinnvolles entgegenstünde. Der Begriff des „Beraters“ erschließt sich damit indirekt; der „Berater“ ist der Angehörige eines Beratungsbetriebs.

Im Zuge einer positivistisch-pragmatischen Betrachtung lassen sich für die Diskussion der Grundlage des wirtschaftlichen Erfolgs von Beratungsbetrieben anführen<sup>27</sup>:

- die „Definiertheit“ der Prozesse und die sichtbare Kompetenz-, Vertrauens- und Engagement-Kultur des Unternehmens,
- die effektive, *non-coersive* Disziplin<sup>28</sup> und (Eigen-)Kontrolle der Mitarbeiter,
- Selbstdisziplin und eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter.
- die spezifischen technisch-fachlichen Kompetenzen scheinen eher im Hintergrund zu stehen, für den wirtschaftlichen Erfolg des Beratungsunternehmens sekundär.

Ein Zusammenwirken aller Komponenten ist für die Weiterentwicklung des Unternehmens, seiner Mitarbeiter und der Klienten erforderlich.

## 2.2 Beratungsboom um die Jahrtausendwende – Trends und Zahlen zum „Beratermarkt“

Während der 1990er Jahre ist der Markt für Unternehmensleistungen deutlich angestiegen. Laut einer Statistik des Bundes Deutscher Unternehmensberater belief sich 2006 der Umsatz der unternehmensbezogenen Beratungsleistungen auf insgesamt 14,7 Mrd. Euro. Im Jahr 1995 waren es noch 7,2 Mrd. Euro.<sup>29</sup>

Wie anhand der in Bild 2 dargestellten Umsatzzahlen zu sehen ist, konnte sich der Beratermarkt seit 2002 nicht mehr der wirtschaftlichen Entwicklung entziehen.<sup>30</sup> Trotz eines Rückgangs der Umsatzzahlen, begründet durch den Zusammenbruch der New Economy<sup>31</sup> verdeutlicht Bild 2 dass sich die Branche ab dem Jahr 2005 wieder erholte und in 2007 bei einem Umsatz von 16,4 Mrd. Euro lag.

Die hier verwendeten Zahlen des BDU basieren auf einer jährlichen Befragung von deutschen Beratungsgesellschaften<sup>32</sup>, die einen substanziellen Umsatzanteil in der klassischen Management- und IT-Beratung aufweisen.<sup>33</sup>

Bezogen auf die letzten 10 Jahre ist eine wachsende Beratungsintensität<sup>34</sup> erkennbar, was auch auf die zunehmende Regulierung des Arbeitsmarktes zurück zu führen ist. So wurde zum Beispiel durch eine Änderung der Sozialgesetzbücher IV und VI zum Beginn des Jahres 1999 der Begriff des Arbeitnehmers neu definiert. In seinem Urteil stellte das Bundesarbeitsgericht Kriterien auf (siehe dazu § 7 Abs. 4 SGB IV), anhand derer ermittelt wird, ob ein Selbstständiger nur „Scheinselbstständiger“ und damit als Arbeitnehmer zu behandeln oder tatsächlich als Unternehmer einzustufen ist. Ausgangspunkt ist hierbei § 84 HGB, der die Abgrenzung des kaufmännischen Angestellten vom selbstständigen Handelsvertreter regelt. Demnach ist selbstständig, wer im Wesentlichen seine Tätigkeit frei gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann. Für das Vorliegen von Scheinselbstständigkeit sprechen, laut Bundesarbeitsgericht, unter anderem Weisungsgebun-

---

<sup>27</sup> Hofmann (2000), S. 2.

<sup>28</sup> Dies bedeutet, Standardprozesse exakt und pünktlich zu bedienen. Bei Nichteinhaltungen entstehen zwangsläufig Zweifel, ob das Beratungsunternehmen der Problemstellung gewachsen ist.

<sup>29</sup> Nissen (2008b), S. 76.

<sup>30</sup> Wellstein (2008), S. 17.

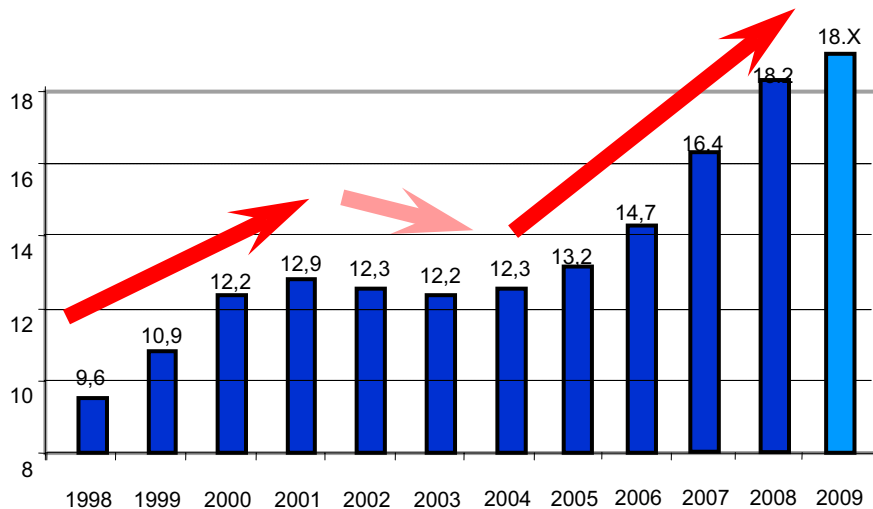
<sup>31</sup> Gegen Ende der 1990er Jahre, etwa zeitgleich mit der Verbreitung des Internets in den Industrieländern, entwickelte sich die „New Economy“. Firmengründungen basierten häufig auf unausgereiften Geschäftsplänen und visionären Ideen. Die Teilnehmer an den Aktienmärkten setzten große Erwartungen in das Wachstum und die Produktivitätsentwicklung der Unternehmen und investierten, trotz absehbarer Risiken, entsprechend. Folge daraus war ein enormer Anstieg der Aktienkurse in den Technologiesegmenten, bis es im Frühjahr 2000 zu dramatischen Kurseinbrüchen kam. Gleichzeitig wurde einem großen Teil der Unternehmen der New Economy die finanziellen Mittel entzogen. Vgl. dazu Reineke (2007), S. 314.

<sup>32</sup> Wellenstein (2008), S. 16.

<sup>33</sup> Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2008a) – BDU.

<sup>34</sup> Die Beratungsintensität stellt den Anteil der Beratungskosten an allen in der Volkswirtschaft registrierten Kosten dar. Vgl. dazu Hofmann (2000), S. 2.

denheit gegenüber dem Arbeitgeber in zeitlicher, fachlicher und örtlicher Hinsicht, Eingliederung in den Betrieb des Auftraggebers, Einbeziehung in den betrieblichen Ablauf, sowie ein festes Entgelt.<sup>35</sup>



**Bild 2: Umsatz der Beratungsunternehmen in Deutschland von 1998 bis 2009 in Mrd. EUR<sup>36</sup>**

Hieraus kann geschlossen werden, dass sich diese Rechtsänderung ebenfalls auf den Markt für Unternehmensberatung ausgewirkt hat. Berater, die ihre Leistungen ausschließlich für einen Klienten erbrachten, waren nach neuer Rechtslage wie sozialversicherungspflichtige Arbeitnehmer zu behandeln. Um weiterhin als Selbstständiger zu gelten, schlossen sich „freie“ Berater zu einer Gesellschaftsform zusammen. Es folgten zahlreiche Eintragungen im Handelsregister, bzw. Anmeldungen der Freiberufler bei den Finanzverwaltungen, was wiederum die Zunahme der Beratertätigkeit erklärt.

Ein Anstieg der Beratungsintensität ist ebenfalls auf die Komplexität der unternehmerischen Tätigkeit zurück zu führen, der sich Unternehmen zu stellen haben. Die Organisationen sehen sich ständig neuen Herausforderungen von allgemeinerwirtschaftlichen Entwicklungen bis zu geänderten rechtlichen Rahmenbedingungen gegenüber. Dies führt zu einer immer wieder neu aufkommenden Nachfrage nach einer strukturierten externen Problemlösungsexpertise.<sup>37</sup> Letzterer wird offenbar ein Vorzug gegenüber der Einstellung eigenen, internen Personals gegeben, da dieses doch nicht unerhebliche interne organisatorische und finanzielle Ressourcen bindet.

### 2.3 Positionierung der IT-Beratungsunternehmen im Spannungsfeld von Produkt- und Projekt- bzw. Dienstleistungsmarkt

Die im Umfeld der (Wirtschafts-) Informatik tätigen Beratungsbetriebe führen „Beratungsprojekte“ durch. Insofern ist die Unterscheidung zwischen IT-Produkten und IT-Projekten von zentraler Bedeutung.<sup>38</sup>

*IT-Produkte* können durch die folgenden Charakteristiken gekennzeichnet werden:<sup>39</sup>

- Sie basieren auf einer (Informations-) Technologie und dem technischen Design.
- „Ziel“ der Ingenieurleistungen sind Maschinen (Datenverarbeitungsanlagen oder Ähnliches).
- Zur Herstellung von Technologien sind eine hohe technologische, sowie eine spezifisch-fachliche Kompetenz erforderlich.

<sup>35</sup> Haufe Steuer Office Professional (2008), HaufeIndex: 727281.

<sup>36</sup> Umsatzzahlen dargestellt nach den Statistiken des BDU der betreffenden Jahre.

<sup>37</sup> Rüter (2000), S. 134.

<sup>38</sup> Hofmann (2000), S. 2.

<sup>39</sup> a.a.O., S. 3.

- Kennzeichnend ist ein verhältnismäßig fixer Preis (relative Preisstarrheit)<sup>40</sup> am Markt;<sup>41</sup> im IT-Produktgeschäft werden daher relativ niedrige Verdienstspannen beklagt, zudem herrschen ein gewisser Preisdruck und Wettbewerb am Markt.
- Es besteht eine relativ hohe Markttransparenz – Hersteller und Anbieter kennen in der Regel den unmittelbaren Wettbewerb.

Dem gegenüber stehen *IT-Projekte*, welche sich durch folgende Merkmale kennzeichnen lassen:<sup>42</sup>

- Sie basieren auf Dienstleistungen; Dialoge und Interaktionen zwischen Berater und Klient stehen im Fokus.
- „Ziel“ der Beratungsleistung sind weniger technische Einrichtungen, als vielmehr Klientenunternehmen und die dort beschäftigten Personen.
- Gefordert wird eine hohe soziale Kompetenz.
- Es liegt eine niedrige Markttransparenz vor, nicht immer sind alle Wettbewerber bekannt.<sup>43</sup>
- Für einzelne Projekte existieren flexiblere, verhandelbare Preise. Im Vergleich zum IT-Produktgeschäft gilt hier eine höhere Verdienstspanne. Auch kann ein so genannter „Uhrmacher-Effekt“<sup>44</sup> bestehen.

## 2.4 Trend vom Produkt- zum Projektmarkt in der Informationstechnologie (IT)

Ein Angebotsoligopol ist ein Markt mit einigen wenigen Anbietern, die jeweils gleiche oder ähnliche Produkte anbieten.<sup>45</sup> Beispiele für oligopolistische (Angebots-) Märkte sind die Mineralölwirtschaft oder die Automobilindustrie.<sup>46</sup>

Im Rahmen dieser Marktsituation stellt jeder Anbieter einen beträchtlichen Anteil des Gesamtangebotes bereit. Mit Änderungen der von dem Oligopolisten angebotenen Menge und einhergehender Preiserhöhung oder Minderung werden mögliche Reaktionen der anderen Akteure am Markt beeinflusst. Diese gegenseitige Abhängigkeit wird als Konkurrenz bezeichnet, da die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens nicht ausschließlich von seinem eigenen Handeln abhängt, sondern auch von dem Verhalten anderer Anbieter.<sup>47</sup>

Aufgrund eines Markt- und Kapitalvorsprungs von bereits am Markt agierenden Unternehmen gestaltet sich ein Eintritt für Außenstehende kostenintensiv und problematisch. Der Investitionsaufwand für einen Neueinsteiger wäre enorm hoch. Zudem sind die Preise meist „angepasst“ und es herrscht eine kritische Umsatzrenditesituation.<sup>48</sup>

Die Werbung auf dem Markt für Oligopole wird mit einem erheblichen Aufwand und meist „irrationalen“ Argumenten betrieben.<sup>49</sup> Zudem existieren massive Preiskämpfe und der  $\delta$ -Effekt,<sup>50</sup> welcher starke Reaktionen beim Kaufverhalten des Kunden bei minimalen Preisänderungen durch den Anbieter beschreibt.<sup>51</sup>

<sup>40</sup> Gabler-Wirtschaftslexikon (1993), S. 2.484.

<sup>41</sup> Ein Beispiel für ein Anbieter-Oligopol mit standardisierten Produkten, ist etwa der Markt im Einzelhandel für Superbenzin (nach DIN EN 228 ROZ 95). Hier können Käufer rational handeln, weil sie tatsächlich über alle(!) relevanten Produktinformationen per Standardisierung verfügen. Der Verkaufspreis ist damit ein rationaler – es ist so, dass Produkte mit geringen Preisunterschieden am Markt nicht mehr durchsetzbar sind, da sie standardisiert und ausschließlich der Preis für das Kaufverhalten ausschlaggebend ist.

<sup>42</sup> Hofmann (2000), S. 3.

<sup>43</sup> Es besteht die Möglichkeit, dass ein bis dahin unbekannter Wettbewerber – quasi „out of the blue“ – neu am Markt auftritt um sich zu positionieren.

<sup>44</sup> Unter dem landläufigen „Uhrmacher-Effekt“ wird eine Anbieter(!)-induzierte Nachfrage verstanden, welche durch ein signifikantes Expertisengefälle zwischen dem Anbieter und dem Nachfrager ermöglicht wird. Der idealtypische „Uhrmacher“ (der anbietende Fachmann) erklärt dem (weniger kompetenten) Kunden, der eine defekte Uhr vorlegt, welche Wartungs- und Reparaturarbeiten zu welchem Preis durchzuführen sind. Der Kunde, faktisch ohne Alternative in der Entscheidung, gibt das Angebotene in Auftrag.

Eine medizinische Analogie ist etwa in der Diagnose und Therapie bei einem Zahnarzt zu sehen, welcher einem Patienten Zahnprothesen offeriert. Dahingehend könnte man den Effekt auch „Zahnarzteffekt“ nennen ...

<sup>45</sup> Mankiw (2006), S. 65.

<sup>46</sup> Gabler-Wirtschaftslexikon (1993), S. 2.482.

<sup>47</sup> Schrüfer (1997), S.121. Vgl. dazu Gabler-Wirtschaftslexikon (1993), S. 2.630.

<sup>48</sup> Hofmann (2008).

<sup>49</sup> Wie beispielsweise bei einem bekannten Mineralölkonzern mit dem Slogan „pack den Tiger in den Tank“ ...

Bezogen auf den IT-Markt bedeutet dies, dass er keinesfalls statisch ist. Vielmehr ist es so, dass eine zunehmende Konzentration und Oligopolbildung einsetzt. Diese Tendenz ist schon seit mehreren Jahren (seit ca. der zweiten Hälfte der 1990er Jahre) zu beobachten und kann durchaus als eine Gesetzmäßigkeit für die weitere Zukunft aufgefasst werden.<sup>52</sup>

Ein Trend der Konzentration und Oligopolbildung kennzeichnet sich insbesondere durch:<sup>53</sup> (siehe Bilder 3 und 4)

- einen zunehmenden Preis- und Wettbewerbsdruck in den Segmenten der Software-, Hardwareanpassung sowie Standard-Soft- und -Hardware
- einen abnehmenden Wirkungsgrad von Akquisitionsbemühungen und speziell von Werbemaßnahmen in den „rechten“ Segmenten von Bild 3 und 4.
- durch das niedrigere Ranking der direkten Ansprechpartner und operativen Projektleiter in den Klientenunternehmen. Typischerweise werden die Produkte auf der „rechten Seite“ (Bild 3 und 4) nicht von den Unternehmensführungen der Klienten wahrgenommen.
- die Produktpalette im rechten Bereich, welche kleiner und „standardisierter“ ist, was Angebote im direkten Wettbewerb leichter miteinander vergleichbar macht; der Preis als Kaufkriterium tritt in den Vordergrund.<sup>54</sup>

## 2.5 Definition des Beratungsprodukts

In der Literatur wird ein Beratungsprodukt als eine standardisierte Problemlösungsmethode verstanden. Es besteht demnach etwa aus Flussdiagrammen des Phasenablaufs und des inhaltsbezogenen Methodeneinsatzes eines bestimmten Lösungsvorgehens, welches sich in der Praxis über Jahre hinweg als sinnvoll, realisierbar und nachhaltig erfolgreich erwiesen hat. Eine weitestgehende Standardisierung methodischer Vorgehensweisen kann ein wichtiger Wettbewerbsfaktor im Beratungsunternehmen sein.<sup>55</sup>

Bekannte Beispiele für (Standard-)Produkte der strategischen Beratung sind das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der Boston Consulting Group<sup>56</sup>, das 7-S-Konzept von McKinsey<sup>57</sup> oder der maßgeblich von Strategic Planning Associates vorangetriebene Shareholder Value Ansatz<sup>58, 59</sup>.

Die Beschreibung eines Beratungsprodukts kann selbstredend dem etablierten Ansatz der Definition von Dienstleistungsprodukten folgen<sup>60</sup>, welche aus den folgenden Komponenten bestehen:

- I. Potenzial beschreibt die prinzipielle Bereitschaft und Fähigkeit, für den Kunden tätig zu werden beziehungsweise dieses zu beabsichtigen. Eingeschlossen sind auch eventuelle diesbezügliche Einschränkungen. Ebenso gehört die Darstellung der (intellektuellen) Grundlagen des Beratungsunternehmens, wie die Ausbildung und Erfahrung der Mitarbeiter, zum Potential.
- II. Prozess stellt die Form dar, in welcher der Berater für den Klienten operativ tätig werden wird. Leitfrage für die Darstellung des Prozesses ist: Was geschieht de facto?

---

<sup>50</sup> Der Begriff „ $\epsilon$ - $\delta$ -Effekt“ lehnt sich an den Terminus aus der mathematischen Analysis an. Dort werden Steigungen stetiger Kurven diskutiert.

<sup>51</sup> Ein Mineralölunternehmen versucht durch die Verringerung des Preises zusätzliche Nachfrager zu gewinnen, um auf diese Weise seinen Gewinn zu erhöhen. Damit ist das Unternehmen nur erfolgreich, wenn die anderen Anbieter nicht reagieren, was aufgrund des Nachfrageverlustes aber unwahrscheinlich ist. Vgl. dazu Schrüfer (1997), S. 122.

<sup>52</sup> Hofmann (2000), S. 6.

<sup>53</sup> Hofmann (2000), S. 6.

<sup>54</sup> Für die Beratungsleistung gilt dies allerdings nicht. Werden Standardprodukte meist in Niedriglohnländern hergestellt, um den Preis als Kaufkriterium zu nutzen, so ist die Beratung ein eher „einheimisches“ Produkt und wird nur selten exportiert.

<sup>55</sup> Niedereichholz (2006), S. 47.

<sup>56</sup> Ziel der in Form einer Matrix dargestellten Portfolio-Analyse ist es, eine Handlungsempfehlung zur optimalen Mischung eines Portfolios aus innovativen, reifen und alten Produkten zu geben. Vgl. dazu Wöhe (2002), S. 116.

<sup>57</sup> Das Konzept besteht aus sieben Komponenten, die in weiche und harte Faktoren unterteilt werden und für den Unternehmenserfolg berücksichtigt werden sollten. Vgl. dazu Camphausen (2007), S. 160.

<sup>58</sup> Der Shareholder Value Ansatz hat die Maximierung des Unternehmenswertes zum Ziel. Dabei stehen die Eigenkapitalgeber und deren finanzielle Interessen im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns. Vgl. dazu Wöhe (2002), S. 72.

<sup>59</sup> Nissen (2008b), S. 95.

<sup>60</sup> Die hier genannten ersten drei Komponenten folgen den Definitionen von Dienstleistungsprodukten im Artikel „Dienstleistungsmarketing“. Vgl. dazu Gabler-Wirtschaftslexikon (1993), S. 783.



- III. Resultat ist quasi der Output der erbrachten Leistung. Dies kann z. B. eine Studie sein, ein lauffähiges System oder ein gewisser Ausbildungsstand beim Personal des Klienten. Darüber hinaus ist das Resultat der „einklagbare“ Teil des Beratungsproduktes, welches konkret seitens des Beraters als die zu erbringende Leistung geschuldet wird.
- IV. Client Benefit beschreibt den Nutzwert, den der Kunde nach (Teil-)Abschluss der Beratertätigkeit erhält. In der Akquisitionsphase ist es das zentrale Verkaufsargument, wohingegen der Nutzwert auch Basis der Honorarkalkulation sein kann, falls diese einem Opportunitätsansatz folgt.
- V. Preis dient zur Berechnung der Kosten eines Beratungsproduktes. Dabei können unterschiedliche Kalkulationsschemata herangezogen werden: Selbstkosten plus Aufschlag, die Kalkulation am Marktpreis und die Kalkulation nach Opportunität.<sup>61</sup>

Aufgrund der individuellen Aufgabenstellungen ist sowohl der Leistungserstellungsprozess als auch das Leistungsergebnis bei der Unternehmensberatung schwer zu standardisieren. Bei vorwiegend analytischen Aufgaben<sup>62</sup> eignet sich eine Standardisierung eher, als bei der Umsetzung kreativer und innovativer Lösungen.<sup>63</sup>

Ein Angebot des Beratungsunternehmens an den Kunden enthält notwendigerweise immer das Produkt, bestehend aus den fünf Komponenten Potential, Prozess, Resultat, Client-Benefit und Preis.

---

<sup>61</sup> Eine genauere Ausführung der Kalkulationsschemata der Preise findet sich in Kapitel 4.3.2.

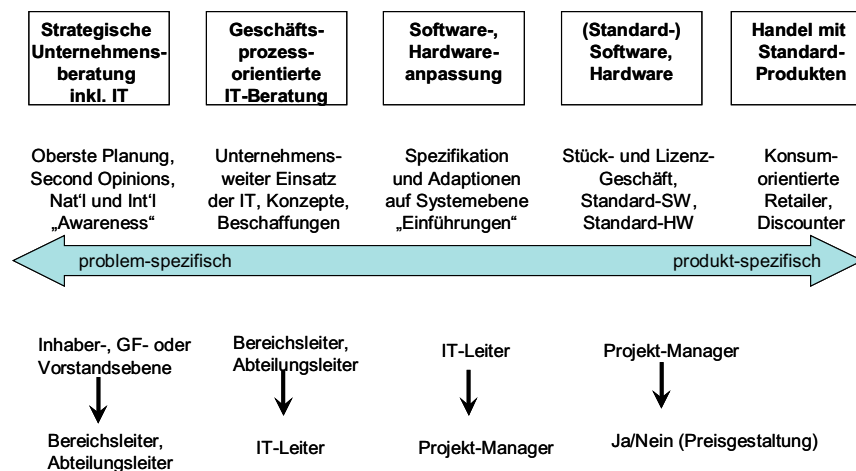
<sup>62</sup> Hierbei kann es sich z.B. um ein Procedural Projekt handeln. Siehe Kapitel 3.3.

<sup>63</sup> Nissen (2008b), S. 96.

### 3 Das Angebot der (IT-) Unternehmensberatung

#### 3.1 Taxonomie des IT-Marktes – Rolle der IT im Beratungsmetier

Bild 3 illustriert eine Taxonomie<sup>64</sup> des IT-Marktes im Spektrum zwischen IT-Produkt- und IT-Projektgeschäft. Das leitende Kriterium der Taxonomie ist, welche Ebene in einem idealtypischen Klientenunternehmen die (Kauf-)Entscheidungen bezüglich eines IT-Produktes oder einer IT-Beratungsleistung trifft und welche Hierarchieebene als Ansprechpartner des Lieferanten oder Beraters im operativ durchzuführenden Projekt in Frage kommt. Dies ist im unteren Teil von Bild 3 dargestellt: Hierbei verweist ein Pfeil von der Einkaufsentscheidungsebene auf die operative Ebene.<sup>65</sup>



**Bild 3: Taxonomie des IT-Marktes: Produkt- und Projektarten.**<sup>66</sup>

Im Rahmen der hier illustrierten Taxonomie lässt sich der IT-Markt in fünf Segmente – in obigem Schaubild von links nach rechts – gliedern:<sup>67</sup>

- *Strategische Unternehmensberatung inkl. IT-Beratung*: Sie beinhaltet vor allem die Erstellung von Studien zu Fragen der strategischen Unternehmensführung, die Bereitstellung von internationaler Expertise und das Aufzeigen von alternativen Handlungsmöglichkeiten für die Unternehmensführung. Als Anbieter treten Experten der jeweiligen Branche, wie Einzelberater, durchaus auch Hochschullehrer und die internationalen Strategieberatungen, wie McKinsey, AT&Kearney, Boston Consulting und andere mehr auf. Von diesen wird erwartet, dass sie unmittelbar, faktisch ohne (größere) Vorbereitungszeit auf klientenseitige Anforderungen im Beratungsmarkt reagieren können.
- *Geschäftsprozessorientierte IT-Beratung*: In diesem Segment werden IT-Fragestellungen adressiert, die für das gesamte Klientenunternehmen von Bedeutung sind. Hierzu zählen insbesondere die Erarbeitung von IT-Gesamtstrategien für ein Unternehmen, die Begleitung großer IT-Ber-

<sup>64</sup> Eine Taxonomie beschreibt eine (nachträglich gefundene, nicht kausale) konzeptionelle Struktur über einer gegenständlichen Grundgesamtheit, oder einem Fachgebiet. Vgl. dazu Gabler-Wirtschaftslexikon (1993), S. 3.242.

Eine Taxonomie „taxiert“ zwar, konstruiert aber nicht. Eine weitere bekannte Taxonomie ist – zum Beispiel – das System der Arten in der Biologie.

<sup>65</sup> Hofmann (2000), S. 3.

<sup>66</sup> Quelle: Hofmann (2000), S. 4.

<sup>67</sup> Hofmann (2000), S. 5.

schaffungsprojekte und Ähnliches. Angeboten werden die Dienste von den „IT-Geschäftsbereichen“ der vorgenannten Beratungsunternehmen, aber auch von IT- und Softwarehäusern, die sich eine Expertise in der IT-Gesamtstrategieberatung erarbeiten konnten. In diesem Zusammenhang wird auf die periodisch erscheinende „Lünendonk-Liste“<sup>68</sup> verwiesen, welche die umsatzstärksten „Top 25“ Software-Häuser listet. Aufgrund der teilweise unumgänglichen IT-Methodenentwicklung kann eine gewisse Vorlaufinvestition erforderlich sein; die Mobilisierungszeit beträgt unter Umständen einige Wochen.

- *Software- und Hardwareanpassung*: Diese Komponente konzentriert sich meist auf eine lokale, abgrenzbare IT-Fragestellung im Klientenunternehmen. Es handelt sich hierbei um die typischen Einführungsprojekte, wie beispielsweise Standard-Software für einen bestimmten Bereich im Unternehmen. Zusätzlich zu den Anbietern aus dem vorigen Segment gehören nunmehr auch kleinere Softwarehäuser und die „Professional Services“. Dabei handelt es sich um Abteilungen der traditionellen IT-Hersteller, wie etwa IBM<sup>69</sup>, Hewlett Packard<sup>70</sup>, SAP<sup>71</sup>, Oracle<sup>72</sup>. Erforderlich ist nicht nur eine Methodenentwicklung, sondern zum Teil eine umfangreiche und zeitaufwändige technische Ausbildung der Berater, wodurch sich Investitionsindex und Mobilisierungszeit erhöhen.
- Im *Lizenz- und Stückgeschäft* der IT-Produkthersteller nimmt mit (Standard-) Software und Hardware die Dienstleistung und Beratung nur eine untergeordnete Rolle ein. Hier dominieren als Anbieter die traditionellen IT-Hersteller, wie im vorigen Segment benannt. Hinzu kommen Anbieter von Büro- und Heimlösungen für den Massenmarkt, wie Microsoft<sup>73</sup>, Apple<sup>74</sup>, Dell<sup>75</sup> u. a. Die Vorlaufinvestitionen sind zum Teil sehr hoch, wie sich leicht an den Entwicklungs- vs. den Lizenzkosten<sup>76</sup> für ein Produkt wie „Microsoft Office“ verdeutlichen lässt.
- Der *Handel mit (Standard-) IT-Produkten* schlussendlich markiert den rechten Rand der Taxonomie (Bild 3 und 4). Hier ist der Beratungsanteil äußerst gering und es überwiegt ein vor allem über den Stückpreis definierter Markt im Einzelhandel. Als Anbieter treten auch Einzelhandelsketten und Elektronikkaufhäuser auf.

Bild 4 veranschaulicht, welche Anbieter von Produkten und Projekten am Markt existieren, wie hoch der Investitionsvorlauf ist und welche Mobilisierungszeit<sup>77</sup> erforderlich ist.<sup>78</sup> Bei einer Mobilisierungszeit von faktisch Null muss der benötigte Experte „abrufbar zugegen“ sein, da keinerlei Zeit mehr besteht, sich die notwendige Expertise anzueignen. Vorausschauend zu denken, den Kundenbedarf zu erkennen und zu bedienen spielt hier eine besonders große Rolle. Grundsätzlich erweist sich der Handlungsbedarf im „linken Bereich“ in der Regel als dringlich. Die Akteure der „rechten Seite“ dagegen verfolgen bereits Probleme und mögliche Lösungen der „linken Seite“ mit und agieren nun in einem anderen Planungshorizont, der sich über eine wesentlich längere Zeitspanne erstreckt.<sup>79</sup>

<sup>68</sup> Näheres zu der „Lünendonk-Liste“ findet sich in Kapitel 3.2.

<sup>69</sup> Das amerikanische IT- und Beratungsunternehmen IBM bietet den Zugang zu Expertise an und die Fähigkeit, eine problemorientierte zuverlässige IT-Infrastruktur zu erstellen.

<sup>70</sup> HP bietet auf der Firmen-Homepage die HP Professional Services an, die unter anderem bei der Implementierung der Applikation behilflich sein sollen. Vgl. dazu Hewlett Packard (2008).

<sup>71</sup> SAP hat speziell für Professional Service Firms, wie beispielsweise Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwaltskanzleien ein Gesamtpaket aus Lösungen, Anwendungen und Services, das speziell auf die Standards, Prozesse und Anforderungen der Dienstleistungsbranche zugeschnitten ist, entwickelt. Vgl. dazu SAP (2008).

<sup>72</sup> Oracle liefert bei seinen Professional Service Applikationen mithin eine Kombination aus Technologie und flächendeckenden Einsatzbereichen speziell für Beratungs-, Dienstleistungsunternehmen sowie für Personaldienstleister. Vgl. dazu Oracle (2008).

<sup>73</sup> Microsoft ist bekannt für seine Windows-Produkte, die in großer Anzahl sowohl an gewerbliche wie auch an private Personen vertrieben werden. Vgl. dazu Microsoft (2008).

<sup>74</sup> Apple stellt Computer und Unterhaltungssoftware her, wie beispielsweise den iPod oder Mac. Vgl. dazu Apple (2008).

<sup>75</sup> Dell bietet kundenspezifische Computertechnologielösungen und Services für Unternehmen und Privatanwender an. Vgl. dazu Dell (2008).

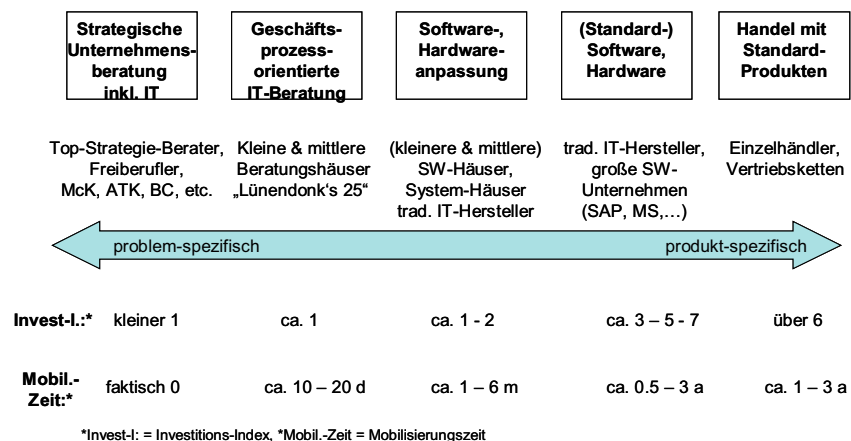
<sup>76</sup> Im Sinne von Kosten für „ein Stück Lizenz“.

<sup>77</sup> Die Mobilisierungszeit definiert den vergangenen Zeitraum, welcher zwischen der Anfrage des Kunden und der beginnenden Tätigkeit des Beraters liegt.

<sup>78</sup> Hofmann (2000), S. 4.

<sup>79</sup> Hofmann (2008).

Der Investitionsindex in Bild 4 ist eine Zehnerpotenz, die im Verhältnis der zu tätigen Investition zum Umsatzerlös<sup>80</sup> eines erst- oder einmaligen Verkaufs eines Produktes oder Projekts am Markt steht.<sup>81</sup> Kurz gesagt zeigt der Investitionsindex, wie viele Kunden zur Amortisierung der getätigten Investitionen benötigt werden. Als wissensintensiv und somit schwer planbar, gilt die „linke Seite“. Tendenziell weist die „rechte Seite“ in Bild 4, mehr Interessenten für die getätigte Investition auf, wodurch sich die Amortisierung von Investitionen streut.



**Bild 4: Typische Anbieter im IT-Markt, Investitionsindex und Mobilisierungszeit.**<sup>82</sup>

Interessant ist, dass der IT-Markt seit vielen Jahren nach „links“ tendiert; „rechts“ findet eine Konzentration statt (Oligopol). Angestrebt wird ein Wechsel von den Standardgeschäften („rechte Seite“) hin zur „linken Seite“ in den strategischen Sektor. Erwiesenermaßen sind solche „Fluchtversuche“ äußerst schwierig.<sup>83</sup> Noch kritischer gestaltet sich ein Wechsel von der strategischen Seite hin zu den Standardgeschäften.<sup>84</sup> Gewinn- und Preisdruck sind hierbei wesentlich höher. Akquisitionsbemühungen, speziell Werbung, besitzen einen geringen Wirkungsgrad. Zudem ist das Ranking der direkten Kunden niedriger und die Produktpalette gestaltet sich kleiner und standardisierter. Folglich bedeutet dies für den IT-Markt eine Orientierung nach „links“.<sup>85</sup>

### 3.2 Ranking nach der Lünendonk-Methode

Auf verschiedenen Gebieten ermittelt die Lünendonk GmbH, Kaufbeuren jährlich die 25 führenden IT-Unternehmen. Im Folgenden werden jeweils die Bereiche IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen, die Managementberatungsunternehmen und die Standard-Software-Unternehmen in Deutschland aus dem Jahr 2007 betrachtet.<sup>86</sup> Die Rankings enthalten den im Inland erzielten Umsatz, sowie die inländische Mitarbeiterzahl der Jahre 2006 und 2007. Zusätzlich aufgeführt ist der Gesamtumsatz der Firmen, mit Hauptsitz in Deutschland. Voraussetzung, um unter die nachfolgend angesprochenen 25 führenden Unternehmen der je-

<sup>80</sup> Der Umsatzerlös definiert sich gem. § 277 Abs. 1 HGB.

<sup>81</sup> Hofmann (2000), S.4.

<sup>82</sup> Quelle: Hofmann (2006), S. 6.

<sup>83</sup> Anhand des Beispiels IBM und Capgemini soll der Versuch dargestellt werden, von der „rechten Seite“ hin zur strategischen Seite zu wechseln. Im Juli 2001 schlossen Capgemini und IBM eine strategische Allianz mit dem Ziel, Lösungen auf der Basis von IBM Hard- und Software umzusetzen. Vgl. dazu Capgemini Deutschland (2008).

Als negatives Beispiel für die Ausrichtung zum strategischen Bereich lässt sich die Zusammenarbeit EDS und A.T. Kearney aufführen. Die 1995 von EDS gekaufte Gesellschaft A.T. Kearney trennte sich 2006 vom IT-Berater EDS, als sich die erhoffte Synergie zwischen Strategie- und IT-Beratung nicht einstellte. Vgl. dazu Handelsblatt (2008) und A.T. Kearney (2008).

<sup>84</sup> Ein Wechsel von der strategischen Seite hin zum Standardgeschäft würde bedeuten, dass Beratungsunternehmen Software herstellen und in Form von Lizenzen vertreiben.

<sup>85</sup> Hofmann (2000), S. 6.

<sup>86</sup> Nachfolgende Daten wurden den „Lünendonk-Listen“ 2008 entnommen.

weiligen Sparte zu gehören ist, dass sie 2007 die höchsten Umsätze in Deutschland erzielt haben, wovon jeweils mindestens 60 Prozent ihres Umsatzes mit dem entsprechenden Bereich erwirtschaftet wurde.

- *IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen*; umsatzbezogen finden sich auf den oberen Plätzen Firmen wie IBM Global Business Service, Accenture, Lufthansa Systems und CSC.
- *Managementberatungsunternehmen*; führende Unternehmen sind beispielsweise McKinsey & Company Inc., Roland Berger Strategy Consultants und The Boston Consulting Group.
- *Standard-Software-Unternehmen*; auf den vorderen Plätzen befinden sich Unternehmen wie Microsoft Deutschland, SAP und Oracle Deutschland.

Den Segmenten der Taxonomie des IT-Marktes (Bild 3) lassen sich die einzelnen „Lünendonk-Listen“ zuordnen. Dem Bereich der strategischen Unternehmensberatung inkl. IT kann zu ca. 80% die Liste der Top 25 Managementberatungsunternehmen zugeteilt werden, wobei die restlichen 20% auf die geschäftsprozessorientierte IT-Beratung fallen. Ein großer Teil der geschäftsprozessorientierten IT-Beratung wird durch die führenden IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen abgedeckt. Gleichzeitig kommt es hier zu einer Überschneidung mit dem Bereich der Software-, Hardwareanpassung. Die Top 25 der Standard-Software-Unternehmen sind hauptsächlich der Software-, Hardwareanpassung zuzuordnen.

Ein Aspekt, der sich aus den „Lünendonk-Listen“ ergibt, ist die Verhältnismaßzahl Umsatzerlös pro Mitarbeiter.<sup>87</sup> Vergleicht man die Verhältnismaßzahlen der Managementberatungsunternehmen mit denen der IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen wird deutlich, dass die Umsätze pro Mitarbeiter bei erst Genanntem höher als bei den IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen sind. Begründet wird dies dadurch, dass in dem Segment der strategischen Unternehmensberatung die Auseinandersetzung mit bedeutenden Themen im Vordergrund steht. Mit Tendenz nach rechts in Bild 4 sinkt der Umsatzerlös pro Mitarbeiter, da die Geschäfte und Produkte eine immer stärkere Standardisierung aufweisen. Ausschlaggebend für das Kaufverhalten ist hier der Preis. Wegen der Ähnlichkeit der Produkte entsteht ein enormer Preisdruck mit einhergehender niedriger Verdienstspanne.

Bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter ist die Messzahl Umsatzerlös pro Mitarbeiter nicht hundertprozentig exakt aussagekräftig, da aus der „Lünendonk-Liste“ nicht hervorgeht, wer als Mitarbeiter einzustufen ist.<sup>88</sup> Die Angabe über die Beschäftigtenzahl führt bei einigen Unternehmen zu einem Zielkonflikt, da eine hohe Anzahl von Mitarbeitern zum einen die Unternehmensgröße darstellt. Zum anderen wirkt sich eine hohe Arbeitnehmerschaft bei der Berechnung des Umsatzes pro Mitarbeiter aus, da als Ergebnis ein geringerer Umsatzerlös pro Einheit erzielt wird. Um nicht zu viel über interne Aspekte preiszugeben, verweigern einige Unternehmen die Antwort auf die Frage bezüglich ihrer Beschäftigten.

### 3.3 Typisierung von Beratungsprojektarten und ihre Mischformen

Kunden beziehen Projekte von Beratungsunternehmen aus unterschiedlichen Gründen. Nach Auffassung von David Maister existieren drei Motivationskreise mit unterschiedlichen Anforderungen:<sup>89</sup>

- *Brain-Projekte* haben die Aufgabe, Geschäftssituationen zu analysieren und entsprechende Handlungsempfehlungen zu erteilen. Das Problem des Klienten zeichnet sich durch einen hohen Grad an Komplexität oder durch bisher nicht vorhandene technische oder fachliche Fragestellungen aus. Der Kunde befindet sich in einer völlig neuen Situation, die auch global bisher nicht existiert. Zu den Grundvoraussetzungen die Berater in *Brain Projekten* erfüllen sollten gehören daher Kreativität, analytisches Denken und eine spezifische Expertise. Diese Faktoren wiederum stellen aus Sicht des Klienten die Hauptargumente dar, ein solches Beratungsunternehmen zu engagieren.
- *Grey-Hair-Projekte* verfügen über eine wesentlich größere Klientenbasis als Brain-Projekte. Für den Kunden erweist sich ein Problem aus einem ihm unbekanntem Bereich als neu. Zur Lösung dieser Aufgabe wird nach einem Beratungsunternehmen gesucht, welches in diesem Bereich bereits Erfahrungen gesammelt hat und möglicherweise eine kundenindividuelle Lösung entwickeln kann. Derartige Projekte benötigen einen geringeren Grad an Innovation und Kreativität, als Projekte der „Brains“. Wesentliche Gründe, ein solches Unternehmen zu wählen, liegen in der bereits gesammel-

---

<sup>87</sup> Umsatzerlös von Firma X dividiert durch die Mitarbeiterzahl von Firma X.

<sup>88</sup> Ist beispielsweise nach den Mitarbeitern im Beratungsbereich gefragt, kann es vorkommen, dass Programmierer nicht hinzugezählt werden.

<sup>89</sup> Maister (2003), S. 4.

ten Erfahrung und dem Vorwissen aus früheren Projekten sowie das sich daraus ergebende Urteilsvermögen der Berater.<sup>90</sup>

- *Procedure-Projekte* ähneln hinsichtlich der Klientengruppe den „Grey Hairs“. Dem Klientenunternehmen ist bekannt, dass seine Probleme global nicht neu sind und durch eine breite Masse an Beratungsunternehmen realisiert werden können. Im Vordergrund steht weniger eine hohe Expertise, als vielmehr eine effiziente<sup>91</sup> und kostengünstige Lösung. Grundsätzlich wäre der Kunde zwar in der Lage die Aufgabe selbst zu lösen, verfügt aber nicht über die entsprechenden Ressourcen um dies mit vergleichbarer Effizienz wie ein Beratungsbetrieb durchzuführen.

---

<sup>90</sup> Nissen (2008b), S. 94.

<sup>91</sup> Bei der Software-, Hardwareanpassung stellt die Effizienz ein gewichtiges Kriterium dar. Es ist günstiger, einem Anbieter die Aufgabe zu übertragen, als es selbst zu erarbeiten. Das Expertisengefälle ist hierbei nicht sehr groß, das Vergabeargument ist der Preis.

## 4 Zur Infrastruktur von Beratungsunternehmen

Eine Betriebswirtschaft für Beratungsbetriebe umfasst einen speziellen Bezugsrahmen, eine Referenzmodell, für das wissensintensive Projektgeschäft der Branche.

### 4.1 "Erfolg" als eine Frage der internen Balance der Ressourcen und Prozesse

David Maister hat die Erfolgskomponenten eines Beratungsunternehmens als ein System dreier Faktoren gesehen (siehe Bild 5):<sup>92</sup>

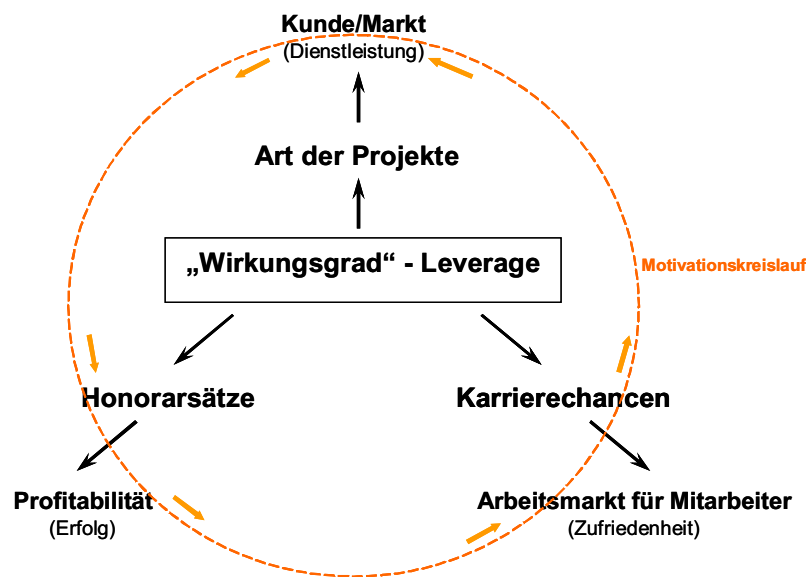


Bild 5: Qualitatives Modell zur Globalsteuerung (nach David Maister<sup>93</sup>, modifiziert)

- die *Art der Projekte*, welche in einem Beratungsbetrieb durchgeführt werden. Hierbei ist besonders die Qualität der Projekte ausschlaggebend, denn nur bei Aufträgen mit entsprechender Themenstellung sind angemessene Honorare zu realisieren.
- die Höhe der am Markt für Beratungsunternehmen erzielbaren *Honorarsätze*. Durch sie lassen sich die erzielbaren Umsatzerlöse und damit direkt die Profitabilität des Betriebes beeinflussen.
- der dritte Faktor umfasst die *Karrierechancen* für Mitarbeiter, welcher wiederum direkten Einfluss auf die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt hat. Je positiver die Reputation, umso leichter gestaltet es sich, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.

Alle drei Faktoren sind nicht losgelöst voneinander, sondern stehen in einer systemischen Wechselwirkung zueinander. Verändert sich eine Bestimmungsgröße, sind die anderen Parameter mit betroffen. Darüber hinaus müssen sich alle drei Faktoren in der „richtigen Balance“ befinden. Ist eine Komponente unterentwickelt, leidet darunter der Erfolg des gesamten Beratungsbetriebs.

Beginnend mit der Art der Projekte läuft der Motivationskreis gegen den Uhrzeigersinn. Mangelt es an den „richtigen“ Projekten, so ist das Unternehmen für Spitzenkräfte nicht attraktiv, da sich entsprechende Karrieremodelle nicht realisieren lassen. Fehlende lukrative Projekte erschweren es dem Beratungsunterneh-

<sup>92</sup> Maister (2003), S. 8.

<sup>93</sup> Quelle: nach Maister (2003), S.8.

men, beträchtliche Honorarumsätze zu erzielen. Geringe Einnahmen erlauben es einem Unternehmen wiederum nicht, wie geplant, die Gehälter und Tantiemen für besonders qualifizierte Mitarbeiter zu finanzieren. Folglich mindern ein Mangel an qualifizierten Projekten und die damit verbundenen „eingeschränkten“ Karrierechancen das Interesse der Spitzenkräfte am Beratungsunternehmen. Folge ist, dass sich diejenigen Projekte nur schwerlich durchführen lassen, welche zur Erzielung hoher Honorarumsätze erforderlich sind.<sup>94</sup>

Das Modell von Maister zeigt mithin einerseits Aspekte einer Globalsteuerung auf, die drei genannten Faktoren sind „zu balancieren“, andererseits versucht es, einen Pfad für die Entwicklung der Professional Service Firm zu entwickeln. Eine „Spirale der Motivation“ läuft im Modelldiagramm gegen den Uhrzeigersinn.

## 4.2 Ein Referenzmodell der Professional Service Firm

Im Diagramm in Bild 6 wird ein Referenzmodell zur Betriebslehre konstruktiv vorgestellt. Es dient der Diskussion der operativen Elemente und Einheiten des Betriebs.

In den ovalen Segmenten sind technische und taktische Mittel dargestellt, die Vierecke beschreiben Komponenten der betrieblichen Aktivität, wobei die fett umrandeten Kästchen Instrumente aufzeigen. Nachfolgend soll das Modell in drei Untermodelle unterteilt und die systemischen Zusammenhänge beschrieben werden.

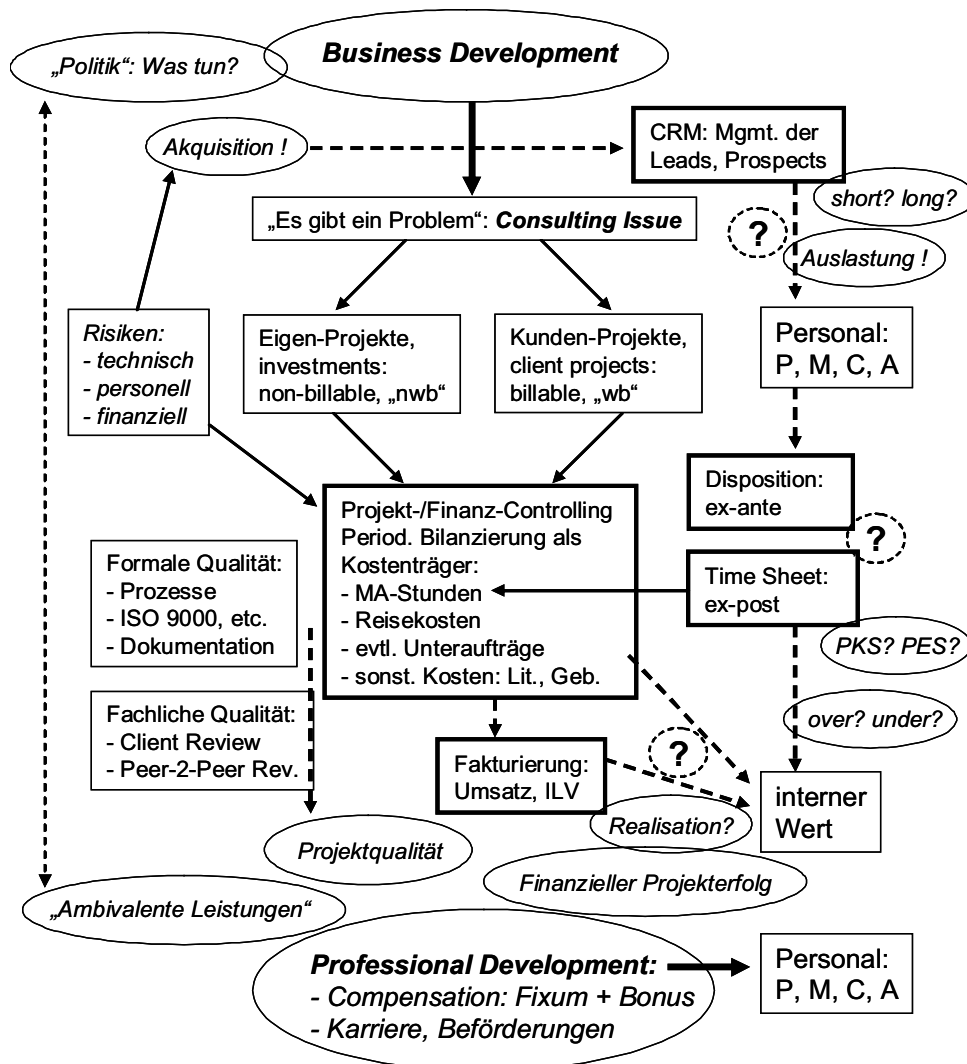


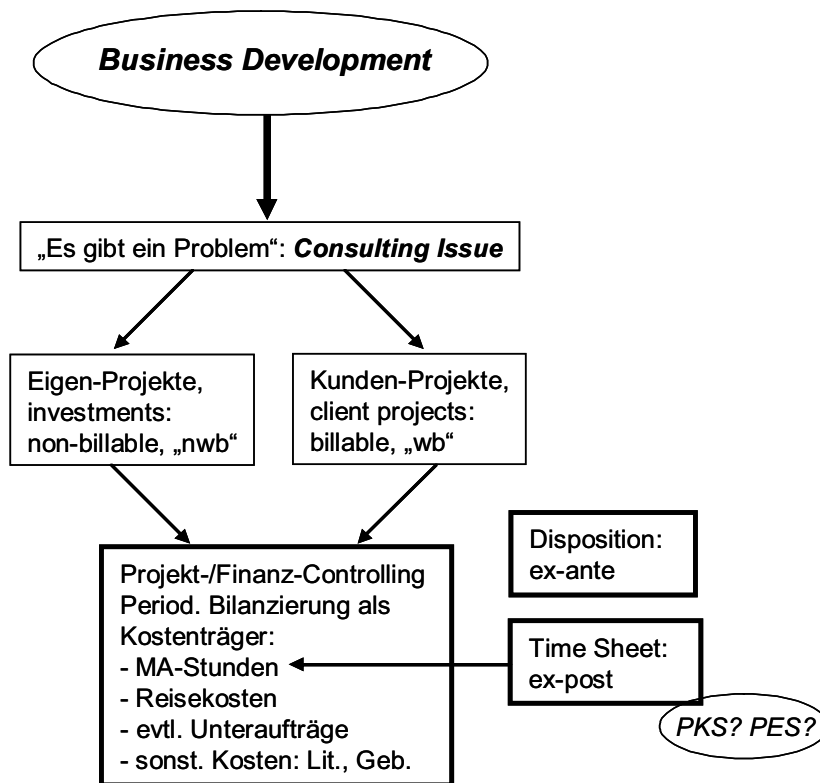
Bild 6: Referenzmodell eines Beratungsbetriebs (Professional Service Firm)

<sup>94</sup> Hofmann (2000), S. 10.



Zu Beginn eines jeden Projekts existiert ein *Consulting Issue* (Bild 7) das die Frage nach dem Problem bzw. der Aufgabe stellt, welche es zu lösen gilt. Es beinhaltet zudem eine Kurzbeschreibung der zu behandelnden Aufgabe, wobei diese häufig auch als Projektname verwendet wird.<sup>95</sup>

Analog zum Consulting Issue kann die Behandlungsnotwendigkeit einer Krankheit betrachtet werden. Diese gilt – in aller Regel – als störend und unangenehm und soll möglichst schnell, ohne Folgen, identifiziert und geheilt werden. Ähnlich verhält es sich mit einer innerbetrieblichen Störung (Issue) beim Kunden (im Betrieb des um Rat suchenden Kunden). Vergleichbar einer gesundheitlichen Störung ruft das „Problem“ im Kunden-Unternehmen Beeinträchtigungen hervor, welche es zu adressieren gilt.



**Bild 7: Untermodell 1 des Referenzmodells einer Professional Service Firm**

Charakteristisch für einen Beratungsbetrieb ist das Projektgeschäft, dadurch nimmt das „Projekt“ eine zentrale Stellung in der Organisation des Beratungsunternehmens ein.

Bezüglich der Projekte sollen zwei Varianten betrachtet werden (vgl. Bild 7):

- *Eigen-Projekte*<sup>96</sup>, (engl.: *investment projects, development projects* oder *non-billable projects*), gelten als Eigenleistungen, etwa für die Forschung und Entwicklung im Beratungsunternehmen, und können nicht an den Kunden weiterberechnet werden (nicht-weiterberechenbar – nwb).<sup>97</sup> Das Beratungsunternehmen erteilt sich quasi selbst einen Auftrag und finanziert ihn. Der Projektwert wird durch eine interne Leistungsverrechnung dargestellt.<sup>98</sup>
- *Kunden-Projekte*, (engl.: *client projects* oder *billable projects*), werden dem Kunden hingegen weiterberechnet (weiterberechenbar – wb). Weiterberechenbare Projekte basieren auf der gemessenen (bzw. verbrauchten) Zeit, die von den jeweiligen Beratern aufgewendet wurde und die dem Kunden in Rechnung gestellt wird.<sup>99</sup>

<sup>95</sup> Reineke (2007), S. 207.

<sup>96</sup> Niedereichholz (2006), S. 231.

<sup>97</sup> Inwieweit welche dieser spezifischen Nomenklaturen („wb“, „nwb“) in welchen Beratungsbetrieben konkret in Gebrauch sind, wäre ein Gegenstand weiterer Untersuchungen.

<sup>98</sup> Niedereichholz (2006), S. 40.

<sup>99</sup> Reineke (2007), S. 47.

Beide Arten erfordern eine Steuerung in Form eines Kostencontrollings. Eine kalkulatorische Erfassung der Kostenträger<sup>100</sup> kann permanent, periodisch oder nachträglich erfolgen. Ermittelt werden hierbei die entstandenen Selbstkosten der erstellten Leistungen.<sup>101</sup> Zu den Kostenarten<sup>102</sup> zählen, als wichtigste Position, die Mitarbeiterstunden mit ihren Nebenkosten, erteilte Unteraufträge, kalkulatorische Kosten, angefallene Reisekosten und Ähnliches.<sup>103</sup> Fraglich ist, nach welchem Schema die jeweils angefallenen Kostenarten den Kostenträgern zugeordnet werden können. Als Lösung hierfür bietet sich ein Timesheet oder auch Zeiterfassungsbogen an, auf dessen Struktur die Mitarbeiter nachträglich ihre benötigten Arbeitszeiten eintragen.<sup>104</sup>

Vereinfacht dargestellt können auf diesem Timesheet (Bild 8) horizontal die Monate und Tage und vertikal die bearbeiteten Projekte mit ihren wb- und nwb-Zeiten erfasst werden. Zu den nwb-Positionen gehören Urlaub, Krankheit und Eigen-Projekte, wobei eine sorgfältige Differenzierung innerhalb der jeweiligen Gruppierungen zu beachten ist. Unechte Gemeinkosten entstehen aufgrund der vorgegebenen Geschäftspolitik, die zum Teil als nwb-Projekte oder als allgemeine Geschäftszeiten aufgeführt werden.

Sowohl die von den Mitarbeitern erfassten wb- als auch die nwb-Positionen fließen in die geleisteten Arbeitsstunden ein und werden anschließend monetär bewertet.<sup>105</sup>

Name: \_\_\_\_\_ September 2008

wb-Positionen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...	27	28	29	30	Σ
Projekt XY	3	4	2	5	3										17	34
Projekt GH	1	4	3	2	3										13	26
Projekt TT	3		3	2	2										10	20
<b>nwb-Positionen</b>																
Urlaub																
Krankheit							8	8							16	32
<b>Eigen-Projekte:</b>																
Projekt-AT																
Projekt-PI	2	1	2												5	10
Σ	9	9	10	9	8		8	8							61	122

**Bild 8: Skizze der Datenstruktur eines Timesheets (Mitarbeiterzeiten Erfassungsbogens).**

Bei Beratungsunternehmen können die Kostenstellen unter Umständen stark in den Hintergrund treten. Der Grund hierfür ist, dass bei den verschiedenen Arten von Gehaltskosten und Ausgaben deutlich weniger Unterschiede in der Art der Kosten gemacht werden. Hinzu kommt, dass primär die Mitarbeiterzeit als Ressource eingesetzt wird.

Als Weiteres sind Personalkostensatz (PKS) und Personalerlössatz (PES) zu unterscheiden:

- Der *Personalkostensatz* ist ein nach Maßgabe der Selbstkosten kalkulierter Wert aus Positionen wie Gehalt, Büromiete, PKW, Tantieme und Risikoaufschlag.<sup>106</sup> Hieraus lässt sich bestimmen, welche Aufwendungen einem Unternehmen für den jeweiligen Mitarbeiter entstehen. Ergänzt wird diese Summe um einen Handelsaufschlag, was den in Rechnung zu stellenden Betrag ergibt.
- Der *Personalerlössatz* setzt sich aus dem Personalkostensatz zuzüglich kalkulatorischer Aufschlagsätze<sup>107</sup>, die sich aus internen Berechnungssätzen ergeben, zusammen. Der PES weist anti-

<sup>100</sup> Die für Kostenträger zu beantwortende Frage lautet: Wofür sind die Kosten angefallen? Vgl. Manz (2000), S. 10.

<sup>101</sup> a. a. O., S. 36.

<sup>102</sup> Kostenarten stellen die Frage: Welche Kosten sind in welcher Höhe angefallen? Vgl. dazu a. a. O., S. 10.

<sup>103</sup> Niedereichholz (2004), S. 293.

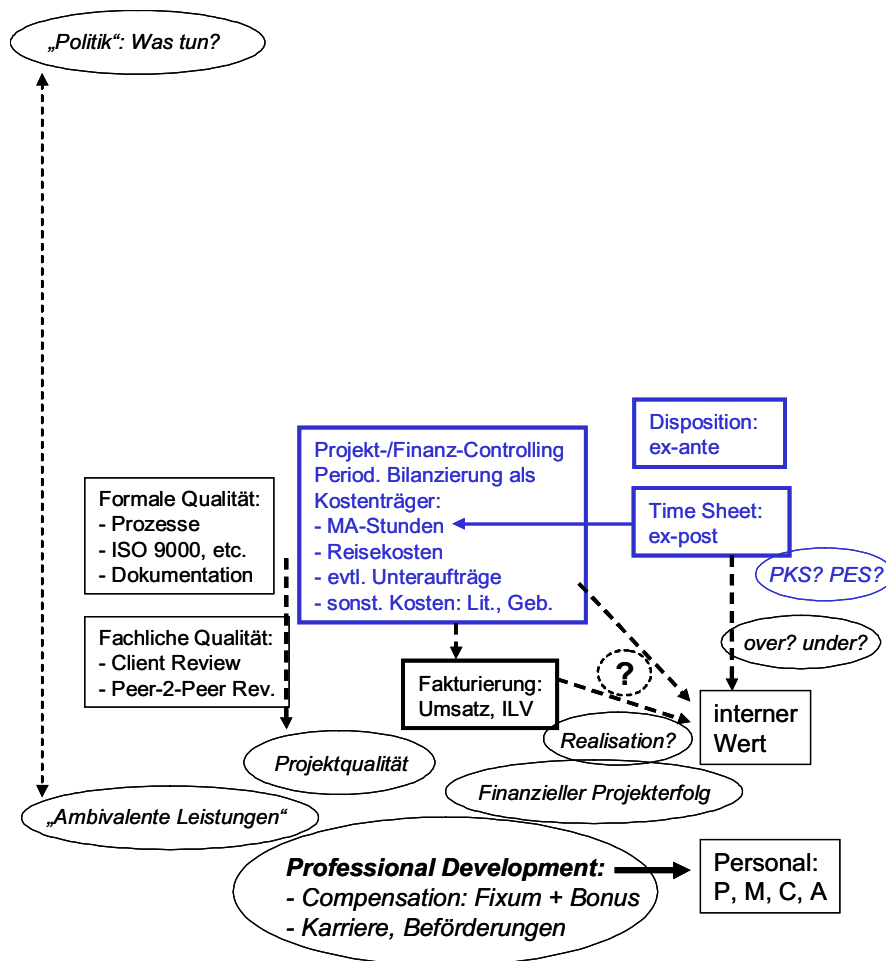
<sup>104</sup> Zusätzlich lässt sich festhalten, dass mit langer Laufzeit eines Auftrages der Projekttaspekt verlassen werden und evtl. auf Gemeinkostenrechnung umgestiegen werden kann.

<sup>105</sup> Damit die Anzahl der Arbeitsstunden pro Projekt nicht überbucht wird, bedarf es – selbstredend - eines Regelmechanismus, der bspw. durch die Projektleitung geleistet wird.

<sup>106</sup> Hofmann (2000), S. 20.

<sup>107</sup> Anmerkung: der oben genannte Handelsaufschlag ist auch ein Aufschlagsatz.

zipierte Honorarabweichungen auf, welche je nach Kunde nach oben oder nach unten abweichen können. Die sich aus Verkaufspreis abzüglich Marge ergebende Kostenbasis sollte eine entsprechende Höhe aufweisen, so dass sich die Personalkosten abdecken lassen.



**Bild 9: Untermodell 2 des Referenzmodells einer Professional Service Firm.**

Zum einen können die Mitarbeiterstunden, wie bereits erwähnt, höher sein als vorgegeben, es kann aber auch das Gegenteil auftreten. In Bild 9 wird diese Gegebenheit als „over“ und „under“ bezeichnet:

- Wird weniger physikalische Zeit benötigt, als im Timesheet des Projekts abgetragen, zahlt der Kunde mehr Arbeitsstunden, als tatsächlich aufgewendet wurden. Diese Situation nennt sich *overcharging*.
- Wird hingegen mehr physikalische als betriebswirtschaftliche Zeit aufgewendet, so wird dies als *undercharging* bezeichnet.

Unter Berücksichtigung der veranschlagten Arbeitszeit bzw. den tatsächlich geleisteten Stunden des Timesheets zuzüglich weiterer Kosten tatsächlicher und kalkulatorischer Art, errechnet sich der gesamte finanzielle Aufwand eines Projekts. Die Ausgaben für ein Projekt werden als interner Wert oder Wert des Projektes bezeichnet. Dieser interne Buchwert von eigenen Projekten ist nach „außen“ nicht bilanzierbar, da es sich um selbst geschaffene, immaterielle Wirtschaftsgüter handelt (siehe hierzu § 248 Abs. 2 HGB).

Die sogenannte „Realisation“ ist eine Verhältnismaßzahl von Umsatzerlös zu internem Wert. Die Realisation zeigt auf, was dem Kunden in Rechnung gestellt werden konnte, bzw. sollte oder könnte, und ob der entsprechende (Rechnungs-) Betrag über oder unter dem internen Wert liegt.

Folgende Fälle können bei der Rechnung mit PKS auftreten:

- *der Wert ist kleiner Eins*: Das Unternehmen arbeitet nicht kostendeckend, demzufolge sind Verluste zu verbuchen.
- *der Wert ist gleich Eins*: Die dem Kunden in Rechnung gestellten Beträge decken die anfallenden Kosten des Beratungsunternehmens.
- *der Wert ist größer Eins*: Das Unternehmen arbeitet kostendeckend bzw. schreibt Gewinne.

Die Ergebnisse aus der Berechnung mit PES sind hingegen:

- *der Wert ist kleiner Eins*: Das Unternehmen kann trotz einem Wert unter Eins noch immer seine Kosten decken. In diesem Fall wird lediglich „Geld gewechselt“, aber nicht zwangsläufig ein Verlust erwirtschaftet.
- *der Wert ist gleich Eins*: Das Unternehmen arbeitet kostendeckend bzw. schreibt Gewinne.
- *der Wert ist größer Eins*: Das Unternehmen arbeitet kostendeckend und erwirtschaftet einen höheren Gewinn.

Dabei ist zu beachten, dass die Ergebnisse nicht immer gleich bewertet werden können. Durch die Verwendung von PKS stehen die Kosten bei der oben genannten Rechnung im Vordergrund. PES dagegen berücksichtigt die Erlöse.

Es besteht die Möglichkeit, die Bezugsgröße der Realisation (Bild 9) bei nicht zufrieden stellenden Zahlen zu verändern. Die Entscheidung hierüber liegt letztendlich bei der Geschäftsführung des Beratungsbetriebs. Zur Manipulation der Realisation werden schlecht laufende Projekte in Eigen-Projekte bzw. Investment-Projects umgewidmet.<sup>108</sup> Dies steigert zwar den lokalen Projekterfolg, allerdings jedoch nicht den tatsächlichen (globalen) Unternehmenserfolg des Beratungsbetriebs.

Ein weiterer zentraler Faktor bei Projekten stellt deren Qualität<sup>109</sup> dar (siehe Bild 9). Hier ist zu unterscheiden:

- *Formale Qualität* besagt, dass die Prozesse bei der Projektdurchführung formal erfüllt sein sollen. Eine Zielvorgabe ist die Personenneutralität. Erbrachte Leistungen sollten so dokumentiert sein, dass ein Außenstehender, oder neu in das Projekt sich einarbeitende Person, sich ohne größeren Zeitaufwand einarbeiten kann.
- Bei der *Fachlichen Qualität* wird das Niveau der Projektarbeit beschrieben. Im Client Review<sup>110</sup> wird der Kunde nach seiner Zufriedenheit im Hinblick auf die Qualität der Leistungen befragt. Ziel eines Beratungsunternehmens ist es, Faktoren zu ermitteln, die noch Verbesserungspotential besitzen. Ein Peer-2-Peer-Review<sup>111</sup> soll Schwachstellen innerhalb des Beratungsunternehmens durch wechselseitiges Bewerten interner Personen auf gleicher beruflicher Ebene ausfindig machen und eliminieren.

Von den Mitarbeitern erbrachte Leistungen beinhalten nicht ausschließlich Investment- oder Client-Projects, sondern auch äquivalente Leistungen<sup>112</sup>. Bei ihnen handelt es sich um Unternehmenspolitik fördernde Aktivitäten, die nicht projektbezogen sind. Von Mitarbeitern benötigte Zeiten können weder projektbezogen, noch direkt dem Aufgabengebiet des Beraters angelastet werden. Als Ansporn, sich in dieser Weise zu engagieren, geht eine äquivalente Belobigung in dessen Beurteilung ein. Zudem erhalten die maßgeblichen Personen für ihre Tätigkeiten eine zusätzliche Entlohnung.<sup>113</sup>

---

<sup>108</sup> Niedereichholz (2006), S. 42.

<sup>109</sup> Qualität repräsentiert die Übereinstimmung der Beschaffenheit eines Produkts oder einer Dienstleistung mit den Forderungen bzw. Erwartungen des Kunden, welche von diesem stets mit konkurrierenden Produkten oder Dienstleistungen verglichen und bewertet werden. Vgl. dazu Masing (2007), S. 4.

<sup>110</sup> Martindale Hubbell (2008). Kniesel (2007), S. 9.

<sup>111</sup> Der Begriff Peer-2-Peer-Review oder auch P-2-P wird in erster Linie im Bezug mit Tauschbörsen oder Filesharing verwendet.

<sup>112</sup> Hierzu zählen Vorträge bei einem Kongress oder die Veröffentlichung eines Artikels in einer Fachzeitschrift, die den Ruf des Unternehmens steigern.

<sup>113</sup> Äquivalente Tätigkeiten sind Angelegenheiten, die durchaus zu würdigen, aber nicht in Projekten erforderlich, oder kundenseitig erwünscht, sind.

Neben der rein geschäftlichen Entwicklung (*business development*) nimmt auch der Fortschritt der Mitarbeiter (*professional development*) im Beratungsunternehmen eine wichtige Rolle ein: Erfolgreiche Arbeit wird zum einen monetär und zum anderen durch Beförderungen und einer damit einhergehenden Karriere honoriert.

Die Politik in einer Professional Service Firm beschäftigt sich mit der Frage, welche fachlichen und monetären Ziele vom Unternehmen in welcher Frist angestrebt werden sollen. Hierunter fallen unter anderem die Bündelung und Intensivierung von Marketingaktivitäten, die Erkennung und Festlegung strategischer Geschäftsfelder, Spezialisierung oder Kundenpolitik.<sup>114</sup>

### 4.3 Verwaltung der Kundenbeziehungen – Datenstrukturen „Lead-Liste“, „prospect list“

In aller Regel gehen einem Projekt Akquisitionsbemühungen voraus, die naturgemäß vom Bestreben des Unternehmens geprägt sind, seine Qualifikationen und Leistungswillen darzustellen.<sup>115</sup> Die Akquisition beeinflusst die Auslastungsquote des einzelnen Beraters und gleichzeitig die des Unternehmens.<sup>116</sup> Auch umfasst die Akquisition neuer Projekte Aspekte des Client-Relationship-Management (CRM). Neben den klassischen Marketing- und Vertriebsaktivitäten werden beim Beziehungsmanagement zur Optimierung auch aktuelle Technologien eingesetzt.<sup>117</sup> Darin enthalten sind Informationen über in Aussicht stehende, laufende sowie bereits abgeschlossene Projekte. Bei den sogenannten „Leads“ bzw. „Prospects“ handelt es sich mithin um „qualifizierte Neu-Kontakte“. Sie stellen die Basis für das Akquisitionsmanagement sowie für das CRM dar.

Sind mehrere Mitarbeiter eines Beratungsbetriebes akquisitorisch tätig, so ist es natürlich von Vorteil, bzw. notwendig, die Kundenkontakte untereinander abzusprechen, um „Kollisionen“ bei der Akquisition zu vermeiden. Hierzu ist eine Marktsegmentierung<sup>118</sup> zu empfehlen, bei der sich folgende Komponenten anbieten:

- Die *Region* bezeichnet die Aufteilung eines Gebietes nach geographischen Kriterien,<sup>119</sup> wobei dies – beispielsweise, national – Städte wie Hamburg, München, oder Berlin sein könnten. Allerdings hat dieser Regionalbegriff auf internationaler Ebene an Bedeutung verloren; er bezieht sich – im internationalen Kontext – nun auf Großräume wie Asien oder Europa, eine Regionalität im globalen Maßstab.
- Eine *Branche* besteht aus einer Gruppe von Unternehmen, die ähnliche Produkte anbieten und untereinander in einer engen Beziehung stehen.<sup>120</sup> Beispiele hierfür sind Finanzdienstleister, Chemie, oder Automotive. Innerhalb einer Branche besteht fachlich, finanziell und personell Abstimmungsbedarf zwischen den einzelnen Akquisitionen des Beratungsunternehmens, um „Missverständnisse“ zu vermeiden.
- Das *Issue* beschreibt eine branchenunabhängige Aufgabenstellung im Projekt, wie beispielsweise die Einführung eines Computerprogramms.
- *Key Clients* stellen für das Beratungsunternehmen die größten und bedeutendsten Kunden dar.<sup>121</sup>
- Die *Größe der Kunden* von Beratungsunternehmen. Eine Unternehmensberatung kann für kleinere Unternehmen über mittlere bis hin zu Großkunden tätig sein. Es ist ein klarer Trend in der gesamten Beratungsbranche hin zu den größeren Kunden zu beobachten, da hier der Akquisitionswirkungsgrad am besten ist.

Bei Akquisitionen bedarf es einer vorhergehenden Risikoabschätzung (Bild 10) bezüglich der Durchführung zukünftiger Projekte nach technischen, personellen und finanziellen Aspekten:

---

<sup>114</sup> Anwalt Consulting (2008). Vgl. dazu auch Schwab-Kolb (2008).

<sup>115</sup> Barchewitz (2004), S. 43.

<sup>116</sup> Niedereichholz (2004), S. 195.

<sup>117</sup> Niedereichholz (2006), S. 227.

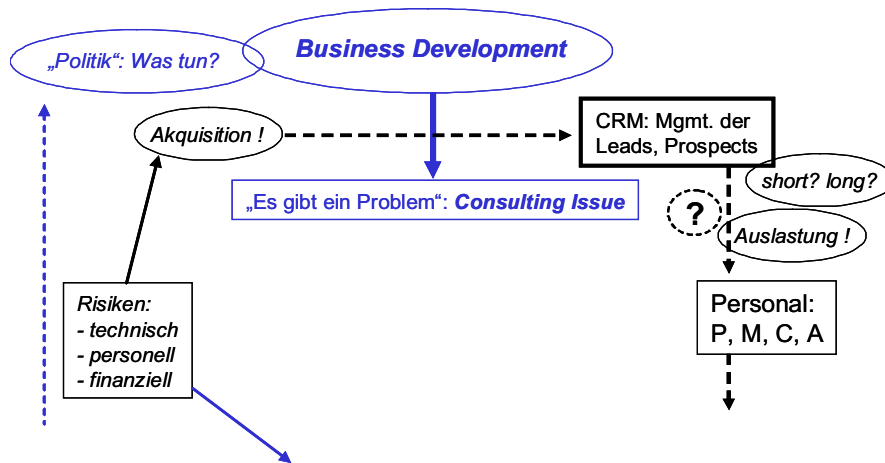
<sup>118</sup> Bei einer Marktsegmentierung erfolgt eine Aufteilung des Gesamtmarktes nach bestimmten Kriterien. Vgl. dazu Gabler-Wirtschaftslexikon (1993), S. 2.213.

<sup>119</sup> Bruhn (2001), S. 19. Vgl. dazu auch Kotler (2001), S. 293.

<sup>120</sup> Kotler (2001), S. 658.

<sup>121</sup> a.a.O., S. 920.

- *Technische Risiken* finden sich beispielsweise bei Softwareeinführungen oder -anpassungen und sind meist auf Funktionen und Verfahren der Software bezogen.<sup>122</sup> Um gewisse Risiken zu umgehen, empfiehlt es sich, bereits im Vertrag die technischen Risiken weitestgehend abzufedern.<sup>123</sup>
- *Personelle Risiken* ergeben sich durch den Ausfall eines oder mehrerer Wissensträger.<sup>124</sup> Dazu kann es auf Grund von Krankheit oder Fluktuation kommen. Zur Vermeidung personeller Ausfälle sollte dafür Sorge getragen werden, dass die Expertise konsequent von mehreren Personen getragen wird. Ein Einbinden von Ersatz- und Nachwuchskräften hilft derartige Lücken zu vermeiden.



**Bild 10: Untermodell 3 des Referenzmodells einer Professional Service Firm.**

- *Finanzielle Risiken* umfassen die mögliche Zahlungsfähigkeit oder Zahlungsverweigerung eines Kunden. Eine Überprüfung der Bonität und Liquidität des potentiellen Kunden ist im Vorfeld daher unbedingt erforderlich. Durch eine Anfrage bei der Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung (SCHUFA)<sup>125</sup> lassen sich Informationen über die finanzielle Situation des Klienten einholen. Vorbeugend kann bei zweifelhaften Kunden ein Vorauszahlungsmodell eingesetzt werden, d.h. beispielsweise 50% des Auftragswertes werden zu Beginn der Arbeiten verlangt und die restlichen 50% bei Abschluss des Projektes. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer hochfrequenten Rechnungsstellung.<sup>126</sup>

Ein Beratungsunternehmen stellt sich neben den oben aufgeführten Punkten die Frage nach seiner Auslastung. Im Graph von Bild 11 ist aufgeführt, an welchem Punkt die volle Auslastung des Personals gewährleistet ist. Auf der Abszisse befindet sich der zeitliche Verlauf (KW = Kalenderwoche) eines Projektes und auf der Ordinate ist der Erlös (engl.: *yield*), abgetragen nach monetären Einheiten (EUR). Die schwarze Linie (nominal=Y) zeigt die in der Akquisition befindlichen Projekte des Beratungsunternehmens an. Bei der Formel  $Y \cdot p$  handelt es sich um eine Plangröße, welche die Wahrscheinlichkeit angibt, mit der die in der Akquisition befindlichen Projekte gewonnen werden können. Abgetragen im Graph handelt es sich um die in grün hervorgehobene Linie ( $Y \cdot p$ ).

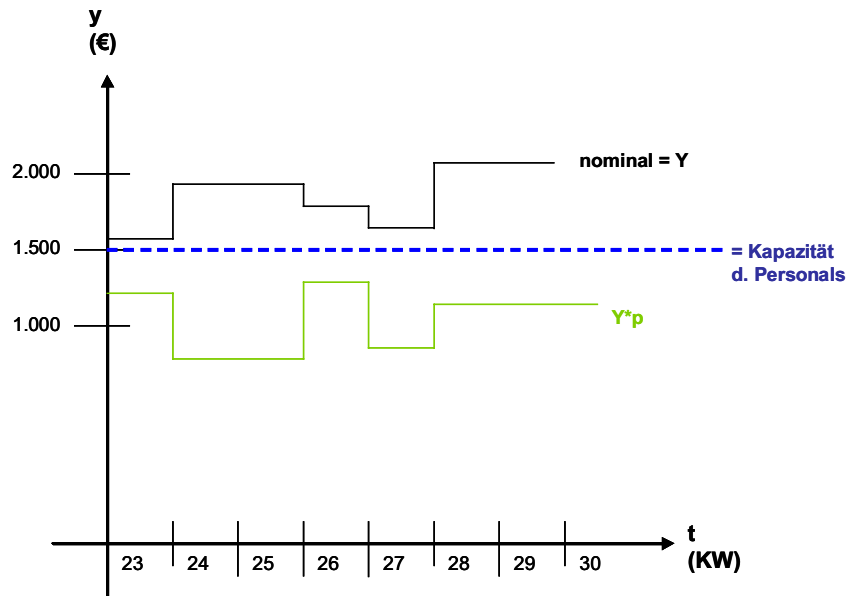
<sup>122</sup> Niedereichholz (2004), S. 306.

<sup>123</sup> Beispielsweise beinhaltet der Vertrag (absichernde) Forderungen an das Klientenunternehmen, dass diese die Software zur Verfügung zu stellen hat oder dass nur bereits erprobte Software in diesem Projekt verwendet wird.

<sup>124</sup> Auf einer oder wenigen Personen lastet die für das Projekt wichtige Expertise.

<sup>125</sup> Kerngeschäft der SCHUFA ist die Bereitstellung kreditrelevanter Informationen für Banken, Sparkassen, Handel und weiteren Branchen. Vgl. dazu Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung (2008).

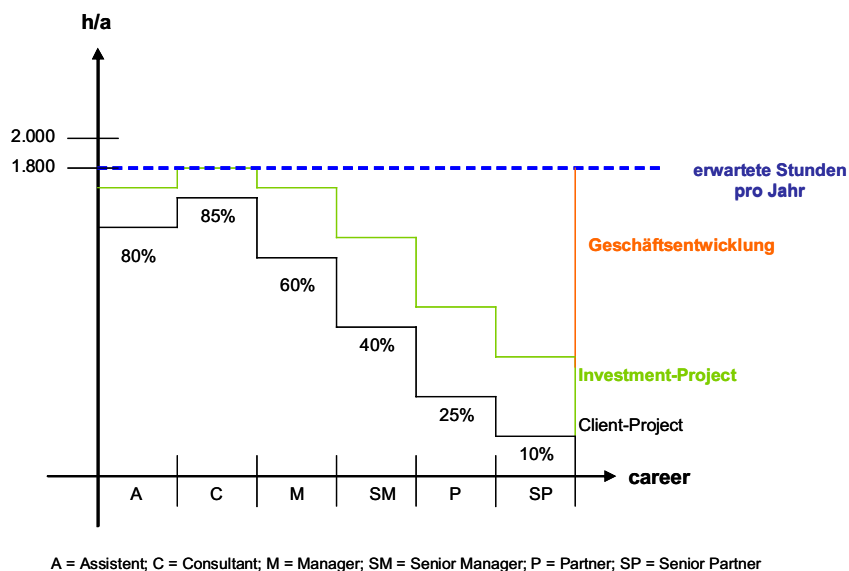
<sup>126</sup> Unter einer hochfrequenten Rechnungsstellung ist das Schreiben von Rechnungen in kurzen Zeitabständen, wie z.B. wöchentlich, zu verstehen.



**Bild 11: Auslastungsmodell eines Beratungsunternehmens.**

Sollte das Unternehmen durch die derzeitige Projektsituation nicht in der Lage sein, das vorgegebene Umsatzerlösziel zu erreichen, wird von „*short in leads*“ gesprochen. Eine optimale Auslastung des Personals ist aufgrund mangelnder Aufträge nicht mehr gewährleistet. Gründe hierfür können in nicht ausreichenden Akquisitionen oder mangelnden, nicht stetigen Akquisitionsbemühungen des Unternehmens liegen. In Bild 11 wird diese Situation durch die grüne Linie ( $Y^*p$ ) dargestellt.

Anders ist dies der Fall bei „*long in leads*“. Hierbei erhält das Unternehmen so viele Aufträge, dass es für die Mitarbeiter unmöglich ist, diese alle zu bearbeiten. Es kommt zur Überbelastung, wodurch zu erbringende Projekte nachlässig betreut und Unteraufträge möglicherweise an weniger qualifizierte Mitarbeiter abgegeben werden müssen. Daraus resultieren wiederum unzufriedene Kunden. Im oben abgebildeten Beispiel verhält sich die schwarze Linie wie beschrieben.



**Bild 12: Modell der Arbeitsstunden, abgetragen auf einzelne Karrierestufen.**

Um beide Situationen zu vermeiden, muss ein Beratungsunternehmen seine Personalstruktur und seine daraus resultierende Auslastung genau kennen. Der hierfür relevante Graph (Bild 12), weist auf der Abszisse die Karrierestufen (Career) und der Ordinate die geleisteten Stunden pro Jahr (h/a) auf. Im Graph finden sich die Stunden, unterteilt in Prozent und abgetragen auf die Karrierestufen für die Client Projects, Investment Projects und die Zeit, die für Geschäftsentwicklungen genutzt wird.

Für jeden Mitarbeiter im Beratungsunternehmen muss ein Zielauslastungsgrad<sup>127</sup> angestrebt werden. Für eine modellhafte Betrachtung kann für Assistenten und Consultants der Auslastungsgrad bei etwa 80 bis 85% und für Manager bei 40 bis 60% gesehen werden. Hingegen verbringt – im Modell – ein Partner oder Seniorpartner nur noch ca. 10 bis 25% der Zeit in Client-Projects. Von Führungskräften wird eher ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens als eine direkte Arbeit für den Klienten erwartet.<sup>128</sup>

### 4.3.1 Operationale Instrumente der typischen „Lead-Liste“ von Beratungsunternehmen

In einer „Lead-Liste“ genannten Datei werden die akquisitorischen Kontakte (engl.: *leads*) verwaltet. Hierbei werden Informationen über Auftraggeber und Ansprechpartner auf Kundenseite sowie Thema des Projekts (engl.: *consulting issue*), prospektives (Umsatzerlös-) Volumen, zu erledigende Folgeaktionen etc. gespeichert. Weitere Komponenten der operationalen Instrumente sind Angaben über Namen der Ansprechpartner, das fachliche Standing, die Position und die Budgetverantwortung.<sup>129</sup> Diese Informationen helfen, die Akquisitionstätigkeit zu steuern und die für das Beratungsunternehmen geeigneten und Renommee fördernden Themen und Aufträge zu erhalten.

Nicht nur Ansprechpartner auf Kundenseite sind von Interesse, sondern auch jene, die auf Unternehmensseite dem Kunden gegenüber stehen. Hierzu zählt, das eigene Projektteam mit den dazugehörigen Projektleitern. Die Teamzusammensetzung erfordert eine Mischung von verschiedenartigen Fähigkeiten und Wissen, die höchst selten in einer Person vereint auftreten. Um dies zu erreichen sollte die Arbeitsgruppe, vom Partner bis zum Consultant, auf einer möglichst breiten Basis aufgebaut sein und bezüglich der Branchenkenntnisse sowie entsprechender Expertise zusammengestellt werden. In das Projektteam lassen sich auch Mitarbeiter des Klientenunternehmens einbinden. Eine gesteigerte Involvierung des Auftraggebers in das Projekt fördert auch das Vertrauen in das Beratungsunternehmen und das jeweilige Team.<sup>130</sup>

### 4.3.2 Projektlebenszyklus in der typischen „Lead-Liste“ von Beratungsunternehmen

Der Projekt-Lebenszyklus, welcher Projektphasen unterscheidet, beginnt typischerweise mit einer Vorphase, der darauf folgenden Angebotserstellung, der Projektdurchführung, der Präsentation und Dokumentation der Ergebnisse sowie der Qualitätssicherung.<sup>131</sup>

*Kundenkontakt* beinhaltet die Formulierung des exakten Problems und Prüfung, ob mit einer Auftragserteilung des Klienten für das Projekt gerechnet werden kann.<sup>132</sup> Auch wird der Kunde auf Bonität und interne Position geprüft. Nach der Kontaktaufnahme beim Klienten folgt im Bedarfsfall die Angebotserstellung.<sup>133</sup>

Beim *Pre-Proposal* wird die Bereitschaft signalisiert tätig zu werden und grundsätzliche Überlegungen zur Angebotserstellung behandelt. Es werden Fragen erörtert über die Wahrscheinlichkeit des Auftragseingangs sowie über Mitbewerber und ob das eigene Unternehmen fachlich und personell in der Lage ist die Aufgabe zu lösen. Zur Beantwortung dieser Fragen greift das Unternehmen auf die bereits gewonnenen In-

---

<sup>127</sup> Der Auslastungsgrad bezeichnet pro Mitarbeiter das Verhältnis zwischen den in Kundenprojekten geleisteten Arbeitsstunden, zu den in internen Projekten geleisteten Arbeitsstunden und zu den „Sonderzeiten“ wie Urlaub, Krankheit oder eben auch Untätigkeit. Vgl. dazu Hofmann (2000), S. 10.

<sup>128</sup> diese können als „in der Branche“ häufig genannte Richtgrößen gelten, so auch schon bei Hofmann (2000), S. 9. Eine empirische Untersuchung zu diesem Gegenstand steht noch aus.

<sup>129</sup> Niedereichholz (2004), S. 183.

<sup>130</sup> Rüter (2000), S. 139.

<sup>131</sup> Hofmann (2000), S. 11.

<sup>132</sup> Niedereichholz (2004), S. 132.

<sup>133</sup> a.a.O., S. 198.



formationen zurück.<sup>134</sup> Das Pre-Proposal ist eine Darstellung des Fachwissens gegenüber dem Auftraggeber. Dargeboten wird dieses entweder personenabhängig oder personenneutral.

Eine *personengebundene* Vorstellung geschieht mit Hilfe eines Curriculum Vitae (CV), das Ausbildung, Projekterfahrungen etc. enthält. Gegebenenfalls ist auch eine Literaturliste beigelegt. Beides sollte den neusten Wissensstand wiedergeben. Wird die Expertise *personenneutral* dargestellt, geschieht dies durch Referenzen. Dabei lässt sich an dieser Stelle folgende Systematik vorschlagen:

- die *anonyme Referenz*, oder auch *allgemeine Referenz* umschreibt nur grob die Beratungsaufgabe. Sie nennt weder Unternehmen noch einen eventuellen Ansprechpartner.
- bei der *nicht anonymen Referenz* wird das Unternehmen benannt und es folgt eine Beschreibung der Beratungsaufgabe, allerdings ohne Ansprechpartner.
- eine *nicht anonyme Referenz mit Rückreferenz* zeichnet sich dadurch aus, dass Auftraggeber, Beratungsaufgabe sowie ein Ansprechpartner genannt werden.<sup>135</sup>

Aufgrund welcher Informationen und Kriterien sucht sich der Patient seinen behandelnden Arzt aus? Empfehlungen anderer Patienten, eigene Recherche etc.

Ein Angebot (engl.: *Proposal*) enthält Zielsetzung, Ausgangslage und Vorstellungen des Kunden. Des Weiteren erfolgen eine genaue Definition des Problems und eine Skizze des Ablaufs, die unter dem Begriff der Vorgehensweise zusammengefasst sind.<sup>136</sup> Auch werden die personelle Besetzung des Projektes mit Namen des Projektmanagers, Name und Qualifikation des Projektleiters und seiner weiteren Berater festgehalten. Zusätzliche Bestandteile des Angebots sind die allgemeinen Geschäftsbedingungen, die Vertraulichkeitszusage sowie juristische Elemente.<sup>137</sup>

Bei der Abgabe des Proposal ist nicht zu unterschätzen, dass das angestrebte Ziel des potentiellen Auftraggebers lediglich darin bestehen kann, ein möglichst hohes Maß an Expertisen einzuholen, ohne anschließend einen Auftrag zu erteilen. Vom Kunden ist von Anfang an geplant, das Problem eigenhändig zu lösen, er weiß jedoch nicht wie. Unter dem Vorwand einer Auftragsvergabe bittet er mehrere Beratungsunternehmen, einen ersten Lösungsvorschlag zu erarbeiten. Erhaltene Anregungen nutzt der Kunde schließlich, um sein Problem eigenständig zu lösen.<sup>138</sup>

Von großer Bedeutung bei einem *Proposal* ist die Auftragsvergütung, welche sich nach unterschiedlichen Preisstellungsmechanismen errechnen lässt. Eine Möglichkeit ist die zeitnahe Abrechnung, wobei die *Berechnung des Projektes nach Aufwand* erfolgt. Mit der Definition eines *Festpreises* ist eine weitere Variante gegeben, bei der neben einem festen Auftragswert zusätzlich genaue Zeiträume vereinbart sind, in denen das Projekt durchzuführen ist. Diese Art der Preisbestimmung ist mittlerweile üblich. Hierbei zahlt der Kunde beispielsweise 50% zu Beginn der Auftragserteilung und die restlichen 50% bei Abschluss des Projektes. Bei hohem Auftragswert oder gar bei Bedenken des Kunden an der Umsetzbarkeit des Projektes zahlt er eine geringere Anfangsrate und je nach Leistungsfortschritt weitere Teilzahlungen. Nach Abnahme des Projekts erfolgt die Abschlusszahlung.

Im Beratungsbetrieb entspricht die Kalkulation des Honorars der klassischen Kalkulation der Produktpreise. Hierfür existieren drei kalkulatorische Ansätze für Festpreise:

- *Selbstkosten plus Aufschlag*: Grundlage sind die eigenen Sach- und Personalkosten, insbesondere in Form angefallener Gehälter, zuzüglich gewisser Aufschläge, die wiederum kalkulatorisch ermittelt wurden. Meist gesonderte prozentuale Komponenten beinhalten eine gegenwärtige Gewinnerwartung oder auch ein spezifisches Risiko.
- *Kalkulation am Marktpreis*: Es wird ein Vergleich mit den Wettbewerbern herangezogen. Allerdings ist diese Art der Preisbestimmung sehr vage, da kein Konkurrenzunternehmen hier seine Preiskalkulation offen legen wird.
- *Kalkulation nach Opportunität*: An Hand von gewissen Erfahrungswerten und welchen weiteren monetären Nutzen der Kunde erhalten könnte, wird der Wert der jeweiligen Beratungsleistung mehr oder weniger geschätzt.

---

<sup>134</sup> a.a.O.

<sup>135</sup> a.a.O., S. 235.

<sup>136</sup> a.a.O., S. 203.

<sup>137</sup> a.a.O., S. 200.

<sup>138</sup> a.a.O., S. 182.

Nach der Angebotserstellung erfolgt die eigentliche Präsentation (engl.: *Presentation*) gegenüber dem Kunden. Sie entscheidet darüber, ob die vorgeschlagene Maßnahme überhaupt umgesetzt wird oder nicht. Dem potenziellen Auftragnehmer sollte daher klar sein, dass die Art und Weise einer solchen Präsentation als Aushängeschild für das gesamte Unternehmen gilt.<sup>139</sup> Die Präsentation ist eine Art „Beauty Contest“, bei der Berater ihre Leistungen darstellen und zeigen, dass sie das geeignete Unternehmen sind, um ein entsprechendes Projekt erfolgreich umzusetzen. Hierzu gehört ebenfalls, dass der Vortragende sein Projekt bis ins Detail beherrscht („Proposal at Hand and by Heart“) und sich auf den Kunden gut vorbereitet hat. Durch das gegenseitige „Kennen lernen“ der künftigen Vertragspartner werden zudem mögliche Unsicherheiten seitens des Kunden reduziert und abgebaut sowie Vertrauen hergestellt.<sup>140</sup>

Analog dazu die Arzt-Patient-Beziehung, bei der ebenfalls der Faktor Vertrauen eine wichtige Rolle spielt. Ein Beratungsunternehmen kann an Hand erfolgreicher durchgeführter Projekte bei anderen Unternehmen Vertrauen bei potentiellen Kunden erzeugen, wobei in Analogie dazu bei einem Arzt die geheilten Patienten aufgeführt werden können.

Im Rahmen der Angebotsunterbreitung wird zudem eine Vielzahl der Klienten bestrebt sein, das Entgelt zu reduzieren, ohne jedoch das Leistungspaket zu verringern. Der Berater hat nun die Möglichkeit, auf die Preisreduzierungen einzugehen, kürzt aber gleichzeitig auch angebotene Leistungen.<sup>141</sup> Zu diesem Zweck sind so genannte Streichpositionen im Angebot eingebaut. Darunter fallen Aspekte, die im Einvernehmen als überflüssig erscheinen, wie zum Beispiel zusätzliche Projekttreffen. Gleiches gilt für Arbeiten, die bisher Gegenstand der Leistung waren und nun vom Kunden selbst übernommen werden. Es erfolgt so eine Reduktion des Aufwands und eine Steigerung der Flexibilität. Handelt es sich um einen Vertrag mit monetär geringem Aufwand, dann ist auch durch das Streichen solcher Positionen keine Preisminderung mehr möglich. In diesem Fall kann es sogar angebracht sein, das Projekt aufgrund der preislichen Gestaltung abzulehnen. Das Beratungsunternehmen würde unter den Selbstkosten arbeiten und dadurch auch einen Verlust der Knappheitseigenschaft bewirken.<sup>142</sup>

Nach der Präsentation durchläuft das Angebot im Klientenunternehmen einer Überprüfung, das Projekt befindet sich „On Hold“. Vom Kunden werden während dieser Zeit unter anderem die vertraglichen Vereinbarungen nach juristischen Aspekten geprüft. Der gesamte Zeitraum hierfür ist wiederum terminlich fixiert.<sup>143</sup>

Sollte die Prüfungsphase zu lange andauern, erfolgt der Projektbeginn nicht mit der Unterzeichnung des Vertrages, sondern mittels einem *Letter of Intent (Loi)*. Diese damit verbundene Absichtserklärung besagt, dass trotz Verzögerungen bei den Vertragsverhandlungen bereits mit den eigentlichen Arbeiten begonnen werden soll. Auch kann das Bedürfnis der Parteien entstehen, den Verhandlungsstand zusammenzufassen und schriftlich zu fixieren sowie die weitere Vorgehensweise abzustimmen.<sup>144</sup> Kommt wider Erwarten kein Vertrag zustande, sollte eine Regelung zum Ausgleich von getätigten Vorleistungen getroffen werden.<sup>145</sup>

Es ist nicht damit getan, akquisitorisch gut aufgestellt zu sein, wenn der Kunde nach Vertragsabschluss nicht mehr ernst genommen wird. Ein Motto „take the money and run“ wäre das der „Fehler Nummer 1“ nach Vertragsabschluss.

Dem Arzt-Patient-Modell folgend würde der Patient nach der bedarfsorientierten Diagnose durch den meistens als überlegen auftretenden Arzt mit einer nach bestimmten Gesichtspunkten zusammengestellten „Medizin“, dann alleine gelassen.

Die Qualität eines Projektes äußert sich in Form eines Folgeauftrages (engl.: *follow-up*), den das Unternehmen nach sich ziehen kann. Solche Anschlussaufträge ergeben sich meist direkt aus dem vorherigen Projekt durch neue Vorschläge für eine anschließende Vorgehensweise. Ein Folgeauftrag stellt die leichteste und

---

<sup>139</sup> Niedereichholz (2003), S. 314.

<sup>140</sup> Maister (2003), S. 114. Vgl. dazu auch Maister (2002), S. 11.

<sup>141</sup> Niedereichholz (2004), S. 335.

<sup>142</sup> Die Verwendung von Streichpositionen ist eine klassische Taktik in Beratungsunternehmen, erschließt sich allerdings nicht aus der gängigen Literatur.

<sup>143</sup> „On Hold“ ist ein eigenartiger Terminus, der so anderweitig kaum zu finden ist, wird aber im Bereich der Unternehmensberatung verwendet.

<sup>144</sup> Gabler-Wirtschaftslexikon (1993), S.2.093.

<sup>145</sup> IHK Frankfurt (2008), S. 2.

kostengünstigste Akquisitionsform dar.<sup>146</sup> Bei der Anbahnung und Durchführung sonst entstehende Probleme bleiben hier aus, da dem Berater das Unternehmen und seine Strukturen bereits bekannt sind.

Ein Folgeauftrag erweist sich für einen Arzt als ebenso wichtig wie für einen Berater. Dadurch signalisiert der Patient, dass er mit der vorausgegangenen Behandlung zufrieden war. Auch der Klient eines Beratungsunternehmens wird die Dienste der Organisation wieder in Anspruch nehmen und möglicherweise auch weiterempfehlen.

*Cross-Selling* ist ein weiterer Aspekt in der Lead-Liste. Als große Teams organisiert geben sich Kollegen bei Projekten gegenseitig Hinweise über die Klientenunternehmen. Damit soll erreicht werden, dass Kunden, die bisher nur einen kleinen Teil des Leistungsprogramms in Anspruch genommen haben, zukünftig auch noch weitere Module der Angebotspalette einkaufen.<sup>147</sup>

Endet trotz aller Anstrengungen das Projekt ohne einen Vertragsabschluss (*Lost*), besteht die Möglichkeit eine Analyse durchzuführen. Eine rationale Diskussion soll Klarheit darüber verschaffen, warum das Projekt schief gelaufen ist, was beim nächsten Mal besser gemacht werden kann oder ob zukünftig Projekte dieser Art nicht mehr bearbeitet werden sollen.<sup>148</sup>

Eine tabellarische Zusammenstellung der Elemente der Lead-Liste kann in Stichworten – abschließend und zusammenfassend – wie folgt angegeben werden:

- *Index*: mit einer fortlaufenden Ordnungsnummer – kein Löschen in der Liste, da Funktion einer „ewigen Chronik“
- *Consulting Issue*: Aufgabenstellung, oder auch prospektiver Projektname – Koordination der Akquisition (pro Marktsegment, etwa: Region, Branche, Produkt, Projektgröße, Key Client)
- *Auftraggeber*, Ansprechpartner beim Kunden: „Check“ der Position: fachliches Standing der Ansprechperson, Verfügbarkeit eines adäquaten Budgetrahmens? – ladefähige Anschrift – Aspekte des bisherigen Geschäftsverlaufs? Fachliche Erfahrungen? Finanzielle Bonität?
- *Eigenes Team*; Projekt-Leitung, und verantwortlich für Akquisitions-Fortschritt –mehrere Personen mit eigenem Etat?
- *Status*: nach Maßgabe eines zyklischen Modells, wie etwa Kontakt, pre-proposal, proposal, presentation, Loi, Vertrag, hält (bis Termin), lost
  - *Kontakt*: Wer? Wo genau? Standing? Bonität? Exaktes Issue?
  - *Pre-Proposal*: Bereitschaft, tätig zu werden mit „Rendering of Expertise“, CVs des Personals, Referenzen, etc.
  - *Proposal*: Qualifizierte Darstellung des Produkts: Expertise, Prozess, Resultat, Clients Benefits, Preis
  - *Presentation*: „Proposal at Hand and by Heart“, Beauty Contest, Questions and Answers
  - *On Hold*: Warum? Wie lange? Was ist der Trigger für weiteren Fortschritt? Loi: Letter of Intent als Vertragsersatz wegen juristischer Komplexitäten
  - *Vertrag*:
  - *Follow-up*: Wurden Folgeprobleme beim Kunden identifiziert, Cross-Selling?
  - *Lost*: Warum? Lessons learned?
- *Folgeaktivität*; Terminlage, im Sinne des Folgestatus im zyklischen Modell
- *Zeitliche Lage* des Projekts, etwa in Kalenderwochen oder Monaten
- *Prospektives finanzielles Volumen* des Projekts (in €), als möglichst realistische Schätzung
- *Winning Probability* (p) als möglichst realistische Schätzung
- *Berechnung der Ressourcenverfügbarkeit*: Volumen (€) \* p vs. zeitliche Lage in – short / long in Leads in welcher Zeiteinheit?

---

<sup>146</sup> Niedereichholz (2003), S. 352.

<sup>147</sup> Gabler-Wirtschaftslexikon (1993), S. 711.

<sup>148</sup> Probst (2005), S. 109.

## 4.4 Erfolgsstrategien für Beratungsunternehmen

### 4.4.1 Marketingansätze nach Maister

David Maister sieht eine Basis von fünf Marketing-Maßnahmen – besser: Maßnahmen für das „Handling“ des Marktumfeldes – für die PSF. Diese Ansätze erscheinen als klassische Instrumente geeignet, um die Marktbasis eines Beratungsunternehmens aufzubauen, bzw. zu verbessern.<sup>149</sup> Die Ansätze von Maister sollen im Folgenden referiert kommentiert und bewertet werden:

- Bei *Broadcasting* handelt es sich um „*public relations*“ im weiteren Sinn – untenstehend sind die darunter zu verstehenden Einzelmaßnahmen gelistet. Es geht um eine Steigerung des Bekanntheitsgrads - diese Form lässt sich noch am ehesten mit der klassischen Werbung<sup>150</sup> der gewerblichen Wirtschaft vergleichen.
- Im Projektvorfeld kann zur Gewinnung neuer Klienten das von Maister so bezeichnete *Courting* eingesetzt werden. Damit ist das besondere Umwerben eines einzelnen prospektiven Klienten gemeint. Darunter sind etwa besondere Zeichen der individuellen, aufmerksamen Behandlung zu verstehen, das Hinweisen auf für den Kunden fachlich relevante Entwicklungen im Markt, oder in der Verordnungslage, etc.
- Das *Superpleasing* bedeutet, die Erwartungen des Kunden während des laufenden Projektes zu übertreffen. Der Kunde soll bezüglich der gezeigten Beratungsleistung quasi angenehm und positiv überrascht werden. Im Effekt wird der Klient gerne wieder mit der PSF zusammenarbeiten – und er wird sich zudem durchweg positiv über das Beratungsunternehmen gegenüber Dritten, möglicherweise neuen Kunden der PSF, äußern.
- *Nuturing* beschreibt eine Pflege der Kundenbeziehung, insbesondere durch Nachbereitung der Projektarbeit. Zu diesem Zweck wird – zum Beispiel – dem Klienten signalisiert, dass man seitens der PSF auch außerhalb der Geschäftszeiten gesprächsbereit ist, nicht zuletzt, um Kontakte aufrecht zu erhalten um den Klienten so besser kennen zu lernen. Darüber erhält der Klient neue Ideen und Anregungen für zukünftige Aktivitäten mit der PSF. Es wird durch die PSF signalisiert, dass ein Interesse am nachhaltigen Erfolg des Kunden besteht. Der Beratungsbetrieb selbst erfährt auf diese Weise auch, wie erfolgreich das zuletzt umgesetzte Konzept war.
- *Listening to the Market*: Hierbei ist der Berater bestrebt herauszufinden, was sich der Kunde wünscht, wie er denkt und welchen Trends der Kunde ausgesetzt ist, bzw. zu folgen bereit ist. Je besser eine PSF die (aktuelle!) Denkweise und Problemlage eines Kunden nachvollziehen kann, umso effektiver wird es sich diesem anbieten können. Umfragen, persönliche Gespräche und die Teilnahme an Veranstaltungen aus der Branche dienen als Werkzeuge, die Gedanken und Wünsche des Kunden zu ergründen.

Maister sieht seinen Maßnahmenkatalog als ein Portfolio. Keine der genannten Marketing-Maßnahmen sollte vernachlässigt werden, da nur das komplette Paket den gewünschten vollumfänglichen Erfolg bringt.<sup>151</sup>

Im Zusammenhang mit einem Beratungsunternehmen existieren unterschiedlich effektive Broadcasting-Maßnahmen<sup>152</sup>, die dazu führen, den Zielmarkt zu erreichen und zu beeinflussen.<sup>153</sup> Broadcasting beschreibt eine Form der Übermittlung von Nachrichten und Informationen. David Maister sieht bezüglich der Effektivität der Marketing-Maßnahmen die folgende Reihenfolge:

- An erster Stelle steht die *Signalisierung der eigenen Expertise* mittels eigener Forschung und Studien. Das Beratungsunternehmen schafft sich so Alleinstellungsmerkmale. Diese werden der Öffentlichkeit durch Pressetermine, Pressekonferenzen, Pressemitteilungen und ähnliches kommuniziert. Ziel ist es, eine (redaktionelle!) Veröffentlichung in einer Zeitung oder in einem Rundfunkmedium zu erreichen.

---

<sup>149</sup> Maister (2003), S. 53. Vgl. dazu auch: Maister (2002), S. 8.

<sup>150</sup> Klassische Werbung wird definiert als Print-, TV- und Funkwerbung. Alles was nicht unter den Begriff der „klassischen Werbung“ fällt, wird als „Below-the-Line“-Kommunikation bezeichnet, wobei für die klassische Werbung auch der Begriff „Above-the-Line“ Verwendung findet. Vgl. dazu Schneider (2000), S. 230.

<sup>151</sup> Maister (2003), S. 55.

<sup>152</sup> Maister (2002), S. 37.

<sup>153</sup> Kotler (2001), S. 1.005.

- *Durchführung von Seminaren für Klienten.* In diesem Rahmen erfolgt eine Vorstellung von Themen, die für eine eingeladene Zielgruppe von Vertretern prospektiver Klienten eine unmittelbare und hohe Relevanz haben. Vom prospektiven Klienten wird eine solche Maßnahme als ein werthaltiger (und daher nicht unbedingt entgeltfreier) Service und als ein Kompetenzbeweis seitens des Beraters verstanden. Zu dieser Kategorie der Maßnahmen sind wohl auch Gastvorträge von prominenten Rednern zu zählen, welche als allgemeinbildend eingestuft werden können und die das Renommee der PSF verstärken.
- Im Gegensatz dazu stehen *Veranstaltungen beim Kunden.* Durch sie kann die PSF ihre Produkte offerieren oder andere Aktivitäten bekannt machen.<sup>154</sup> So etwa erläutern Beratungsbetriebe laufende oder bereits erfolgreich abgeschlossene Projekte mit dem Ziel, dem Klienten aufzuzeigen, dass das vorgestellte Thema auch auf andere Ebenen oder Bereiche zu übertragen ist. Maßnahmen dieser Art sind nur sinnvoll bei hinreichend großen (Konzern-) Kunden.
- An vierter Stelle folgt die Verbreitung von *Newsletter oder Kundenzeitschrift.* Diese mit individuell wichtigen Themen zu füllen, erfordert enormen Aufwand – und wird seitens der Zielgruppe nicht immer vollumfänglich gewürdigt.
- An fünfter Stelle finden sich das *persönliche Netzwerk* sowie „politische“ Aktivitäten, zu denen unter anderem die Mitarbeit in Gremien, bei politischen Parteien und bei Verbänden gehört. Diese Art der Bildung sozialen Kontextes verliert in den letzten Jahren massiv an Bedeutung.
- *Messen, Werbung und Sponsoring.* Diese Art des Marketings steigert lediglich den Bekanntheitsgrad des Logos und des Namens der PSF. Fraglich bleibt, ob dadurch auch die richtige Zielgruppe angesprochen wird. Möglicherweise kann allenfalls ein Special Sponsoring, wie beispielsweise eine Kunstausstellung, einen gewissen Bekanntheitsgrad schaffen.

#### 4.4.2 Marketing Statistics

Mit Hilfe einiger marketingbezogener statistischer Größen lässt sich die Produktivität von Marketingmaßnahmen in einem bestimmten Rahmen messen.<sup>155</sup> Auch hier soll einer Darstellung von Maister gefolgt werden, mit entsprechender Kommentierung.

- Eine *Summe des gesamten Aufwands für Marketing zzgl. Akquisition* strebt grundsätzlich die Kostenwahrheit an, um damit die Einhaltung entsprechender Vorgaben nach der Maßgabe des wb-/nwb-Verhältnisses steuern zu können.
- Das *win/loss-ratio* bezeichnet die Verhältnismaßzahl der abgegebenen Angebote zu den „gewonnenen“ Projekten, d.h. die Projekte, die zur Auftragserteilung geführt haben.<sup>156</sup>
- Das *Verhältnis von Akquisitionsaufwand zu Projektvolumen.* Ergebnisse in der Größenordnung von 10% gelten als „gut“, wohingegen Spitzenwerte bei ca. 1% anzusetzen sind.<sup>157</sup>
- Ein Geschäft, welches ohne Akquisitionsaufwand betreiben zu müssen, periodisch wiederkehrt, wird als *Recurring-business-ratio* beschrieben.
- Mit dem *Innovationsgrad* wird der Umsatzanteil bezeichnet, welcher mit neuen Aufgabenstellungen bzw. Lösungen bestritten werden muss<sup>158</sup> und steht dadurch in einem Zielkonflikt zu oben genanntem Recurring-business-ratio.
- Das *Penetration-ratio* fragt nach dem Marktanteil, den ein Beratungsunternehmen besitzt, wobei dies nur für sehr große Unternehmen von Bedeutung ist.

<sup>154</sup> a.a.O.

<sup>155</sup> Die Auswahl dieser Größen basiert auf Maister (2002), S. 38.

<sup>156</sup> Bei einem Beratungsunternehmen, das die Kundenbedürfnisse nahezu perfekt erfüllt, liegt die Quote bei schätzungsweise ca. 90%. Bei Angebotsabgaben im öffentlichen Sektor sinkt diese Zahl dagegen stark. Angebote werden häufig eingeholt, um Alternativen nachzuweisen, und dann später nicht realisiert oder abgelehnt. Wegen der massiven Überbuchung bei öffentlichen Ausschreibungen stellt sich in diesem Bereich ein besonderes Problem dar; einen Auftrag zu erlangen, gestaltet sich äußerst schwierig.

<sup>157</sup> Im Durchschnitt liegt der Akquisitionsaufwand bei etwa 15% des gesamten Projektvolumens. Bei Großaufträgen lässt sich dieser auf 1% bis 2% reduzieren. Projekte mit einem großen Auftragsvolumen erfordern eine weitaus taktischere und systematischere Vorgehensweise und Vorbereitung, als dies bei kleineren Projekten der Fall ist.

<sup>158</sup> Es empfiehlt sich zu prüfen, ob stets das gleiche Portfolio bearbeitet oder auch neue Themenstellungen berücksichtigt werden. Sicherzustellen ist, dass eine gewisse Anzahl an Neukunden dazu kommt, sonst könnte das Portfolio durch natürliche Fluktuation „austrocknen“.

#### 4.4.3 „Hunting-“ vs. „Farming-“ Ansatz

Die Termini „Hunting“ und „Farming“ bezeichnen Organisationsformen des Beratungsbetriebes im Hinblick auf die Form der Markterschließung und des Marktzugangs. „Hunting“ beschreibt eine dezentrale, „Farming“ eine zentrale Organisationsform.

In einer zentralen „Farming“-Organisation agieren die Berater in definierten Teams, wodurch eine Steigerung der Arbeitsproduktivität erreicht werden soll. Zudem werden eine erhöhte Kommunikation sowie soziale Interaktion gefordert und gefördert. Alle Teilnehmer in einem „Farming“-Unternehmen helfen sich gegenseitig.<sup>159</sup> „Farming“ entspricht quasi einer Mannschaftssportart.

„Farming“ bedeutet aber höhere (zentral zu steuernde) Personalkosten für Training und Weiterbildung in der zentralen Organisation.<sup>160</sup> Auch sind die Investitionen für das Gehaltsmodell in einem Unternehmen, das in erster Linie auf Teamarbeit setzt, höher. Einen weiteren Aspekt bildet der erhöhte Koordinationsaufwand, da es in Teams einiger Abstimmungen bedarf.<sup>161</sup> Dieser Koordinationsaufwand kann ähnlich des Aufwands für Trainer und Übungsleiter bei einer Mannschaftssportart angesehen werden.

In einer dezentralen „Hunting“-Organisation agieren einzelne Berater am Markt ziemlich unabhängig voneinander, je nach deren Fähigkeiten. Jeder Akteur ist für seine Kunden selbst verantwortlich und schreibt seine eigenen Rechnungen. Der Investitionshorizont erweist sich, verglichen mit einem „Farming“-Unternehmen, als eher gering. Es existieren unterschiedliche Gehaltsmodelle mit stärkeren Abweichungen. Zudem übernimmt jeder Berater selbst die Kosten seiner Weiterbildung. Dies bedeutet für die Geschäftsführer einer dezentralen „Hunting“-Organisation einen minimalen Koordinationsaufwand. Absprachen und Abstimmungen innerhalb des Unternehmens lassen sich auf ein Mindestmaß reduzieren. Das „Hunting“-Unternehmen kann mit der Ausübung einer Individualsportart verglichen werden.

Die Stabilität von zentral und dezentral organisierten Unternehmen gestaltet sich unterschiedlich. Eine höhere Beständigkeit ist beim Ansatz des „Hunting“ festzustellen, da die Mitarbeiter in einem solchen Unternehmen eigenständiger arbeiten und somit bei Ausfällen oder Kündigung auch einfacher zu ersetzen sind.

Zentral organisierte Unternehmen setzen dagegen auf Teamarbeit. Fällt hier ein Gruppenmitglied heraus, ist es schwerer, die Lücke wieder mit einem adäquaten Mitarbeiter zu füllen.<sup>162</sup>

Allerdings ist die Frage nach der sozialeren Organisationsform nicht ohne weiteres zu beantworten. Ausschlaggebend bleibt das subjektive Empfinden jedes Einzelnen und wie sich für ihn das Arbeiten am angenehmsten gestaltet; die dezentralen Organisationsformen sind naturgemäß toleranter gegenüber einer Minderleistung oder geringeren Leistungsbereitschaft von einzelnen Mitarbeitern, während sich die zentral organisierten PSFs etwaige *underperformer* nicht leisten können, da diese das angestrebte Leistungsniveau stören.

---

<sup>159</sup> Olfert (2006), S. 423.

<sup>160</sup> Der Ausdruck „Farming“ weist auf die Analogie eines „Beackern“ des Marktes der PSF hin. Dieses „Beackern“ schließt ein planvolles und koordiniertes Vorgehen ein. Es muss geplant werden, welcher „Acker“ mit welchem Personalaufwand mit welchen „Pflanzen“ bepflanzt oder was gesät werden soll. Die solcherart getätigte Investition rentiert sich erst nach geraumer Zeit, bei der Ernte. Die „Bepflanzungsentscheidungen“ bergen ein natürliches Risiko, ob man denn auf das richtige Gewächs für diese Saison gesetzt hat.

<sup>161</sup> a.a.O., S. 106.

<sup>162</sup> Olfert (2006), S. 402.

## 5 Der Mitarbeiter im Beratungsunternehmen

Die Situation der Mitarbeiter im Beratungsbetrieb ist geprägt durch die Organisationsform und die Anforderungen des Projektgeschäfts.

### 5.1 Ein Referenzmodell zur Mitarbeiterqualifikation und Karriere

Die Personalstruktur der Beratungsbetriebe ist durch ein typisches Karrieremodell gekennzeichnet.<sup>163</sup>

- Partner – Ebene der Inhaber und Geschäftsverantwortlichen,
- Manager – Ebene der Projektleiter,
- Consultants – Ebene der fachlichen Projektmitarbeiter, und
- Assistenten – Ebene der operativen Unterstützung.

Im Folgenden wird diese Personalstruktur verallgemeinert dargestellt und beschreibt, welche Qualifikationen und Erwartungen in den einzelnen Stufen verlangt werden.<sup>164</sup>

An unterster Stelle der Personalstruktur sind die *Assistenten* zu nennen. Vorausgesetzt wird die termin-treue und fachlich korrekte Erledigung von begrenzten und definierten Aufgabenstellungen in Projekten oder von Projekt-begleitenden Aufgaben. Assistenten unterstützen die Arbeit der Consultants (Berater) – zum Beispiel – durch Beiträge zu Dokumentationen, Erfüllung von Back-up-Office-Funktionen, Recherchen und diversen Besorgungen. Für gewöhnlich verlangt die Assistententätigkeit keine besondere akademische Vorbildung.<sup>165</sup>

In der nachfolgenden Stufe ist der *Consultant* – der fachliche Berater – angesiedelt. Er fungiert als Projektmitarbeiter und erledigt die eigentlichen operativen Arbeiten im Projekt. Zudem sollte ein Consultant über analytisches Denken und entsprechendes Fachwissen verfügen. Letzteres hat er sich meist durch ein Studium oder mehrjährige Berufserfahrung erworben. Häufig sind Consultants Berufsanfänger und beginnen in einem Beratungsunternehmen ihre Berufskarriere. Sie sollten in der Lage sein, die eigene Zeit und Kapazität zu verwalten, also ein erfolgreiches „managing the self“. <sup>166</sup> Des Weiteren werden von einem Consultant soziale und kommunikative Fähigkeiten verlangt. Auftreten und Ausdrucksweise sollten stets dem sozialen Kontext und dem der Klienten angemessen sein.<sup>167</sup> Fast als selbstverständlich gelten Office Automation Skills (OA-Skills) <sup>168</sup> sowie Dokumentations- und Präsentationsfähigkeiten.

Die Arzt-Patient-Analogie wäre in einem niedergelassenen Allgemeinmediziner zu sehen. Der Arzt ist in erster Linie ein Diagnostiker, der die bestehenden „Beschwerden“ analysieren und die so entdeckten Engpässe und Blockaden beseitigen kann.<sup>169</sup>

Nach ca. 2 Jahren Erfahrung besteht die Möglichkeit, die Position des *Senior-Consultant* anzustreben. Sein akademischer Background hat sich um diverse Projekterfahrungen erweitert, es wird nun ein breitbandigeres Fachwissen erwartet. Der Senior Consultant leistet Beiträge zur Geschäftsentwicklung in Form von Akquisitions- und fachlichen Innovationsbeiträgen.

Wenn ein einzelner Berater selbstständig tätig ist, so hat die entstehende PSF das Format eines Ingenieurbüros eines einzeln tätigen Freiberuflers. Die Tätigkeit wird sich in relativ kleinen Aufträgen, oder (dann auch höherwertigen) Gutachtertätigkeiten erschöpfen.

---

<sup>163</sup> Dabei kann man sich den Aufbau wie eine Pyramide vorstellen. Die Basis wird von den Assistenten oder Consultants und die Spitze von den Partnern gebildet.

<sup>164</sup> Hofmann (2006), S. 8. Vgl. hierzu auch Accenture (2008) und Acent (2008).

<sup>165</sup> Hofmann (2000), S. 7.

<sup>166</sup> Es ist nicht gerne gesehen, dass Berater sich in ihrer eigenen Organisation verschätzen und beispielsweise Terminen zu spät erscheinen.

<sup>167</sup> Von einem Consultant wird erwartet, dass er in der Lage ist, bei seinen Ansprechpartnern den „richtigen Ton“ zu treffen, er den Anlässen entsprechend gekleidet auftritt und sein Benehmen dem entsprechend ist.

<sup>168</sup> Office Automation Skills beschreiben den sicheren Umgang mit allen Büroapplikationen.

<sup>169</sup> Niedereichholz (2004), S. 7.

Auf der nächsten Karriereebene steht der *Manager*, der für die korrekte, organisatorische, finanzielle und fachliche Abwicklung von Projekten verantwortlich ist. Neben den akquisitorischen Aufgaben hat er vor allem die Verantwortung für die Qualität der fachlichen Arbeit in den jeweiligen Projekten. Der – übliche – Status eines Prokuristen der PSF ermöglicht ihm ein relativ selbstständiges Handeln und signalisiert eine entsprechende Außenwirkung.

Dem *Senior Manager* obliegt die komplette Verantwortung bezüglich Personal-, Akquisition- und Projektportfoliomanagement für ein ganzes Geschäftsfeld bzw. Marktsegment. Zudem besteht seine Aufgabe darin, proaktiv neue Geschäftsfelder zu entwickeln und die Planung und Steuerung der dafür relevanten Investitionen zu übernehmen. Ein Senior Manager kann auch als de-facto- Partner bezeichnet werden, d.h. er ist am Unternehmensgewinn direkt beteiligt.

Ein selbstständiger Manager oder Senior Manager leitet eine PSF mit einer „Truppe“ von 3 bis ca. 12 Beratern, die durchaus größere Projekte durchzuführen in der Lage sind.

Als oberste Ebene ist der *Partner* zu nennen, welcher die Verantwortung bezüglich der Positionierung der Professional Service Firm, ihrer Bekanntheit und ihres gesellschaftlichen Standings trägt. Partner sind meistens Anteilseigner der PSF operativ als Vorstände oder Geschäftsführer tätig.

Dem *Senior Partner* obliegen die Steuerung internationaler Aktivitäten und die Politik der Professional Service Firm, einschließlich der Förderung der internationalen und globalen Akzeptanz der PSF.

Eine mögliche Variante des oben dargelegten Karrieremodells ist das so genannte Up-or-out-Prinzip oder Grow-or-go-Prinzip. Beides bezeichnet den Umstand, als Mitarbeiter – im Sinne einer Weiterentwicklung – entweder auf die nächste Beraterstufe aufzusteigen, oder bei unzureichenden Voraussetzungen aus dem PSF-Unternehmen auszusteigen. Verfehlt ein Mitarbeiter der PSF in der vorgegebenen Zeit eine höhere Qualifikationsstufe, so wird ihm das Ausscheiden aus der Firma nahe gelegt, respektive in lukrativer Form ermöglicht.<sup>170</sup>

Auch das Y-Modell bietet Aufstiegsmöglichkeiten. Qualifizierten Mitarbeitern steht es in diesem Fall frei, bestimmte Positionen beizubehalten. Das Gehalt gestaltet sich moderater und der Mitarbeiter entwickelt sich auf diesem „Seiten-Ast“ weiter.<sup>171</sup>

In der Regel existieren in Beratungsbetrieben zudem keine statischen Abteilungen. Ein Abteilungsleiter übernimmt nicht die Verantwortung für die in der Abteilung fest zugeordneten Personen.<sup>172</sup> Vielmehr sind Berater unterschiedlicher Qualifikationen und einzelner Hierarchiestufen in den „*Project Teams*“ gegeneinander austauschbar.<sup>173</sup> Je nach Projektlage und Situation wird entschieden, welcher Manager für welches Projekt als Leiter eingesetzt wird und welche Consultants das Team vervollständigen.<sup>174</sup> Diese personelle Planung muss bereits in der Angebotsphase bedacht werden.<sup>175</sup>

## 5.2 Motivation von Mitarbeitern

Für ein Beratungsunternehmen ist die Motivation seiner Mitarbeiter essentiell: Nur ein motiviertes Personal engagiert sich in besonderem Maße und erreicht so für sich und das Unternehmen besondere Leistungen. Im Folgenden sollen die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow (Inhaltstheorie) und die Motivationsspirale von David Maister erläutert werden.

Entsprechend den Inhaltstheorien die Auskunft darüber geben was einen Menschen antreibt, werden alle menschlichen Motive in fünf Bedürfnisgruppen zusammengefasst und in eine hierarchische Beziehung zueinander gesetzt (siehe Bild 13). Niedrigere essentielle Bedürfnisse sind dominant und verlieren auch nach ihrer vorübergehenden Befriedigung nicht ihre Bedeutung.<sup>176</sup>

---

<sup>170</sup> Reineke (2007), S. 462.

<sup>171</sup> Das Y-Modell (oder verzweigtes Karrieremodell) kann auch als eine „Karrieparkposition“ für Mitarbeiter angesehen werden, die man zwar noch wegen ihrer fachlichen Qualifikation „an bestimmter Stelle“ in der PSF als brauchbar einschätzt, denen man aber einer weitergehende Übernahme von Geschäftsverantwortung kaum zutraut.

<sup>172</sup> Hofmann (2000), S. 8.

<sup>173</sup> Niedereichholz (2004), S. 266.

<sup>174</sup> Hofmann (2000), S. 8.

<sup>175</sup> Niedereichholz (2004), S. 266.

<sup>176</sup> Weibler (2001), S. 210.



Auf der untersten Ebene sind die Grund- oder Existenzbedürfnisse wie Hunger, Durst, Sexualität, Schlaf und Bewegung angesiedelt. Daran anschließend folgt die Sicherheit, worunter Schutz, Vorsorge, Angstfreiheit, Stabilität, Ordnung etc. fallen. Die sozialen Bedürfnisse lassen sich wiederum unterteilen in „love needs“ (Liebe, Austausch von Gefühlen) und „social needs“ (Zugehörigkeit zu Familie, Freundeskreis, Kollegen). Anerkennung und Wertschätzung bilden die vorletzte Stufe, die sich ihrerseits in „self-esteem“ (positive Selbstbewertung) und „esteem of others“ (Anerkennung durch andere) unterteilen lassen. An der Pyramiden- spitze befindet sich die Selbstverwirklichung mit der eigenen Persönlichkeitsentwicklung, wie z.B. die För- derung von Talent und persönlichen Fähigkeiten.<sup>177</sup>



**Bild 13: Bedürfnispyramide nach Maslow<sup>178</sup>**

Maslow geht davon aus, dass diese Fünfergruppe in einer dynamischen Beziehung zueinander steht. Do- miniert wird die Pyramide durch die physiologischen Bedürfnisse des Menschen, die ihm angeboren sind. Nach deren Befriedigung erfolgt ein Sprung auf Stufe zwei, auf der Vorkehrungen für die Erreichung und den Erhalt von Sicherheit getroffen werden. Ist auch dieses befriedigt, gewinnen soziale Elemente an Bedeu- tung und lösen ein entsprechendes Verhalten aus.<sup>179</sup>

Die skizzierten Sprünge setzen sich bis zur Spitze fort. Oben angelangt, unterscheidet sich das Ziel der Selbstverwirklichung von den anderen Elementen dadurch, dass es nie vollständig befriedigt werden kann. Grund hierfür ist, dass sich durch kontinuierliches Lernen die Möglichkeiten immer erweitern und so immer- fort ein gewisser Bedarf nach Selbstverwirklichung bestehen bleibt.<sup>180</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Führung, ausgerichtet auf die Theorie der Bedürfnishierar- chie in einem Beratungsunternehmen, die jeweils aktuellen Motive der Mitarbeiter erkennen müsste, um die- se dann gezielt anzusprechen. Das Resultat wäre eine Steigerung der Motivation der Mitarbeiter. Zusätzlich sollten sich Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten ergeben. Es wäre falsch, die Bedürfnishierarchie mit der Hierarchie der Betriebsorganisation gleichzusetzen. Dies würde bedeuten, dass die unteren Ebenen der Organisation hauptsächlich mit materiellen Anreizen und die nachfolgenden Stufen nur mit immateriellen Dingen zu motivieren wären. Vielmehr ist davon auszugehen, dass auch Mitarbeiter aus unteren Gruppierungen der hierarchischen Organisation nach Selbstverwirklichung streben und mancher Manager nach wie vor den monetären Anreizen folgt.<sup>181</sup>

Neben der Theorie von Maslow hat auch Maister, speziell für Professional Service Firms, zur Erläuterung des Zusammenhangs von Motivation und Leistung die Motivations-Spirale (Bild 14) erstellt.

<sup>177</sup> Weibler (2001), S. 210.

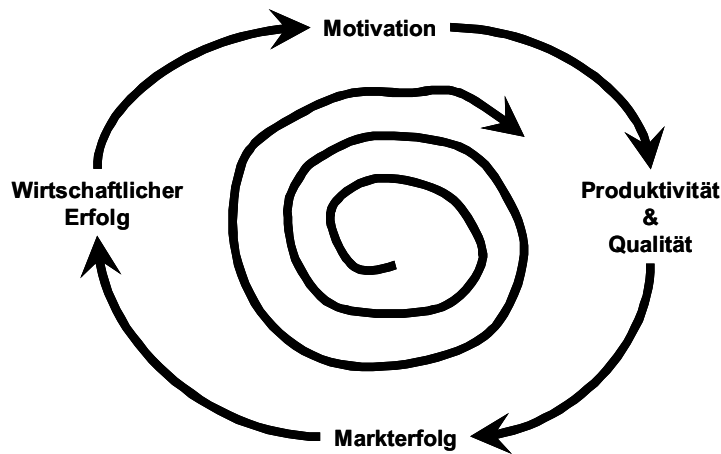
<sup>178</sup> Quelle: Weibler (2001), S. 211.

<sup>179</sup> A.a.O., S. 211.

<sup>180</sup> A.a.O., S. 212.

<sup>181</sup> A.a.O., S. 219.

Ihre Elemente greifen wie folgt ineinander: Hohe Motivation bedingt eine hohe Produktivität und Qualität, welche zum betrieblichen und wirtschaftlichen Erfolg führen. Der PSF wird dadurch die Möglichkeit eingeräumt, überdurchschnittliche Prämien und Gehälter an seine Mitarbeiter zu zahlen. Innerbetrieblich entstehen für die Angestellten zudem Aufstiegschancen und die Möglichkeit, anspruchsvollere Tätigkeiten auszuüben.



**Bild 14: Die Motivationsspirale.**<sup>182</sup>

Natürlich kann eine solche Spirale auch in die entgegengesetzte Richtung laufen. Geringere wirtschaftliche Erfolge bedeuten fallende Umsätze und Gewinne, was gleichzeitig verminderte Prämienzahlungen nach sich zieht. Dadurch sinken sowohl Arbeitsmoral als auch Leistungsbereitschaft der Berater. Derartige Arbeitsauffassungen führen zwangsläufig zu einer sich verschlechternden Produktivität und einer eher minderwertigen Qualität der Arbeit, was nochmals den Erfolg des Beratungsunternehmens am Markt schmälert.<sup>183</sup>

In dem Arbeitsumfeld einer Professional Service Firm gilt „Erfolg erzeugt Erfolg“ und „Fehler sind der Anfang von noch mehr Fehlern“. Die Spirale kann, egal in welche Richtung, zu jeder Zeit beginnen. Ist sie nämlich einmal am Laufen, so wird es schwer, ihrem Einfluss zu entgehen. Letztendlich stellt eine Motivationskrise in einem Unternehmen ein ernst zu nehmendes Problem dar, dem möglichst früh und massiv entgegen zu wirken ist.<sup>184</sup>

Eine Leistungssteigerung der Mitarbeiter erfolgt über Anreizsysteme. Hierbei werden bestimmte Arbeitsbedingungen geschaffen, die sich direkt oder indirekt auf gewisse Verhaltensweisen auswirken. Sie verstärken und vermindern gleichzeitig das Auftreten anderer Verhaltensweisen. Eine Einteilung der Anreize erfolgt zum einen nach Arten (materiell und immateriell) und zum anderen nach ihren Quellen (extrinsisch und intrinsisch).<sup>185</sup>

Extrinsische Motivation versucht alleine mit Belohnung oder Sanktionierung die Mitarbeiter zu bestimmten Verhaltensweisen zu bewegen. Negativ betrachtet bedeutet dies, Beschäftigte ohne Interesse an ihrer Arbeit mit Belohnungen oder Sanktionen zur Leistungsbereitschaft zu bewegen. Andererseits dient sie auch zur Remotivation, da durch Belohnung neue Anreize aktiviert oder gekräftigt werden können.<sup>186</sup> Kurzum beschreiben extrinsische Motive Anreize, deren Befriedung durch Umstände oder Folgen der Arbeit resultiert.<sup>187</sup>

Intrinsische Motivation erhöht das Wohlbefinden, verbessert die Lernfähigkeit und verringert Überwachungs- und Disziplinierungsmaßnahmen. Hinzu kommt eine bessere Nutzung gemeinsamer Ressourcen.

<sup>182</sup> Quelle: Dargestellt in Anlehnung an Maister (2003), S. 166.

<sup>183</sup> Maister (2003), S. 166.

<sup>184</sup> Maister (2001), S. 166.

<sup>185</sup> Weibler (2001), S. 374.

<sup>186</sup> Wunderer (2003), S. 341.

<sup>187</sup> Litke (1995), S. 239.

Auch eine bessere Übertragung von implizitem Wissen, erhöhter Kreativität und Innovation gehen einher.<sup>188</sup> Es handelt sich um Motive, deren Befriedigung durch das Arbeitsverhalten selbst entsteht.<sup>189</sup>

Ziel dieser Systeme ist es, vorhandene Mitarbeitermotivation durch gewisse Anreize zu aktivieren. In aller Regel sind diese an Unternehmensziele gekoppelt, wodurch auch der Betrieb profitiert. Arbeitnehmer lassen sich anspornen, wenn Vorgesetzte darauf bedacht sind, ihnen hinreichend große Kontroll- und Entscheidungsspielräume einzuräumen. Gestellte Aufgaben sollten möglichst vielseitig sein, und der Vorgesetzte sollte Rückmeldung über die Art der Aufgabenerfüllung geben.

Interessant hierbei ist, dass Motivation und Wissensmanagement<sup>190</sup> eng miteinander zusammen hängen. Es werden immer häufiger Anreize benötigt, um die Mitarbeiter dazu zu bewegen, ihr Wissen und ihre Erkenntnisse weiterzugeben und mit anderen zu teilen.<sup>191</sup>

### 5.3 Mitarbeiterdialogsysteme im Beratungsunternehmen

Ein Beratungsunternehmen hält verschiedene Karrierestufen<sup>192</sup> bereit, die von Mitarbeitern durchlaufen werden können. Jede Ebene beinhaltet neue und zusätzliche Anforderungen, die von dem Einzelnen zu erfüllen sind. Denn nur die professionelle Leistung eines Jeden führt letztendlich zum Gesamterfolg des Unternehmens. Um eine möglichst objektive Einschätzung über die einzelnen Mitarbeiter zu erlangen, werden in der Beurteilung bereits erbrachte Leistungen sowie zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt. Ziele dieses Verfahrens sind die frühzeitige Erkennung von Stärken, um diese bei jedem zu fördern, sowie die Identifizierung von Schwächen, um diese gezielt durch Förder- und Weiterbildungsmaßnahmen abzubauen. Im Folgenden soll ein als idealtypisch geltendes Modell vorgestellt werden, dessen Verlauf sich für gewöhnlich wie folgt verhält:<sup>193</sup>

Neben der Selbsteinschätzung wird gleichzeitig vom jeweiligen Projektleiter eine Fremdbeurteilung vorgenommen. Zusätzlich erfolgen eine Bewertung der erbrachten Leistungen sowie des möglicherweise vorhandenen Potentials. Durch diese Art der Beurteilung lernt der Mitarbeiter sich selbst einzustufen und darüber hinaus eine faire Fremdeinschätzung abzugeben.

Solche Beurteilungen erfolgen meist nach Abschluss von Projekten oder mindestens vier Mal im Jahr. Sie sollten möglichst unmittelbar nach der erbrachten Leistung erfolgen, da sich der Mensch sehr selektiv erinnert, d.h. besonders negative oder positive Ereignisse sich intensiver einprägen. Eine weitere wichtige Voraussetzung liegt in der Objektivität solcher Einschätzungen. Jede Beurteilung sollte vorurteilsfrei und entsprechend fair bezüglich der erbrachten Arbeit erfolgen. Hinzu kommt der offene Austausch über die vorhandenen Differenzen von Fremd- und Eigendarstellung, was wiederum zur Vermeidung von Konflikten und Missverständnissen beiträgt.

Zur Einstufung des vorhandenen Potentials sind Maßstäbe erforderlich, um die Aspekte des menschlichen Handelns messbar zu machen. Diese ergeben sich aus den unterschiedlichen Karrierestufen, wobei die nächst höhere Stufe immer zusätzliche Qualifikationen erfordert. Insbesondere sollen die ausgewählten Kriterien Auskunft darüber geben, ob die Person zukünftig noch höherwertigere Aufgaben übernehmen kann, als die in der Vergangenheit bereits übertragenen und bewältigten.

Sämtliche Beurteilungen beeinflussen die Karriere des jeweiligen Mitarbeiters, da sie in das jährlich stattfindende Förderungsgespräch einfließen. In diesem geht es darum, erbrachte Leistungen und vorhandene Potentiale auf Basis vorliegender Einstufungen einzuordnen sowie Karriereziele des Einzelnen abzustecken. Ein solches Fördergespräch sollte mindestens einmal im Jahr geführt werden, unter besonderen Gegebenheiten jedoch auch häufiger. Gleichzeitig erfolgt eine Gegenüberstellung, ob die Ziele der letzten Beurteilung realisiert werden konnten, sowie eine Vorschau auf das bevorstehende Jahr mit weiteren Zielsetzungen. Alles in allem entscheiden solche Gesprächsergebnisse über die Einstufung von Beschäftigten, deren Beförderungen, Gehälter und Boni.<sup>194</sup>

---

<sup>188</sup> Wunderer (2003), S. 340.

<sup>189</sup> Litke (1995), S. 239.

<sup>190</sup> Mehr zu Wissensmanagement findet sich in Kapitel 7.

<sup>191</sup> Döring-Katerkamp (2002), S. 133.

<sup>192</sup> Siehe hierzu Kapitel 5.1.

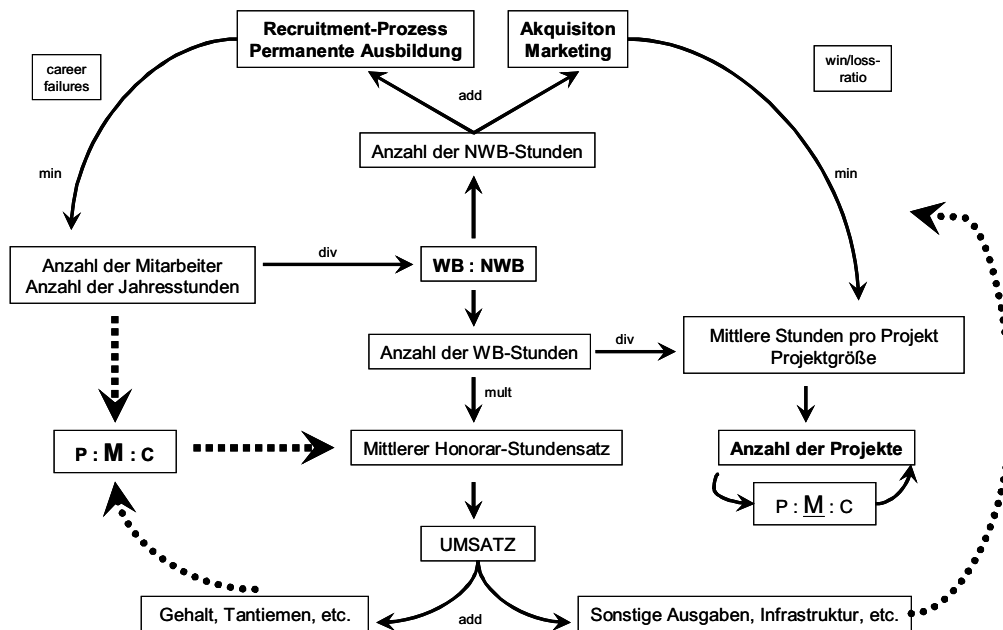
<sup>193</sup> Das Modell ist in der offiziellen Literatur nicht festgehalten, aber in der Praxis, mit eventuellen Abweichungen, gängig.

<sup>194</sup> Litke (1995), S. 229.

## 5.4 Modell einer Quantitativen-Globalsteuerung

In Bild 15 sind eine Reihe quantitativer Aspekte zur Regelung eines Beratungsbetriebes zusammengestellt. Aufgezeigt werden die wesentlichen Zusammenhänge der Globalsteuerung<sup>195</sup>, die sich am einfachsten nachvollziehen lassen, wenn an der Stelle „Anzahl der Mitarbeiter“ begonnen wird.<sup>196</sup>

Durch Multiplikation der Anzahl entsprechender Mitarbeiter mit den individuellen Jahresstunden ergibt sich die Gesamtheit der verfügbaren Jahresstunden eines Unternehmens. Sie gliedern sich in weiterberechenbare (wb) und nicht weiterberechenbare (nwb) Stunden auf. Von diesem jetzt mittleren Feld aus bestehen die Möglichkeiten, den Kreislauf nach unten und oben weiterzuverfolgen.<sup>197</sup>



**Bild 15: Quantitative Globalsteuerung.**<sup>198</sup>

Wird die Anzahl der „wb-Stunden“ mit dem mittleren Honorarstundensatz multipliziert, lässt sich annähernd der Umsatz des Beratungsunternehmens ermitteln. Wegen der starken Abhängigkeit von Personalstruktur (P:M:C) und der Qualifikation des Mitarbeiterstamms handelt es sich bei dieser Berechnung lediglich um eine vereinfachte Darstellung. Der Stundensatz wiederum ist abhängig von Recruitment- und Ausbildungsprozess (abzüglich career failures) sowie von den aus Umsatzerlösen finanzierbaren Gehältern und Tantiemezahlungen.<sup>199</sup>

Neben den Gehaltszahlungen dient der Umsatzerlös auch zur Finanzierung von betriebsinternen Projekten, um die Entwicklung des Beratungsunternehmens selbst zu fördern.<sup>200</sup>

Die Summe der „wb-Stunden“ dividiert durch die Projektgröße (mittlere Stunden pro Projekt) ergibt die Anzahl der Projekte, welche wiederum identisch mit der Menge der eingesetzten Projektleiter (P:M:C) ist. Geeignete Akquisitions- und Marketingmaßnahmen ermöglichen somit theoretisch die Projektgröße und deren Anzahl innerhalb eines Unternehmens zu steuern und sinnvoll zu verwalten.<sup>201</sup>

<sup>195</sup> Die Globalsteuerung des Beratungsunternehmens hat zum Ziel, Infrastruktur, Personalstruktur sowie Projektstätigkeiten zu optimieren. Vgl. dazu Hofmann (2006), S. 11.

<sup>196</sup> Hofmann (2000), S. 13.

<sup>197</sup> A.a.O., S. 15.

<sup>198</sup> Quelle: Hofmann (2000), S. 14.

<sup>199</sup> A.a.O.

<sup>200</sup> A.a.O., S. 16.

<sup>201</sup> Hofmann (2000), S. 16.

„Nwb-Stunden“ lassen sich für Recruitment-Prozesse und eine permanente Ausbildung sowie für Akquisitions- und Marketingmaßnahmen nutzen. Abzüglich der career failures ergibt sich aus dem Recruitment-Prozess wieder die Anzahl der Mitarbeiter.<sup>202</sup>

Lediglich bei den in Bild 15 fett gedruckten Parametern, d.h. bei der Anzahl von Projekten und ihren Managern, kann die Unternehmensführung steuernd eingreifen. Alle anderen Parameter ergeben sich aus diesen wenigen Schlüsselgrößen durch relativ einfache arithmetische Betrachtungen. Es macht wenig Sinn, ein bestimmtes Umsatzerlösziel erreichen zu wollen, ohne gleichzeitig in Recruitment-, Ausbildungs-, Akquisitions- und Marketingprozesse zu investieren, um so eine stabile Geschäftsgrundlage zu schaffen. Der sinnvollen Verwendung von „nwb-Stunden“ kommt daher eine essentielle Bedeutung für die Zukunft von Beratungsunternehmen zu.<sup>203</sup>

## 5.5 Maßzahlen und Rahmensysteme zur Gehaltsfindung und Gehaltsanpassung

In Anlehnung an das Beispiel von David Maister erfolgen die anschließenden Zahlen und Rechenverfahren. Zur einfacheren Darstellung und Berechnung beschränkt sich das Modell auf drei Positionen des Karrieremodells: Partner, Manager und Consultant. Darüber hinaus werden Grundannahmen getroffen.<sup>204</sup>

Im Auslastungsmodell mit linearem Wachstum (Tabelle 1) wird die Anzahl der benötigten Mitarbeiter beschrieben, aufgeteilt nach Partner (P), Manager (M) und Consultants (C) für ein Projekt. Ein durchschnittliches Projekt benötigt 0,5 Partner, 1 Manager und 3 Consultants. Im Rahmen eines Projekts betragen die physikalischen Zeiten (Auslastung) 75%, 75% und 90% der Gesamtzeit. Wegen zusätzlicher, im Tagesverlauf weiterhin anfallender Aufgaben kann die Auslastung für Projekte nie 100% betragen. Die angegebenen Werte beziehen sich auf weiterberechenbare Leistungen (wb-Projekte), wobei verbleibende Werte von 25%, 25% und 10% für nichtweiterberechenbare Projekte und Arbeiten (nwb-Projekte) anfallen.

Personal	MA/ Projekt	1 Projekt	6 Projekte	12 Projekte	Auslastung (%)	MA (t=0)	MA (t=1)	MA (t=2)
P	0,5	0,5	3	6	75%	1	4	8
M	1	0	6	12	75%	0	8	16
C	3	0	18	36	90%	0	20	40
Summe:		0,5	27	54		1	32	64

**Tabelle 1: Auslastungsmodell mit linearem Wachstum.**<sup>205</sup>

Sind neben der Anzahl von Beratern auch differenziert ihre Gehälter und Honorarsätze bekannt, lassen sich annähernd die Einnahmen eines Unternehmens errechnen. Im Modellfall liegt das Festgehalt für Manager bei 75.000 Euro und das für Consultants bei 32.000 Euro. In einer „englischen“ Partnerschaft erfolgt ausschließlich eine Gewinnaufteilung, wodurch die Festgehälter der Partner mit Null anzusetzen sind. Eine andere Möglichkeit besteht darin, ihnen neben einem Fixum zusätzlich auch Gewinnanteile auszuzahlen.

Tabelle 2 geht von einem Beispiel mit sechs Projekten (MA (t=1)) aus. Wie vorher erwähnt, stehen Honorarsatz pro Stunde und Mitarbeiter ebenso wie die Anzahl der dafür benötigten Partner, Manager und Consultants fest.

<sup>202</sup> A.a.O., S. 16.

<sup>203</sup> Hofmann (2006), S. 16.

<sup>204</sup> Maister (2003), S. 9.

<sup>205</sup> Quelle: Ursprünglich dargestellt nach Maister, erweitert und modifiziert.

Multipliziert man die einzelnen jährlichen Mitarbeiterstunden (h/a) mit dem entsprechenden Honorarsatz (€/h), ergibt dies den Umsatzerlös Y[€] eines Mitarbeiters pro Jahr. Beispielhaft anhand der Partner wären das: 6.000 Std. \* 200,00 € = 1.200.000,00 €. Kompensation (1) und Kompensation (2) zeigen das (Grund-) Gehalt für Partner, Manager und Consultant, sowie die daraus entstehende Summe auf. Kompensation (1) stellt dabei die Gehaltskosten ohne Fixum der Partner dar.

Personal	Pers * Proj.	Hon. € / h	h / a	Y [€]	Komp (1)	Komp (2)
P	4 * 0,75	200	6.000	1,2 Mio	0,00 Mio	0,40 Mio
M	8 * 0,75	100	12.000	1,2 Mio	0,60 Mio	0,60 Mio
C	20 * 0,9	50	36.000	1,8 Mio	0,64 Mio	0,64 Mio
Summe:				4,2 Mio	1,24 Mio	1,64 Mio

**Tabelle 2: Kostenmodell.**<sup>206</sup>

Zur Prämienberechnung (Tabelle 3) eines Partners werden vom erwirtschafteten Umsatzerlös Y[€] das Fixum aller Gehälter sowie der gesamte General Overhead<sup>207</sup> abgezogen<sup>208</sup> und durch die Personenzahl dividiert. Ergebnisrechnung (1) zeigt das Betriebsergebnis vor Auszahlung des Gehalts an den Partner. Hingegen wurde bei Ergebnisrechnung (2) das Entgelt von jeweils 100.000 Euro bereits ausgezahlt. Beide Varianten ermöglichen den Partnern eine gleich hohe Entlohnung, welche sich im Modell auf je 420.000 Euro beläuft.

Personal	Ergebnisrechnung (1)	Ergebnisrechnung (2)	Ergebnisrechnung (solo)
Y [€]	4,20 Mio	4,20 Mio	0,30 Mio
- Fixum Gehälter [€]	1,24 Mio	1,64 Mio	0,00 Mio
- Overhead [€]	1,28 Mio	1,28 Mio	0,04 Mio
Ergebnis [€]	1,68 Mio	1,28 Mio	0,26 Mio
Ergebnis pro Partner [€]	0,42 Mio	0,32 Mio	0,26 Mio

**Tabelle 3: Ergebnisrechnung.**<sup>209</sup>

Ergebnisrechnung (solo) bezieht sich auf den Umsatz, den ein Partner im Jahr alleine erwirtschaften könnte (2000h \* 200€/h \* 0,75 = 300.000€). Abzüglich des General Overhead von 40.000 Euro beträgt das Ergebnis 260.000 Euro.

<sup>206</sup> Quelle: Ursprünglich dargestellt nach Maister, erweitert und modifiziert Juli 2008.

<sup>207</sup> Der General Overhead beträgt für dieses Beispiel 40.000 EURO pro Mitarbeiter und Jahr, bei einer physikalischen Zeit von 2.000 Stunden jährlich.

<sup>208</sup> Der General Overhead beschreibt den allgemeinen Verwaltungsaufwand eines Beratungsunternehmens. Diese Kostenart kann unterschiedlich behandelt werden: entweder wird der OH in die Personalkosten integriert oder sie werden geschlüsselt den Personalkosten zugeordnet. Vgl. dazu Niedereichholz (2004), S. 293.

<sup>209</sup> Quelle: Ursprünglich dargestellt nach Maister, erweitert und modifiziert Juli 2008.

Rein rechnerisch ergäbe die Verdopplung der Mitarbeiterzahl ( $t=2$ ) lediglich ein lineares Wachstum im Bereich der Kosten und Erlöse, ohne zu einer höheren Entlohnung bei den Partnern zu führen. Es würde viel Geld bewegt, ohne eine Gewinnsteigerung zu erreichen.

Um den Ergebnisbeitrag der Partner zu erhöhen, kann ein Lösungsweg in der Veränderung der Personalstruktur liegen. Durch eine Einstellung zusätzlicher Consultants kann so die Kapazität dieser Ebene ausgedehnt werden. Auf Grund niedrigerer Gehälter, im Vergleich zu Managern oder Partnern, fallen insgesamt geringere Kosten an, die zu einem höheren Gewinn führen. Zudem verbilligt eine geringere Anzahl von Managern und Partnern die Projektkosten als solches.

Kritisch anzumerken ist hier das Verhältnis der beschäftigten Consultants zu der Anzahl gewonnener Aufträge. Eine Ausdehnung dieser Ebene kann nur erfolgen, wenn ausreichend Projekte vorhanden sind, da sonst kein ausgeglichenes Niveau zustande kommt.

Insgesamt gibt es vier Stellgrößen (Bild 16), an denen „gedreht“ werden kann, um den Profit pro Partner zu erhöhen. Hierbei handelt es sich um Marge, Honorarstundensatz, Auslastung und Führungsspannweite. Alle, der in Bild 16 angegebenen vier Größen sind in der gezeigten Multiplikation gleichberechtigt.

$$\frac{\text{Profit}}{\text{Partner}} = \underbrace{\frac{\text{Profit}}{\text{Honorar}}}_{\text{Marge}} * \underbrace{\frac{\text{Honorar}}{h}}_{\text{Honorar-Stundensatz}} * \underbrace{\frac{h}{\text{Mitarbeiter}}}_{\text{Auslastung}} * \underbrace{\frac{\text{Mitarbeiter}}{\text{Partner}}}_{\text{Führungsspanne}}$$

**Bild 16: Die vier Stellschrauben der Produktivität des Beratungsunternehmens.**<sup>210</sup>

In einem Rechenbeispiel lässt sich darstellen, dass mehrere Möglichkeiten zu einer Erhöhung des Profits pro Partner führen. Profit (oder auch Rohgewinn) dividiert durch das Honorar (oder auch Umsatzerlös) ergibt eine Prozentzahl, die die Marge darstellt. Gegenüber den Kunden besteht die Möglichkeit (soweit es die Marktstellung zulässt), die Honorarsätze der Berater pro Stunde zu erhöhen (Honorarstundensatz). Bei Gehaltsempfängern führt eine Erhöhung der zu leistenden Arbeitsstunden bei gleichem Gehalt zu einer gesteigerten Auslastung, oder werden in Bezug auf die Stellenpyramide, mehr Mitarbeiter (Consultants) pro Partner beschäftigt ändert sich die Führungsspanne.

Personal	Fixum	Bonus (100-0-0%)	Bonus (40-40-20%)	Bonus (60-20-20%)
P	100.000	320.000 (= 420.000)	128.000 (= 228.000)	192.000 (= 292.000)
M	75.000	0	64.000 (= 139.000)	32.000 (= 107.000)
C	32.000	0	12.800 (= 44.800)	12.800 (= 44.800)

**Tabelle 4: Fixum-Bonus-Modell: Aufteilungsmodelle.**<sup>211</sup>

Zur Steigerung des Profits pro Partner können demzufolge die Kosten reduziert, ein höheres Honorar pro Stunde verlangt, mehr Stunden pro Mitarbeiter geleistet oder mehr Mitarbeiter pro Partner eingestellt werden.

Durch Kürzen gleicher Faktoren in Dividend und Divisor lässt sich die Gleichung auflösen. Ergebnis dieses Vorgangs ist wiederum der Profit pro Partner.

<sup>210</sup> Quelle: Maister (2002), S. 120.

<sup>211</sup> Quelle: Ursprünglich dargestellt nach Maister, erweitert und modifiziert.

Zur Aufteilung des erwirtschafteten Ergebnisses bieten sich verschiedene Varianten des Fixum-Bonus-Modells an (Tabelle 4), wobei natürlich die Höhe des Bonus vom finanziellen Erfolg des Beratungsunternehmens abhängt.

Wie bereits beschrieben ist es möglich, Erfolge lediglich unter den Partnern aufzuteilen (100-0-0%) und Manager und Consultants unberücksichtigt zu lassen. Andererseits sind Verteilungsmaßstäbe im Verhältnis 40-40-20% oder 60-20-20%, wie in Tabelle 4, denkbar.



## 6 Gründung und Entwicklung des Beratungsbetriebes

Beratungsbetriebe sind, verglichen mit anderen Unternehmensformen im gewerblichen oder produzierenden Bereich, relativ einfach zu gründen und zu entwickeln. Von daher kaprizieren sich Existenzgründungen und die Entwicklung einer selbstständigen Erwerbstätigkeit oft auf eine Tätigkeit im Beratungsumfeld.

### 6.1 Motive der (Existenz-) Gründung

Existenzgründung lässt sich definieren als ein Wechsel von der bisherigen abhängigen Erwerbstätigkeit in die unternehmerische Selbstständigkeit.<sup>212</sup> Im engeren Sinne bezeichnet die Existenzgründung einen „formal-juristischen Akt“, bei dem eine Kapitalgesellschaft in das Handelsregister eingetragen wird bzw. eine Personengesellschaft ein Gewerbe oder eine freiberufliche selbstständige Tätigkeit aufnimmt.<sup>213</sup>

Aktuelle Frustrationen im Beruf oder Arbeitslosigkeit sind sicherlich nicht unbedingt geeignete Gründe, sich selbstständig zu machen, ebenso wenig wie die Hoffnung, möglichst schnell und auf einfache Weise wohlhabend zu werden. Auf der anderen Seite können eine eigene und neue Unternehmens-Idee sowie eine günstige Gelegenheit (Kaufangebot eines Unternehmens) für eine Existenzgründung sprechen.<sup>214</sup>

Ein Vorteil der Selbstständigkeit drückt sich in einer erhöhten Flexibilität aus, die dem Berater in seiner beruflichen Tätigkeit ermöglicht wird. Dies reicht von der „freieren“ Gestaltung der Arbeitszeiten bis hin zu einer in einem höheren Maße selbst bestimmten Lebensplanung. Es gibt keine Vorgesetzten, so dass man im wahrsten Sinne des Wortes „sein eigener Chef“ ist – eine größere Entscheidungsfreiheit ermöglicht es zudem, eigene Ideen durchzusetzen. Letztendlich spielt auch der monetäre Aspekt eine entscheidende Rolle: Für selbstständig Tätige fällt das Einkommen in der Regel höher aus als für einen Angestellten; das „große Geld“ lässt sich wohl eher nur in der Selbstständigkeit erzielen.<sup>215</sup>

Neben den vielen Vorteilen, die eine freiberufliche Tätigkeit mit sich bringt, dürfen die Risiken nicht außer Acht gelassen werden. Existenzgründer haben damit zu rechnen, dass während der Anlauf- und Aufbau-phase des neuen Unternehmens eine mehr oder minder lange Durststrecke im Hinblick auf ein zunächst niedrigeres Einkommen zurückzulegen ist. Mit diesem Umstand hat (bzw. hatte) man sich als Arbeitnehmer in der Regel nicht auseinander zu setzen.

Das für „normale“ Existenzgründungen massive Problem der Finanzierung, und das damit verbundene Finanzierungsrisiko, tritt bei Beratungsunternehmen oftmals in den Hintergrund, da zur Gründung – im Vergleich – keine größeren Investitionen erforderlich sind.

Allerdings kann sich das „Fehlen eines Vorgesetzten“ zu einem Nachteil auswirken, wenn es nämlich den Gründungspersonen an Selbstdisziplin oder an der eigenen Selbstmotivation mangelt. Es existiert keine Person (mehr), die die sozio-psychologischen Funktionen des Anspornens, des Lobs oder der Bestätigung übernimmt. Beschwerden können nirgendwo „eingereicht werden“, der selbstständige Berater hat sich auch mit den unangenehmen Dingen allein auseinanderzusetzen. Zu alledem können Unfälle, Krankheiten etc. ohne hinreichende Vorsorge zu einem individuellen Desaster führen.

Unabhängig von den genannten Vor- und Nachteilen ist eine Existenzgründung ein komplexes Vorhaben; es bedarf der sorgfältigen Planung.

### 6.2 Rechtsformen für Gründungen von Beratungsunternehmen

Für die Gründung eines Beratungsunternehmens existiert eine Reihe von Rechtsformen. Sie sind mit der Größe des Beratungsunternehmens korreliert.<sup>216</sup>

Bei Neugründungen ist das *Einzelunternehmen* die am weitesten verbreitete Unternehmensart. Es wird von einer – einzelnen – natürlichen Person gegründet und betrieben. Der Unternehmer ist hierbei für sein Unter-

---

<sup>212</sup> Merz (2001), S.8.

<sup>213</sup> Brandkamp (2000), S. 23. Vgl. dazu auch: Stahl (2004), S. 13.

<sup>214</sup> Haufe Steuer Office Professional (2008), HaufeIndex: 1825492.

<sup>215</sup> Collrepp (2000), S. 3.

<sup>216</sup> Hofmann (2000), S. 15.

nehmen voll verantwortlich, haftet unmittelbar und unbeschränkt mit seinem gesamten privaten und betrieblichen Vermögen für alle eingegangenen Verbindlichkeiten.

Gerade kleinere Beratungsunternehmen erfordern für ihre Geschäftstätigkeit oftmals (noch) keinen nach Art und Umfang kaufmännisch eingerichteten Geschäftsbetrieb, so dass sie aus steuerlicher<sup>217</sup> Sicht ihren Gewinn (§ 2 Abs. 2 Nr. 1 Einkommensteuergesetz (EStG)) durch den Überschuss der Betriebseinnahmen über die Betriebsausgaben ermitteln können (§ 4 Abs. 3 EStG). Maßgebliche Umsatz- und Gewinn Grenzen sind für solche Unternehmen in der Abgabenordnung (AO) aufgeführt (§ 141 AO). Eintragungen ins Handelsregister sind in gewissem Rahmen freiwillig möglich. Neben der Kategorie Gewerbebetrieb (§ 15 EStG) können Berater, soweit sie die Voraussetzungen des § 18 EStG erfüllen, ihre Tätigkeit in der Form der selbstständigen Arbeit – *einer freiberuflichen Tätigkeit* – ausüben. Auch sie zählen zu den Einzelunternehmen. Soweit die Tätigkeit freiberuflich ausgeübt wird, braucht keine (kommunale) Gewerbeanmeldung zu erfolgen, auch die Mitgliedschaft in der lokalen Industrie- und Handelskammer (IHK) ist entbehrlich; die Berufsausübung ist lediglich der Finanzverwaltung gegenüber anzuzeigen. Unabhängig von der Gewinnhöhe, fällt keine Gewerbesteuer an.<sup>218</sup>

Aus rein umsatzsteuerlicher Sicht gesehen ist ein *Kleinunternehmer* nicht verpflichtet, für seine erbrachten Leistungen Rechnungen mit gesondert ausgewiesener Umsatzsteuer auszustellen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Umsätze des vorangegangenen Kalenderjahres einschließlich Umsatzsteuer 17.500 Euro nicht überstiegen haben und im laufenden Kalenderjahr voraussichtlich 50.000 Euro nicht überschreiten werden. Es sind jedoch noch die weiteren Voraussetzungen des § 19 Umsatzsteuergesetz (UStG) zu beachten.<sup>219</sup>

Soweit die Beratungstätigkeit von mehreren Personen gemeinschaftlich ausgeübt wird, kann dies in Form einer *Gesellschaft bürgerlichen Rechts* (GbR) sowie der *Partnerschaftsgesellschaft* erfolgen. Beide Unternehmensarten zählen zu den Personengesellschaften. Durch einen Gesellschaftsvertrag verpflichten sich ihre Gesellschafter gegenseitig, die Erreichung eines gemeinsamen Zweckes in der durch Vertrag bestimmten Weise zu fördern, insbesondere die vereinbarten Beiträge zu leisten (§ 705 BGB). Eine besondere Formvorschrift für den Gesellschaftsvertrag besteht in der Regel nicht. Nicht nur Inhaber kleinerer Gewerbebetriebe wählen häufig diese Rechtsformen, um sich zusammenzuschließen, sondern auch freiberuflich Tätige bedienen sich ihrer.

Mit dem Gesetz über Partnerschaftsgesellschaften von 1994 wurde ausschließlich für Angehörige der Freien Berufe die *Partnerschaftsgesellschaft* (PartG) als eine Gesellschaftsform eingeführt. Einen besonderen Vorteil hat sie gegenüber der GbR im Rahmen der Haftung. Wenn nur ein Partner mit der Bearbeitung des Auftrags befasst war, haftet nur derjenige, der mit der Angelegenheit betraut war. Der Partnerschaftsvertrag (§ 3 PartGG) bedarf der Schriftform sowie der notariellen Beurkundung, und beinhaltet den Namen und Sitz der Partnerschaft, genaue Anschrift der Partner mit dem ausgeübten Beruf sowie den Gegenstand der Partnerschaft. Durch den Zusatz „und Partner“ (§ 2 PartGG) bei der Namensgebung zeichnet sich eine Partnerschaftsgesellschaft aus, da ausschließlich ihr dieser Zusatz vorbehalten ist. Zudem ist die Eintragung im Partnerschaftsregister erforderlich.

Zu den Kapitalgesellschaften zählen die *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (GmbH) und die *Aktiengesellschaft* (AG). Zur Gründung müssen sich eine oder mehrere Personen zusammenfinden. Es sind Gesellschaftsformen (juristische Person) mit eigener Rechtspersönlichkeit, deren Anteilseigner in Höhe ihrer individuellen Anteile beteiligt sind, ohne persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft einstehen zu müssen. Beide Gesellschaften können selbst Träger von Rechten und Pflichten sein und selbstständig im Rechtsverkehr gegenüber Dritten handeln.<sup>220</sup>

Zur Gründung einer GmbH ist ein Stammkapital von 25.000 Euro erforderlich (§ 5 GmbHG).<sup>221</sup> Der Gesellschaftsvertrag bedarf einer notariellen Beurkundung und ist von allen Gesellschaftern zu unterzeichnen (§

---

<sup>217</sup> Soweit hier Gesetze, juristische Quellen und sonstige rechtliche Aspekte Gegenstand von Zitaten sind, so erfolgt dies nach Maßgabe der Guten Wissenschaftlichen Praxis. Ein Rechtsberatungsanspruch oder jede Form von Gewährleistung – im Sinne einer hier etwa erfolgten Rechtsberatung – kann damit nicht verbunden sein oder werden.

<sup>218</sup> § 2 GewStG.

<sup>219</sup> Diese umsatzsteuerlichen Voraussetzungen gelten auch für nachfolgende Gesellschaftsformen, haben aber in der Praxis keine größere Bedeutung.

<sup>220</sup> Collrepp (2000), S. 77.

<sup>221</sup> Seit dem 1. November 2008 gibt es das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts (MoMiG). Neben der eigentlichen GmbH soll als Einstiegsvariante die haftungsbeschränkte Unternehmensgesellschaft (§5 GmbHG-E) zur Verfügung stehen. Es handelt sich hierbei aber nicht um eine neue und eigenständige Rechtsform, sondern um eine GmbH, die ohne Mindeststammkapital gegründet werden kann. Derartige Unternehmen müssen den Zusatz

2 Abs. 1 GmbHG). Erst nach ihrer Gründung, d.h. mit erfolgtem Handelsregistereintrag, haftet gegenüber den Gläubigern der Gesellschaft nur das Gesellschaftsvermögen und nicht mehr das Privatvermögen der Gesellschafter. Gläubigern der GmbH steht das Vermögen der Gesellschaft, einschließlich des Stammkapitals, zur Verfügung.

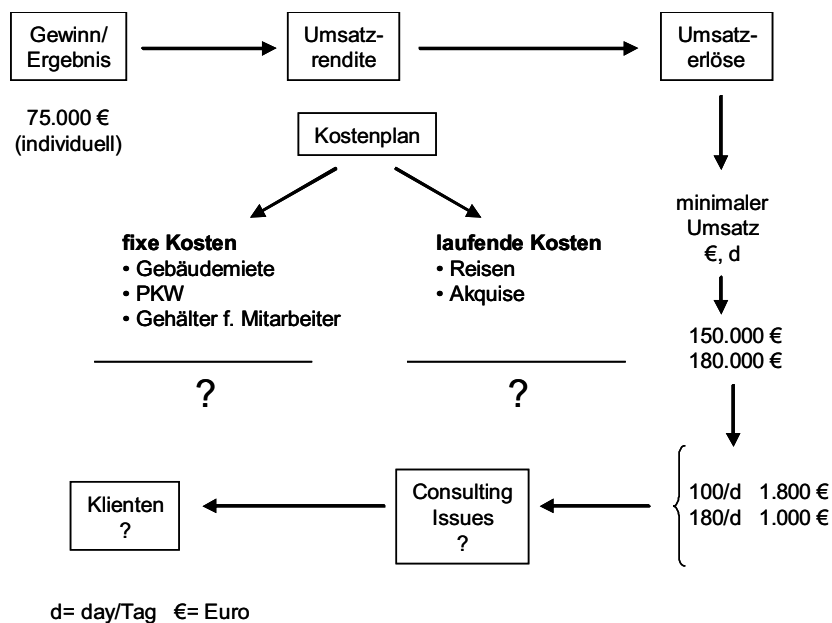
Aktiengesellschaften benötigen ein Kapital von mindestens 50.000 Euro (§ 7 AktG). Darüber hinaus zeichnen sie sich durch ihr in Aktien zerlegtes Grundkapital aus (§ 1 Abs.2 AktG). Für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft haftet gegenüber den Gläubigern das Gesellschaftsvermögen (§ 1 AktG Abs.1). Nachteile dieser Gesellschaftsform sind umfangreiche Regelwerke und ihr hoher Verwaltungsaufwand. Neben den, im Gegensatz zu anderen Rechtsformen, hohen Entstehungskosten, fallen bei einem Börsengang zusätzliche Kosten an. Eine weitere Gefahr, allerdings nur bei verfügbaren, nicht vinkulierten Aktien, liegt in einem nur schwer kontrollierbaren Fremdeinfluss.<sup>222</sup>

Wegen des juristischen Aufwands in der Aufbauphase eignet sich die Firmierung eines Beratungsunternehmens in der Rechtsform der AG nur bei einer gewissen Betriebsgröße, nämlich dann, wenn gleichzeitig auch eine gewünschte Streuung des Kapitals angestrebt wird.<sup>223</sup>

Letztendlich sind bei einer Unternehmensgründung alle Kriterien zur Auswahl der geeigneten Rechtsform gegeneinander abzuwägen.

### 6.3 Geschäftsplanung und -strategien für Neugründungen und periodische Weiterentwicklungen

Zu den wesentlichen Aufgaben von Existenzgründern in der Aufbauphase gehört die Ausarbeitung eines Geschäfts- und Finanzierungsplans. Eine gute Kapitalbedarfsplanung schützt vor leidigen Liquiditätsengpässen.<sup>224</sup>



**Bild 17: Einfaches Modell eines Geschäftsplans.**

Viele Gegenstände der gängigen Diskussionen zur Existenzgründung treffen nicht auf Unternehmensberatungen zu<sup>225</sup>, da es zu ihrer Gründung nur eines relativ geringen Kapitals bedarf.

„UG“ oder „Unternehmensgesellschaft (haftungsbeschränkt)“ führen. Vgl. dazu Bundesministerium der Justiz (2008).

<sup>222</sup> Collrepp (2000), S. 134.

<sup>223</sup> Hofmann (2000), S. 16.

<sup>224</sup> Haufe Steuer Office Professional (2008), HaufeIndex: 1825499.

Bild 17 stellt ein einfachstes Modell für eine Geschäftsplanung dar. Begonnen wird die Kalkulation mit dem vom Existenzgründer individuell geplanten Betriebsergebnis, welches von diesem „frei“ festgelegt werden kann. Im Beispielfall beträgt diese Summe 75.000 Euro.

Nach der Bestimmung eines realistischen Gewinns sind zur Berechnung des erforderlichen Umsatzes alle betrieblichen Kosten zu ermitteln. Im Kostenplan enthalten sind fixe Kosten<sup>226</sup> wie Miete, PKW, Personalkosten, Versicherungen etc. sowie laufende Ausgaben in Form von Reise, Akquisition usw. Aus der Addition von Mindestgewinn und betrieblichen Kosten errechnet sich der erforderliche Umsatz.<sup>227</sup> Im Beispiel sind es 150.000 Euro bzw. 180.000 Euro.

Der Umsatzerlös wiederum lässt sich umlegen auf den zu erreichenden Umsatz pro Tag. Beläuft sich die Zahl der Arbeitstage pro Jahr auf 100, so müsste täglich ein Umsatz von 1.800 Euro erwirtschaftet werden. Wäre ein Berater bereit oder in der Lage, 180 Tage im Jahr zu arbeiten, ergäbe sich rein rechnerisch ein täglicher Umsatz von 1.000 Euro, um das gewünschte Umsatzziel zu erreichen.

Es muss, ausgehend vom veranschlagten Honorar, ermitteln, ob die erforderlichen Einnahmen beim möglichen Auslastungsgrad der Arbeitszeit realistisch sind. Hierbei müssen sie Akquisitionszeiten und sonstige Tätigkeiten ohne Honorarvergütung berücksichtigen.<sup>228</sup>

Diese Kalkulationen lassen erkennen, ob die Aufträge lukrativ genug sind und das „Geschäft zum Leben ausreicht“. Auf diese Weise lässt sich individuell ein potentielles Gewinnziel anstreben.

Vor Gründung eines Beratungsbetriebes, ist eine Vorlauf-Akquisition sinnvoll. Hierbei wird eine Lead-Datenbank mit allen relevanten Kontakten und potentiellen Kunden erstellt, um eine erste Basis zu schaffen.

Es ist immer wieder sinnvoll, selbst nach erfolgreicher Neugründung von Beratungsunternehmen die finanzielle Lage mit Hilfe vorgenannter Kalkulation zu überprüfen und unter Umständen neu auszurichten. Dies kann beispielsweise durch die Senkungen der fixen und laufenden Kosten erfolgen. Ebenso bedarf das Projektportfolio einer kontinuierlichen Überprüfung auf die Aktualität der Projekte.

---

<sup>225</sup> Netzwerk Nordbayern (2008). Vgl. dazu Bayern Kapital (2008), sowie KfW-Mittelstandsbank (2008).

<sup>226</sup> Gabler-Wirtschaftslexikon (1993), S. 1167.

<sup>227</sup> Hartenstein (2006), S. 91.

<sup>228</sup> Haufe Steuer Office Professional (2008), HaufeIndex: 1825499.

## 7 Wissensmanagement in Beratungsbetrieben

Neben den unabdingbaren finanziellen und materiellen Ressourcen gilt die „richtige“ Anwendung von Wissen (oder „Expertise“, „Know-how“, „Sachverstand“, Kompetenz“) als wichtigster Erfolgsfaktor für Organisationen<sup>229</sup> wie Professional Service Firms – hier kann das „Wissen“ als wesentlicher Vermögensgegenstand gelten.<sup>230</sup> Schnelle und systematische Zugriffe auf in der PSF vorhandenes Wissen und seine Platzierung am Markt sind unverzichtbar.<sup>231</sup> Adäquate Methoden zur erfolgreichen Nutzung und Entwicklung dieses „intellektuellen Kapitals“ sind einzusetzen.<sup>232</sup>

### 7.1 Elemente des Wissensmanagements

Die Unternehmensberatung (PSF) ist als ein Dienstleistungsbetrieb, in dem Berater ihren Klienten – vorher erlangte oder erarbeitete – Erkenntnisse oder Erfahrungen vermitteln oder anderweitig zur Verfügung stellen. Voraussetzung für eine solche unternehmerische Leistung ist eine umfassende und fundierte „Wissensbasis“, die unter Anwendung von Methoden des Wissensmanagements verwaltet wird. Verfügbarkeit und Nutzbarkeit des Wissens stellen das „Kapital“ einer Unternehmensberatung dar.<sup>233</sup>

#### 7.1.1 Eine Abgrenzung von Wissens- und Dokumentenmanagement

Häufig werden die Begriffe Wissensmanagement und Dokumentenmanagement als Synonyme verwendet oder die Interpretationen beider Begriffe überlappen sich. Hier soll das folgende Verständnis der Begriffe zu Grunde gelegt werden:

*Wissensmanagement* übernimmt die Aufgabe, die entsprechende Ressource „Wissen“ zu „managen“. <sup>234</sup> Für eine Vielzahl von Unternehmen, so auch den Beratungsunternehmen, kommt diesem Gut eine Schlüsselrolle zu, da es einen wichtigen – wenn nicht gar den wichtigsten – Wettbewerbsfaktor darstellt. <sup>235</sup> Übergeordnetes Ziel solchen Wissensmanagements ist es, den entsprechenden Produktionsfaktor jedem zugänglich zu machen und optimal zu nutzen. <sup>236</sup>

Aufgrund einer Vielzahl von Informations- und Datenquellen, wie etwa Fachliteratur, E-Mails, Berichten oder Memos, bedarf es einer strikten Selektion dieser Informationen und Daten. Um auf die entsprechenden Daten schnell zugreifen zu können, werden Computersysteme zum *Dokumentenmanagement*, eingesetzt. <sup>237</sup>

Hauptaufgabe des rechnergestützten Dokumentenmanagements ist eine informationstechnologische Unterstützung zur Verwaltung des Wissens. <sup>239</sup> Es unterstützt und teilautomatisiert die Erstellung, die Verwendung, Archivierung und Wiederverwendung und -bearbeitung der Dokumente. <sup>240</sup> Zu den Funktionen gehören die Erfassung von Rechner-extern bestehenden Dokumenten sowie die Ablage und Speicherung dieser Daten und Dokumente in geeigneten Formaten. Des Weiteren sollten Suchmöglichkeiten nach Dokumenten im Datenbestand gegeben sein. Bildschirmdarstellung und Drucken der Dokumente, sowie die Anbindung an ande-

---

<sup>229</sup> Alwert (2005), S. 1.

<sup>230</sup> Hofmann (2005).

<sup>231</sup> Kohl (2002), S. 29.

<sup>232</sup> Alwert (2005), S. 1.

<sup>233</sup> Bredl (2005), S. 6.

<sup>234</sup> Alwert (2005), S. 15.

<sup>235</sup> Nissen (2008a), S. 38.

<sup>236</sup> Alwert (2005), S. 9.

<sup>237</sup> Probst (2006), S. 63.

<sup>238</sup> Der Einsatz automatischer Datenverarbeitungsanlagen (Rechner) ist für das Dokumentenmanagement nicht(!) zwingend. Es existiert traditionell eine ganze Reihe von Verfahren der manuellen Verwaltung, Archivierung, etc., von papiergebundenen Akten.

<sup>239</sup> Mentzas (2003), S. 3.

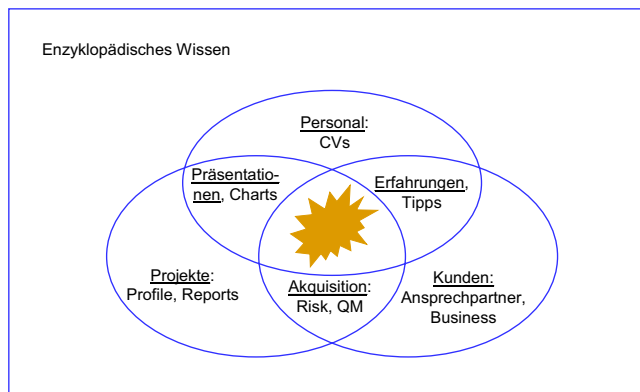
<sup>240</sup> Brücher (2004), S. 14.

re Kommunikationsverfahren wie E-Mail sollten erfüllt sein. Zusätzlich übernimmt das Dokumentenmanagement administrative Aufgaben und die Verteilung der Zugriffsrechte von Benutzern.<sup>241</sup> Durch die Aufbewahrung von Dokumenten an einem Ort bzw. System kann das Wissen einfacher und schneller abgerufen werden.<sup>242</sup>

Folglich liegt der Unterschied zwischen Dokumentenmanagement und Wissensmanagement darin, dass sich ersteres hauptsächlich mit dem Sammeln und Verwalten von Dokumenten beschäftigt, wohingegen sich Wissensmanagement auf die Wissensträger konzentriert.<sup>243</sup> Das Dokumentenmanagement unterstützt dabei das Wissensmanagement.

Für die Erbringer wissensintensiver Dienstleistungen (insbesondere sind dies Beratungsbetriebe, professional service firms, und ähnliche) ist die Verwaltung des eigenen – mehr oder minder betriebsnotwendigen, aber betriebseigenen – Datenstammes im Betrieb von zentraler Bedeutung. Es ist mittlerweile völlig unstrittig, dass beispielsweise bei der Erbringung von Beratungsleistungen eine planmäßige Verwaltung der Daten und Informationen zu erfolgen hat; der damit verbundene Aufgaben- und Problembereich wird – wie allgemein bekannt – als „Wissensmanagement“ oder „Knowledge Management“<sup>244</sup> bezeichnet.

Seit Mitte der 1990-er Jahre hat man begonnen, bei den Wissens-intensiven Dienstleistungen systematisch „Wissensmanagement“ zu betreiben. Eigenartigerweise tat man das – historisch gesehen – bevor man überhaupt ein präzises Verständnis davon hatte, was exakt „ein Stück Wissen“ überhaupt ist.



**Bild 18: „Wissensarten“ versus „Disziplin der Datenordnung“; hier als Beispiel das Layout eines elektronischen Aktenplans eines Beratungsbetriebs**

Dabei wurden vor allem zwei Arten von Daten typischerweise erhoben und verwaltet: Projekt-bezogene Profile, und Lebenslauf-orientierte Daten des persönlichen Erfahrungsgewinns. Sinn und Zweck war, wenigstens einen Teil der im Betrieb vorhandenen Informationen zu kodifizieren<sup>245</sup>, und damit ein Stück „Personen-Unabhängigkeit“ in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter zu erzielen, die vordem ihr (quasi Herrschafts-) Wissen „eher für sich behalten“ hatten.

Das Regulativ (das „Anreizsystem“), um diese einfache Form des „Wissensaustauschs“ und einer „Wissensbörse“ in Gang zu bringen, war – wenn überhaupt vorhanden – meist restriktiver Natur: Es bestanden Dienstverpflichtungen, nach Maßgabe der allgemeinen Qualitätssicherung der betrieblichen Prozesse, entsprechende Dokumentationen (zeitnah und fachlich korrekt!) zu erstellen.

<sup>241</sup> Gulbins (1999), S. 12.

<sup>242</sup> Mentzas (2003), S. 4.

<sup>243</sup> Schuhbauer (2002), S. 40.

<sup>244</sup> „Knowledge Management“ ist eine eingetragene Wort-/Bildmarke (Registernummer / Aktenzeichen 30168476.6) der BAYER AG, Leverkusen.

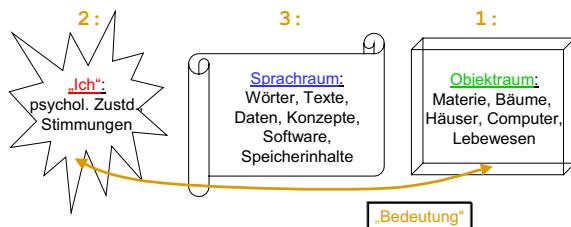
<sup>245</sup> Weitere Ausführungen zu den „elektronischen Aktenplänen“ und Dokumentenordnungen bei Beratungsbetrieben finden sich bei Hofmann (2001), und auch bei Disterer (2000); mehr zu Beratungsbetrieben auch bei Hofmann (2000)

Es wird aus der betrieblichen Praxis oft berichtet, dass Mitarbeiter am Wissensaustausch nicht teilnehmen. Der Grund liegt – *prima vista* – in den meisten Fällen darin, dass von den Mitarbeitern quasi eine Sozialisierung ihres Wissensvermögens verlangt wird, ohne dass die Wissensveräußerung von irgendwelchen betrieblichen Gegenleistungen (den „Anreizen“) gekennzeichnet ist. Dieses motiviert jene offenbar nicht.

Der Begriff „Wissen“ wird bei Wille – in erfreulicher Prägnanz und Kürze – rekursiv so erläutert:<sup>246</sup>

- Wissen = Information + Fähigkeit, sie zu nutzen.
- Information = Daten + Bedeutung (Semantik)
- Daten = Zeichen + Syntax

Daten sind demnach Elemente (Wörter)  $w_i$  einer Formalen Sprache  $L(G)$  im Sinne von Chomsky; mithin also Zeichenketten mit einer Struktur, letztere bestimmt durch die Grammatik  $G$  der Formalen Sprache  $L(G)$ .



**Bild 19: Das Modell der Drei Welten nach Popper und Eccles (modifiziert); das Subjekt schließt als „Agens der Bedeutung“ den *semantic gap* zwischen Zeichen (Wörter) und Bezeichnetem (Dinge)**

Eine Information ergibt sich aus der Interpretation von Daten; Wissen ist nach Wille so zu verstehen, dass es – durch eine Person – „internalisierte Information“ ist. Konsequenterweise spricht er von einem „menschensbezogen“ Wissensverständnis. Wissen kann also als „erklärte Information“ verstanden werden: Eine Person erklärt einer anderen Person einen Sachverhalt und schließt so den *semantic gap* („semantische Lücke“, oder Bedeutungslücke): Eine Datenstruktur per se weiß nicht, was sie bedeutet.<sup>247</sup>

Ein leistungsfähiges Modell zur Erklärung dieses *semantic gap* ist das Drei-Welten-Modell nach Popper, hier wird unterschieden:<sup>248</sup>

- *Welt 1*, die Welt der physikalischen Gegenstände (alle Materie, lebende Organismen, etc.)
- *Welt 2*, die Welt der subjektiven Erlebnisse (Empfindungen der Menschen und Tiere, Ich-Bewusstsein, Wissen um den eigenen Tod, etc.)
- *Welt 3*, die Erzeugnisse des menschlichen Geistes (menschliche Sprachen, Mythen, Kunstwerke, wissenschaftliche Entdeckungen, etc.).

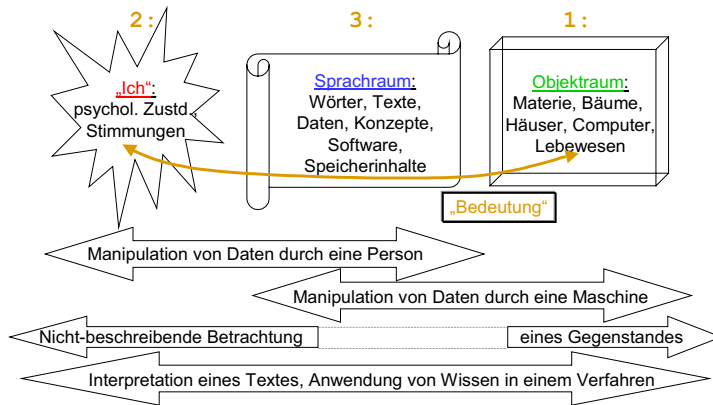
Das erkennende Subjekt ist nun quasi das „Agens der Bedeutung“ der Wörter und der Dinge: Es überwindet die semantische Lücke und weist den Erzeugnissen des menschlichen Geistes (Sprachinhalten, Informationen) eine Bedeutung zu.

<sup>246</sup> Wille (2000), S. 357

<sup>247</sup> Das macht man sich leicht am Beispiel einer Pixelmatrix klar, welche ein Bild (z. B. einer digitalisierten Photographie auf einem Bildschirm dargestellt) darstellt. Das Bild wird durch die Betrachtung durch eine Person, vordem ist und bleibt es eine bloße Matrix von Zahlenwerten. Die TURING’schen Maschinen sind der *Bedeutung* der Daten wohl generell abhold – siehe übernächste Fußnote.

<sup>248</sup> Popper/Eccles (1987), S. 61 ff.

Wissen und Können erscheinen aber untrennbar: Es nützt nichts, etwas bloß zu wissen (im Sinne von: es ist irgendwie eine Information im Hirn eines Menschen gespeichert), es muss notwendigerweise die Möglichkeit hinzutreten, dieses Wissen anwenden zu können; das heißt mindestens, es jemanden anders in einem einigermaßen sinnvollen Kontext (und sei in einer akademischen Prüfung, oder in einer Rundfunk-Quizsendung) mitteilen zu können.<sup>249</sup>



**Bild 20: Die Rolle des Wissens im Modell der Drei Welten nach Popper und Eccles**

Die Rolle von Wissen und Können soll an einem Beispiel – einem (aus dem Postwesen allgemein bekannten) Brief – dargestellt werden:

Ein Brief gehört als Gegenstand klar zur Welt 1, die aufgedruckte Empfänger-Adresse hingegen besteht aus Daten, diese gehören zur Welt 3.

Das automatische Lesen der Empfängeradressen von Briefen und das anschließende maschinelle Sortieren derselben ist ein Vorgang, der sich in den Welten 1 und 3 abspielt.

Wird hingegen die Adresse durch eine Person (in Gestalt des Briefzustellers) gelesen, handelt es sich um einen Vorgang, der alle drei Welten betrifft.

Ein Vorgang in Welten 2 und 3 liegt vor, wenn der Zusteller den Adressaten kennt, und z. B. sich während des Zustellens an ein gemeinsames Erlebnis mit demselben erinnert.

Die (für diesen Beitrag wichtige) These der engen Verzahnung von Wissen und Können wird auch in der unmittelbaren Umgangssprache transparent, wenn man beispielsweise davon redet, dass eine Person eine Fremdsprache nicht etwa „weiß“, sondern „kann“ oder „beherrscht“. In einer Fahrschule geht es wohl darum, jemanden das Autofahren beizubringen, mit dem Ziel, dass der Fahrschüler am Ende „weiß“, wie man Auto fährt – im Sinne von „Auto fahren kann“ – wozu das Studium der theoretischen Unterlagen (also die bloße Internalisierung der relevanten Informationen) kaum ausreichen dürfte.

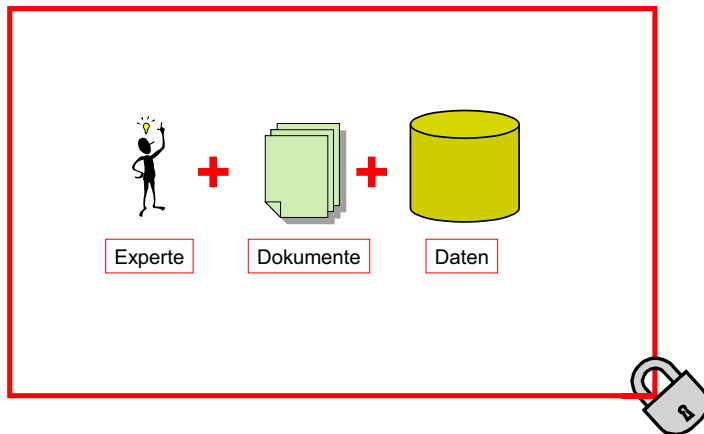
Die wissenstragende Person („Experte“), die (Papier-) Unterlagen und die in einer Datenbank eingestellten Daten bilden eine „untrennbare Einheit“. Eine widrige „Auftrennung“ führt entweder zu Dokumentations- oder zu Verständnisdefiziten!

Dieser Aspekt soll etwas weiter beleuchtet werden. Es macht wohl keinen Sinn, von „Personen-unabhängigem Wissen“ zu sprechen, weil die „Personen-Komponente“ nicht weggedacht werden kann; hingegen ist

<sup>249</sup> In einer Seitenbetrachtung kann man die Rolle des sogenannten „Maschinellen Wissens“ vor dem Hintergrund des Popper’schen Modells erläutern: Maschinelles Wissen (wie es der Computer HAL 9000 im bekannten Film „2001“ von Stanley Kubrick repräsentiert) kann es nach dem oben dargestellten Modell nicht geben, weil Maschinen (nach dem TURING’schen Verständnis) notwendigerweise auf der Ebene der Verarbeitung von Daten (Zeichen mit Syntax) verharren und ihnen somit die „Bedeutung“ der verarbeiteten Daten nicht zugänglich ist. Damit scheitern Computer quasi notwendigerweise an der Objekt-Subjekt-Schwelle – eben dem *semantic gap*. Pointiert lässt es sich so formulieren, dass *Wissen* (das Verstehen und Anwenden von Daten und Informationen) – im Gegensatz zur bloßen Manipulation von Zeichen – kein *technisches*, sondern ein *biologisches* Phänomen ist.



es aber sinnvoll, zwischen „Personen-neutralem“ und „nicht-Personen-neutralem Wissen“ zu unterscheiden. Letzteres könnte man als intra-personelles und ersteres als inter-personelles Wissen und Können bezeichnen.<sup>250</sup>



**Bild 21: Die Bewirtschaftung von Wissen muss den „Experten“ und seine Daten und Dokumente integrativ behandeln. Die wissenstragende Person, die (Papier-) Unterlagen und die in einer Datenbank eingestellten Daten bilden eine „untrennbare Einheit“: Eine widrige Auftrennung führt entweder(!) zu Dokumentations- oder(!) zu Verständnisdefiziten**

In der Arbeit von Hansen et al. wird dargelegt, dass es im Prinzip zwei Strategien gebe, Wissensmanagement zu betreiben, nämlich das sich auf kodifiziertes Wissen und das sich auf personifiziertes Wissen konzentrierende Wissensmanagement.<sup>251</sup> Dabei stehen Dienstleistungs- und Beratungsbetriebe im Zentrum des Interesses und der Überlegungen; es werden die folgenden Charakterisierungen vorgenommen:

1. Das Kodifizierte Wissensmanagement ist gekennzeichnet durch Dokumenten-basierten Informationsaustausch (in der Arbeit von Hansen et al. – eigentlich fälschlich – als „Wissensaustausch“ bezeichnet) über elektronische Systeme, in welche seitens des Betriebs massiv investiert wird. Die Ökonomie der Wissenswiederverwendung resultiert einerseits aus der Investition in den Aufbau der Informationsbasis und andererseits aus deren möglichst vielfacher Wiederverwertung durch große Beraterteams. Die Vergütung des Personals orientiert sich daran, inwieweit Informationssammlungen des Unternehmens genutzt und durch eigene Beiträge erweitert werden; das Ziel ist das Anbieten und Durchführen von Beratungsprojekten, welche den Charakter eines Serienproduktes haben – der Grossteil des Gewinns ergibt sich aus der multiplikativen Anwendung der Informationen, bzw. des vorbereiteten Wissens der Mitarbeiter.
2. Das Personifizierte Wissensmanagement hingegen (wiederum Darstellung nach Hansen et al.<sup>252</sup>) organisiert den Wissensaustausch über persönliche Netzwerke, über diese werden individuelle Wissensinhalte und Erfahrungen – in oftmals sehr zeitaufwendigen Prozessen – gehandelt. Die Ökonomie beruht auf der individuellen Expertise der Mitarbeiter; kleine Beraterteams suchen sehr Klienten-spezifische Lösungen gegen relativ hohe Vergütungen pro Zeiteinheit (das sind:

<sup>250</sup> Den Unterschied kann man sich leicht an einem Beispiel klarmachen, das bei Bloch (1972) zu finden ist: GIORDANO BRUNO glaubte, dass einige Wissensinhalte von ihm (selbst! – intra-personelles Wissen!) vertreten werden müssen, weil sie *nur* von ihm vertreten werden können. GALILEO GALILEI war hingegen davon überzeugt, dass die von ihm vertretenen Thesen auch von anderen Personen (inter-personell!) gewonnen und vertreten werden könnten. Das weitere Schicksal der beiden genannten Personen zeigt, dass – zumindest als solches empfundenes! – intra-personelles Wissen durchaus für seinen Besitzer ein sehr gefährliches Gut darstellen kann.

<sup>251</sup> Hansen/Nohria/Tierney (1999), S. 85 ff.

<sup>252</sup> A.a.O., S. 85 ff.

hohe Honorartagesätze). In der Personalpolitik steht die Schulung von Einzelpersonen (welche bereits beim Eintritt in das Unternehmen über eine profunde Berufserfahrung, oder eine exzellente akademische Ausbildung verfügen) durch Mentoren welche ihre Erkenntnisse und Methoden direkt weitergeben an erster Stelle – eine explizite Kodifizierung von Informationen unterbleibt zuweilen gänzlich. Die Vergütung des Personals erfolgt nach Maßgabe der Teilung eigener Erfahrungen und eigener Expertise mit den Kollegen, also der Mitarbeit in den Personen-orientierten Netzwerken des Unternehmens. Das Ziel ist das Anbieten und Durchführen von Beratungsprojekten, welche einen kreativen, analytisch arbeitenden Berater mit individueller Expertise erfordern; der Gewinn ergibt sich aus der Höhe der verlangten und erhaltenen Honorare.

Es muss allerdings der von Hansen et al. vertretenen Auffassung, entweder eine kodifizierende oder (im Sinne eines Exor!) eine personifizierende Strategie zu verfolgen, entgegnet werden, dass sowohl ein reines kodifiziertes als auch reines personifiziertes Wissensmanagement wenig sinnvoll sind. Dies ist bereits anhand zweier einfacher Beispiele leicht einzusehen:

Als Beispiel für das Misslingen eines reinen kodifizierten Wissensmanagements sei der Fall angeführt, dass die Speicherung von Wissen oder Informationen als bloße Daten erfolgt, ohne dass der Autor die „Erklärungskomponente“ für die Interpretation (oder: Lesart) weitergibt. Berühmt wurde der kretisch-minoische „Diskos von Phaistos“ aus dem 17. Jh. v. Chr., dessen Inschrift in ihrer Buchstaben und Worttrennung klar „lesbar“ ist, aber – weil es sich um eine unbekannte Sprache und(!) eine unbekannte Schrift handelt – leider bislang noch nicht entziffert werden konnte.<sup>253</sup>

Reines personifiziertes Wissensmanagement ist aber ebenso ein untauglicher Ansatz. Dieses bedeutete ja, dass die Weitergabe von Wissen oder Informationen als lediglich mündliche Mitteilungen bewerkstelligt wird; ergo, fällt ein Überträger aufgrund eines persönlichen Missgeschicks aus, gehen die Wissensinhalte verloren – ein Beispiel hierfür sind die mündlichen Überlieferungen des Keltischen Kulturkreises im süddeutschen Raum.<sup>254</sup>

Um herauszufinden wie Expertise entsteht, wird ein Vergleich zwischen einem Novizen und einem Experten herangezogen. Dabei wurden bisher lediglich Definitionen eines Experten für eine bestimmte Domäne entwickelt. Ein Experte lässt sich durch folgende Kriterien definieren:<sup>255</sup>

- *Erfahrung*: Nur langjährige (etwa acht bis zehn Jahre), meist arbeitsintensive Auseinandersetzung mit einem bestimmten Sachgebiet befähigt jemanden, tiefe, spezialisierte Formen von Wissen zu erwerben und dadurch zum Experten zu werden.
- *Effizienz*: Ein Experte unterscheidet sich von einem Novizen, indem er eine überdurchschnittliche Anzahl von Aufgaben mit unterdurchschnittlichem Aufwand (Zeit, Kosten, Fehlerquote usw.) bewältigt.
- *Bereichsspezifisches Wissen*: Gemeint ist damit eine differenzierte Form von Wissen in Bezug auf Fakten, Regeln und Denkprozesse innerhalb eines bestimmten Fachbereiches. Darüber hinaus verfügen Experten über Methoden, Prozeduren und Techniken, um Probleme zu lösen.

Allerdings trifft keine dieser Darstellungen exakt auf die Tätigkeit eines Beraters zu.<sup>256</sup> Die Expertenschaft eines Beraters basiert auf einer problembezogenen, analytischen und lösungsorientierten Kompetenz.<sup>257</sup>

Ein Beratungsexperte muss seine Tätigkeitsschwerpunkte kontinuierlich den Markt- und Technologieveränderungen anpassen und auch gegebenenfalls ändern. Es ist daher schwer zu sagen, ob ein Berater eine dauerhaft herausragende Leistung in einem Beratungsschwerpunkt erbringen muss, um als Experte zu gelten. Zudem ist fraglich, ob die Domänenanforderungen für den Berater in der klassischen Unternehmensberatung über die Dauer seiner Domänenzugehörigkeit gleich bleiben oder ob sie sich nicht parallel zur Karriereentwicklung ändern. Zu erwähnen bleibt, dass der Berater von Kundenseite grundsätzlich als Experte angesehen

---

<sup>253</sup> Ein ähnliches Los wird wohl auch denjenigen Außerirdischen beschieden sein, die jemals versuchen sollten, die allseits bekannte Plakette an der Pionier-II-Sonde zu entziffern.

<sup>254</sup> Ebenfalls ein schönes Beispiel: der Informatiker *Dennis Nedry* in Crichtons Roman „Jurassic Park“: Er, als einzige Person in Kenntnis eines User-Passworts von erheblicher Bedeutung, wird von einem Dinosaurier gefressen – mit fatalen Folgen für den weiteren (dann nicht mehr reibungslosen) Betrieb des Rechenzentrums (zitiert nach Crichton, DinoPark deutsche Ausgabe, 1991)

<sup>255</sup> Bredl (2005), S. 10.

<sup>256</sup> Bredl (2005), S. 11.

<sup>257</sup> Greger (2004), S. 39.

wird, da er sich in der Position befindet, Probleme zu lösen, die auf Kundenseite alleine nicht bewältigt werden können.<sup>258</sup>

### 7.1.2 Hindernisse beim Wissensaustausch

„Ich habe alle Informationen außer denen, die ich benötige“ lautet eine häufig getätigte Aussage. Es fehlt die Fähigkeit, Transparenz über die vorhandenen internen und externen Wissensbestände zu erlangen.<sup>259</sup>

Nicht selten mangelt es an der Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter, ihr individuelles Wissen bereitzustellen. Es müssen gewisse Anreize und Motivationen geschaffen werden, um die mit der Bereitstellung ihrer Kenntnisse verbundene Mehrarbeit in Kauf zu nehmen. Vorhandene Fachkenntnisse, die ein Arbeitnehmer innerhalb seines Aufgabenbereiches besitzt, stellen eine wichtige Ressource dar und können somit auch für Erfolg, Misserfolg und Karriere eines Unternehmens entscheidend sein. Je weniger Spezialwissen weitergegeben wird, umso unverzichtbarer werden der Mitarbeiter und dessen Arbeitskraft für die Organisation.<sup>260</sup>

Eine Möglichkeit, die erlangten Fachkenntnisse weiterzugeben, besteht beispielsweise in der Verpflichtung, nach Projekten eine detaillierte Dokumentation zu erstellen. Diese Aufgabe wird jedoch als restriktive Maßnahme gewertet.<sup>261</sup> Materielle oder immaterielle Anreize stellen eine andere Variante der Motivation dar. Dadurch steigt nicht nur die Quantität der abgelegten Fakten, vielmehr sollten die Anreize so gestaltet werden, dass Beiträge belohnt werden, die eine entsprechende Nachfrage im Unternehmen hervorrufen.<sup>262</sup>

Nicht immer bedarf es gewisser Anreize, da einige Experten ihre erlangten Kenntnisse den Kollegen in einem persönlichen Gespräch weiter geben. Ein derartiger Austausch hat den Vorteil, dass er weniger aufwendig ist und nicht erst in mühsamer zeitraubender Arbeit niedergeschrieben werden muss. Zudem haben Mitarbeiter bei einem persönlichen Gespräch weniger Bedenken, dass das Wissen unkontrolliert weitergegeben wird. Hilfsmittel zum bilateralen Austausch können auch Medien wie E-Mail und Newsgroups sein.<sup>263</sup>

Kategorien des Wissens können nach vielen Kriterien differenziert werden. Für das Wissensmanagement ist unter anderem die Differenzierung nach der *Transferierbarkeit* von besonderer Bedeutung. Hierzu gehören:<sup>264</sup>

- *Explizites Wissen* beruht auf Regeln, Algorithmen sowie sonstigen Vorschriften.<sup>265</sup> Es lässt sich auf verschiedenen Medien in kodifizierter Form, wie beispielsweise Text, Formel oder Zeichnung, speichern.<sup>266</sup> Somit ist das explizite Wissen personen-unabhängig, eindeutig definiert und lässt sich problemlos kommunizieren.<sup>267</sup>
- *Implizites Wissen* repräsentiert das individuelle, personenabhängige Wissen, welches sich dadurch weitgehend der Kodifizierung und Kommunikation entzieht.<sup>268</sup> Es ist kaum formalisierbar und schwer artikulierbar.<sup>269</sup>

Auch die Unterscheidung nach der *Verbreitung* des Wissens ist wichtig:

- *Individuelles Wissen* befindet sich in den Köpfen einzelner Personen, wodurch ausschließlich diese darauf zugreifen können.<sup>270</sup>
- *Kollektives* oder *organisationales Wissen* ist mehreren Personen zugänglich.<sup>271</sup> Es entsteht durch Interaktionen zwischen Individuen.<sup>272</sup> Das organisationale Wissen entsteht durch das kollektive Wissen einer Organisation und das individuelle Wissen ihrer Mitglieder.<sup>273</sup>

---

<sup>258</sup> Bredl (2005), S. 12.

<sup>259</sup> Probst (2006), S. 63.

<sup>260</sup> Schmücker (2002), S.21.

<sup>261</sup> Hofmann (2005).

<sup>262</sup> Dittmann (2002), S. 71.

<sup>263</sup> Schmücker (2002), S.21.

<sup>264</sup> Nissen (2008a), S. 38.

<sup>265</sup> Jänig (2004), S. 241.

<sup>266</sup> Nissen (2008a), S. 38.

<sup>267</sup> Jänig (2004), S. 241.

<sup>268</sup> Nissen (2008a), S. 38.

<sup>269</sup> Jänig (2004), S. 241.

<sup>270</sup> Nissen (2008a), S. 38.

<sup>271</sup> Schmücker (2002), S. 21.

<sup>272</sup> Nissen (2008a), S. 38.

<sup>273</sup> Brücher (2004), S. 11.

Durch den zunehmenden Einsatz mehrerer Mitarbeiter in Teams oder projektorganisierten Arbeitsprozessen lassen sich komplexere Aufgaben lösen und ein Bündeln von individuellem Know-how wird ermöglicht.<sup>274</sup>

## 7.2 Wissensvermögensverwaltung (Knowledge Asset Management – KAM)

Seit Mitte der 1990er Jahre wurden Modelle zur Erfassung und Bewertung von intellektuellem Kapital im Unternehmen eingesetzt.<sup>275</sup> Für wissensintensive Dienstleistungen, insbesondere Beratungsunternehmen, spielt die Verwaltung des vorhandenen Datenstammes intern eine entscheidende Rolle.<sup>276</sup>

Gewisse Veränderungen wirtschaftlicher Bedingungen führten dazu, dass für immer mehr Unternehmen Wissen zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor geworden ist. Bisherige Möglichkeiten der Darstellung solcher Vermögenswerte sind nicht ausreichend, wodurch neuartige Ansätze gefragt sind.<sup>277</sup> Im Rahmen des „Knowledge-Asset-Management Projekts (KAM.com) der High-Tech-Offensive Bayern (HTO), das seit 2001 an der Fachhochschule Aschaffenburg durchgeführt wurde, entstand die Grundthese „Wissen ist Vermögen“.<sup>278</sup> Sie stellt den Unterschied zur heute gängigen Praxis im Wissensmanagement dar, die sich ausschließlich auf die planmäßige Verwaltung von Daten und Informationen konzentriert. KAM.com dagegen entwickelte eine Methode, mit der es erstmals gelingt, den Wert der Expertise und des Wissens in beratungsintensiven Organisationen (wie Professional Service Firms) zu beziffern und damit in die operativen Prozesse zu integrieren. Unterstützt wird die Einführung einer Wissensvermögensverwaltung von einem eigens hierfür entwickelten Softwaresystem.<sup>279</sup>

### 7.2.1 Komponenten des KAM

Im Rahmen des Projekts KAM.com wurde die These aufgestellt „Wissen ist Vermögen“. Es erscheint somit sinnvoll, analog zur Vermögensverwaltung von einer Wissensverwaltung (Knowledge Asset Management – KAM) zu sprechen. Sie umfasst folgende, aus der Vermögenstheorie abgeleitete, Komponenten:<sup>280</sup>

*Relative Wissensbilanzierung:*<sup>281</sup>

- Methoden, welche die Zu- oder Abnahme der in einer Organisation enthaltenen Wissenswerte erfassen.
- Kriterien für den Wirkungsgrad und die Effizienz des Wissenserwerbs in einer Organisation, insbesondere der Zunahme des Wissens nach Maßgabe der für den Wissenserwerb eingesetzten monetären Mittel.

*Absolute Wissensbilanzierung:*<sup>282</sup>

- Entwicklung von Methoden für monetäre Äquivalente des Wissens in Organisationen zum Zwecke ihrer (internen) Bilanzierung.
- Leistungsfähigkeit von Wertansätzen wie Marktwert, Zeitwert und Wiederbeschaffungswert von Wissen in einer Organisation.
- Bilanzielle Aktivierbarkeit von Wissen in Organisationen.

*Wissens-Liquidität:*<sup>283</sup>

- Entwicklung von Methoden für die Verfügbarkeit und Veräußerbarkeit von Wissen, speziell in großen und internationalen Organisationen.

---

<sup>274</sup> Probst (2006), S. 142.

<sup>275</sup> Alwert (2005), S. 23.

<sup>276</sup> Hofmann (2005).

<sup>277</sup> Nagel (2005), S. 121.

<sup>278</sup> Hofmann (2005).

<sup>279</sup> ZENTEC (2003), S. 1.

<sup>280</sup> Hofmann (2005).

<sup>281</sup> Hofmann (2001), S. 1.

<sup>282</sup> Hofmann (2005).

<sup>283</sup> Hofmann (2001), S. 2.

- Liquidität von Wissen analog zur Liquidität bilanzieller Aktiva. (Parallelen zur Veräußerbarkeit und Verfügungsgeschwindigkeit von Vermögenswerten.)
- Entwicklung von Methoden für Prozesse der Aufrechterhaltung der Wissensliquidität und Wissensmobilität in Organisationen.

*Wissens-Controlling:*<sup>284</sup>

- Prozesse der Aufrechterhaltung der gleichförmigen Beratungsqualität in Organisationen.
- Umfasst die Frage zur Leistungsrechnung und -überprüfung in Bezug auf Wissenswerte, einschließlich der Verwendung dieser

## 7.2.2 Ziele des KAM

Ziel des KAM ist die Darstellung von Potentialen und Expertise der Mitarbeiter sowie das Ausfindigmachen entsprechender Personen. Auch stellt sich die Frage nach dem letztendlichen Wert des Beratungsbetriebs. Die in der Praxis zu beobachtende Diskrepanz zwischen Marktwert und Buchwert eines Unternehmens ist hierbei von besonderer Bedeutung.<sup>285</sup>

Die hierzu entwickelte Methode soll die Bewertung und Verwaltung von personifizierten<sup>286</sup> und kodifizierten<sup>287</sup> Wissenseinheiten (Knowledge Items) als Vermögenswerte ermöglichen. In jedem Prozess, in dem wissensintensive Dienstleistungen<sup>288</sup> bzw. Produkte<sup>289</sup> erbracht bzw. erzeugt werden, kommen Knowledge Items (KI) zum Einsatz.<sup>290</sup> Daher müssen KI's ausreichend bewertet und beschrieben werden, damit sie als Aktiva in einer Bilanz dargestellt werden können. Ziel ist es zudem, jedes KI durch einen Wert in Euro zu beziffern. Ausgangspunkt hierfür bietet die Vermögenstheorie.<sup>291</sup> Knowledge Items werden einzeln bewertet und in einer Vermögensbilanz akkumuliert dargestellt. Die Posten finden sich auf der Aktiv-Seite; die Wertansätze sind zum Teil Schätzwerte, da „echte“ Marktwerte nur selten zur Verfügung stehen, wie auch im klassischen Bilanzbereich bei dem Ansatz von (Wieder-) Beschaffungswerten abzüglich eventueller Abschreibungen o.ä.<sup>292</sup> Die Differenz aus Marktwert und Buchwert entspricht dem Goodwill (Firmenwert, Geschäftswert) plus der Aktiva, welche durch die bewerteten Knowledge Items dargestellt werden.<sup>293</sup>

## 7.3 Definition eines Stück „Wissens“

Ein Knowledge Item (KI) wird als eine internalisierbare, nicht-triviale Information, welche auf Anwendbarkeit ausgerichtet ist, definiert; nebst einer damit verbundenen Erklärungskomponente. Ein Knowledge-Item besteht aus drei Komponenten (siehe auch Bild 22):<sup>294</sup>

1. *Identifier Komponente* ist eine Bezeichnung oder ein Index.<sup>295</sup> Der „Personelle Aspekt“ beschreibt eine Person (oder eine Gruppe von Personen), die als Ansprechpartner und Wissensträger dient.<sup>296</sup>

---

<sup>284</sup> Hofmann (2005).

<sup>285</sup> Greger (2004), S. 70.

<sup>286</sup> Personifiziertes Wissensmanagement organisiert den Wissensaustausch über persönliche Netzwerke, über individuelle Wissensinhalte und Erfahrungen. Vgl. dazu Hofmann (2005).

<sup>287</sup> Das kodifizierte Wissensmanagement zeichnet sich durch den dokumentenbasierten Informationsaustausch über elektronische Systeme aus. Vgl. dazu Greger (2004), S. 44.

<sup>288</sup> Zur Definition wissensintensiver Dienstleistungen ist auf die Definition von Beratungsbetrieben zurückzugreifen. Ein Beratungsbetrieb erbringt professionelle, akademische Dienstleistungen in Form von Projekten. Intern ist ein Beratungsbetrieb i. d. R. situativ organisiert und tritt evtl. mit einer eigenständigen Rechtsform am Markt auf. Es dominieren fachliche Probleme aus dem IT-/TK-Bereich. Folglich dient der Beratungsbetrieb der Erbringung wissensintensiver Dienstleistungen. Vgl. dazu Greger (2004), S. 35.

<sup>289</sup> Ein wissensintensives Produkt zeichnet sich durch den Einsatz akademischen Personals aus, das zur Produktion notwendig ist. Das Produkt weist somit eine gewisse „Gestaltungshöhe“ auf und fällt u. U. in den Bereich des Urheberrechts. Der Prozess zur Erstellung des Produkts ist nicht-trivial. Vgl. dazu Greger (2004), S. 35.

<sup>290</sup> Greger (2004), S. 35.

<sup>291</sup> Greger (2004), S. 70.

<sup>292</sup> Greger (2004), S. 79.

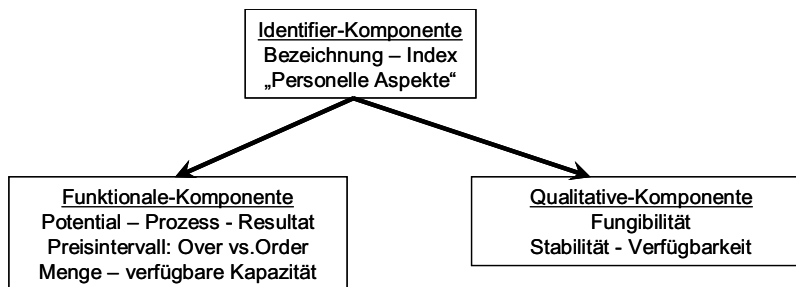
<sup>293</sup> Greger (2004), S. 70.

<sup>294</sup> Hofmann (2001), S. 6.

<sup>295</sup> Rathert (2003), S. 7.

<sup>296</sup> Hofmann (2005).

2. *Funktionale Komponente* Die Potential-Prozess-Resultat-Beschreibung lehnt sich an die klassische Definition eines Beratungsproduktes an. Ihre „Menge“ richtet sich nach den personellen Kapazitäten sowie nach der informationellen Verfügbarkeit (Copyrights, Non-Disclosure, etc.)<sup>297</sup>
3. *Qualitative Komponente* Es wird vermutet, dass die Attribute des Knowledge Items weitgehend unabhängig von einer Branche modelliert werden können. Hierbei spielt die Fungibilität eine große Rolle und fragt danach, wer als Anbieter und wer als Nachfrager in welchen Situationen des Wissenshandels akzeptiert wird.<sup>298</sup>



**Bild 22: Komponenten eines Knowledge Items.**<sup>299</sup>

Mit Hilfe vorgenannter Einstufungen wird entschieden, ob eine Information als nicht-trivial gelten kann. Ein Knowledge Item funktioniert erst, wenn es in einen Prozess der Wissensverwaltung eingebunden ist. Diese Vorgänge entstehen durch inter-personelle Dialoge, wie beispielsweise Gespräche zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens. Darüber hinaus sollte die Information eine „Erklärungskomponente“ zur Verfügung stellen. Dies bedeutet, dass das „Wissen“ auch verstanden werden muss und es nicht ausreichend ist, eine bloße Zugangsmöglichkeit zu schaffen. Zusätzlich muss sichergestellt sein, dass geeignete Mitarbeiter existieren, die gespeicherte Informationen an Dritte weitergeben und erläutern können.<sup>300</sup>

Die Bedeutung solcher „Wissenserklärer“ (Multiplikatoren) ist für den betrieblichen Kontext nicht zu unterschätzen. Häufig werden in Wissensmanagement-Systemen die Daten dieser Personen gespeichert und gelten als wichtigste Komponente. Ohne sie kann eine Information zu „herrenlosem“ oder „totem“ Wissen werden, welches für ein Unternehmen unter Umständen nahezu wertlos sein kann.<sup>301</sup>

## 7.4 Referenzmodell für Knowledge Items im Beratungsunternehmen

Wichtige Wissensarten eines Beratungsunternehmens lassen sich in das folgende Modell (Bild 23) einordnen. Hierbei erfolgt eine Zuordnung nach Themenkreisen, wobei das enzyklopädische Wissen die Basis bildet.<sup>302</sup>

Im Vordergrund stehen die Themenkreise:

- „*Personal*“ umfasst die periodisch zu aktualisierenden Curriculum Vitae (CV) der Mitarbeiter. Darin sind die wichtigsten individuellen Daten einer Person wie Ausbildung, aktuelle Projekterfahrung, derzeitige Stellung und Aufgabe in der betrieblichen Organisation aufgelistet.<sup>303</sup>
- „*Kunde*“; hierzu zählen die Wirtschaftsdaten und sonstige Informationen über Firmen und deren Ansprechpartner. Auch Sekundärdaten wie neuere Entwicklungen, Firmenhistorie und dergleichen gehören dazu.<sup>304</sup>

<sup>297</sup> Hofmann (2005).

<sup>298</sup> Hofmann (2005).

<sup>299</sup> Rathert (2003), S. 7.

<sup>300</sup> Hofmann (2001), S. 7.

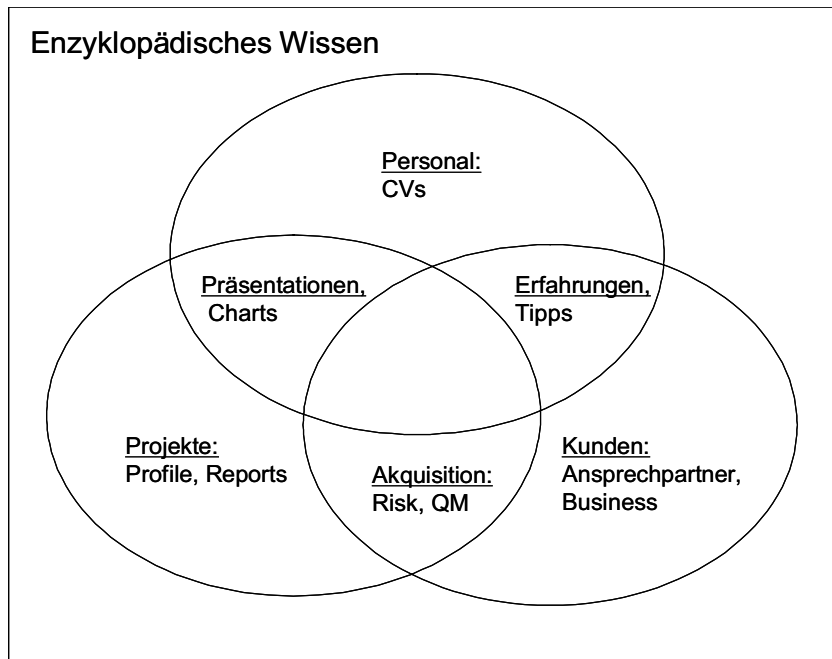
<sup>301</sup> Hofmann (2005).

<sup>302</sup> Hofmann (2001), S. 11.

<sup>303</sup> Niedereichholz (2004), S. 233.

<sup>304</sup> Hofmann (2001), S. 12.

- „*Projekte*“; dies sind die Abschluss- und Zwischenberichte sowie *profiles*, in denen wesentliche Aspekte der Aufgabenstellung, die erzielten Ergebnisse und die eigenen Erkenntnisse festgehalten werden.<sup>305</sup>



**Bild 23: Referenzmodell für Wissensarten im Beratungsbetrieb.**<sup>306</sup>

Überschneidungen ergeben sich in den Bereichen:

- „*Personal*“ und „*Kunden*“; hierunter werden kundenspezifische Erfahrungen einzelner Mitarbeiter verstanden, sowie „*Tipps*“ im Umgang bestimmter Kunden auf persönlicher Ebene.
- „*Projekte*“ und „*Personal*“; beinhaltet neben den von Mitarbeitern des Beratungsunternehmens gehaltenen Präsentationen beim Auftraggeber; ebenso Darlegungen, Methoden sowie Erfahrungen, die einzelne Personen vertreten können.
- „*Kunden*“ und „*Projekte*“; hierzu zählen Aspekte der Akquisition, insbesondere Daten zu Risiken und zur Qualitätssicherung.

Die aufgezeigten Überschneidungen vermitteln grob die zu verwaltenden Wissensarten in einem Beratungsbetrieb.<sup>307</sup>

<sup>305</sup> Hofmann (2001), S. 12.

<sup>306</sup> Quelle: Hofmann (2001), S. 11.

<sup>307</sup> Hofmann (2001), S. 11.

## 8 Schlussbemerkung und Ausblick

Neben einem Abriss über den Beratungsmarkt, liefert der Beitrag ein Modell der Struktur von Beratungsbetrieben. Kennzeichnend für diese Branche ist das enorme Wachstum der letzten Jahre. Der Markt lässt sich in einen Produkt- und Projektmarkt unterteilen, wobei eine starke Konzentration und Oligopolisierung zu erkennen sind. Im Zuge dessen erfolgt eine Betrachtung der Taxonomie des IT-Marktes, mit einer Darstellung der Komponenten vom strategischen Bereich bis zum Standardgeschäft. Abweichungen zwischen den beiden äußern sich unter anderem durch unterschiedliche Werte beim Investitionsindex sowie bei der Mobilisierungszeit. Festzuhalten ist hier, dass der Trend weg vom Standardgeschäft und hin zum strategischen Sektor führt. Verdeutlicht wird die Struktur eines Beratungsunternehmens am Modell.

Innerbetrieblich nimmt die strukturelle Einbindung geeigneter Mitarbeiter generell und in Bezug auf deren Ausbildung im quantitativen Modell zur Globalsteuerung des Beratungsbetriebes einen gewichtigen Punkt ein. Mit Hilfe einfacher arithmetischer Berechnungen werden Zusammenhänge erläutert, mit dem Ergebnis, dass auch den nicht-weiterberechenbaren Stunden in Bezug auf die Zukunft eines Beratungsunternehmens essentielle Bedeutung beizumessen ist.

Abgesehen von den Mitarbeitern und deren Expertise wird auch ein ausgewogenes Projektportfolio für den Erfolg eines Beratungsbetriebes benötigt. Ohne dieses, wie das qualitative Modell zur Globalsteuerung zeigt, gelingt es nur schwer, geeignete Mitarbeiter zu gewinnen und die damit einhergehenden Erfolge zu erzielen.

Auch wird der mögliche Werdegang eines Beraters innerhalb verschiedener Karrieremodelle aufgezeigt. In diesem Zusammenhang kommt auch zum Ausdruck, dass es der Förderung der Mitarbeiter seitens des Beratungsbetriebes bedarf und Anreize in beispielsweise monetärer Art oder durch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben gegeben sein sollten. Geplant und erörtert werden bestimmte Maßnahmen im Rahmen eines Mitarbeiterdialogsystems. Letztendlich hat ein Unternehmenspolitik förderndes Verhalten des Mitarbeiters positive Auswirkungen auf seinen weiteren Karriereverlauf.

In einem anderen Abschnitt wird aufgezeigt, dass die Auswahl der geeigneten Unternehmensform beim Einstieg in die Selbständigkeit neben einer solide aufgebauten Finanzplanung Auswirkungen auf den Erfolg eines Beratungsunternehmens hat.

Zum Schluss ist noch das Thema Wissensmanagement dargestellt, welches insbesondere für Beratungsbetriebe bedeutsam ist, da Wissen als Erfolgsfaktor gilt. Neben den Faktoren des Wissensmanagements wird das KAM-Projekt betrachtet. Seine Zielsetzung liegt darin, die Potentiale und Expertise der Mitarbeiter zu ergründen, sie zu bewerten und mit ihrer Hilfe in Anlehnung an die Vermögenstheorie letztendlich den Wert des Unternehmens bzw. gewisser Teile darzustellen.

Ein Beratungsbetrieb und dessen Klienten aus dem Blickwinkel von Arzt und seinen Patienten betrachtet, zeigen, dass sich diese beiden Tätigkeitsbereiche ähneln. Faktoren wie Vertrauen, eine positive Reputation und der Umgang mit jeweiligem Gegenüber haben sich als wichtig herausgestellt. Berater als auch Arzt werden von Außenstehenden als Experten angesehen und von Ratsuchenden um Hilfe gebeten.

Mit der Modellierung interner Abläufe, der Einarbeitung von Theorien sowie ergänzendem Praxiswissen ist ein Beitrag entstanden, der Grundsätze eines Beratungsunternehmens aufzeigt. Kriterien des Consulting Research wurden unter anderem durch die Einbeziehung von Modellen, wie dem der Professional Service Firm oder der quantitativen Globalsteuerung sowie verschiedenen Theorien erfüllt. Vermitteltes Praxiswissen aus Vorlesungen, bezieht die Voraussetzung von Consulting Practice ein.

Generell ist festzuhalten, dass der wissenschaftlichen Aufbereitung von Unternehmensberatung im deutschsprachigen Raum noch zu wenig Aufmerksamkeit zuteil wird. Um die Wahrnehmbarkeit des Forschungsfeldes von Consulting Research zu steigern, bedarf es weiterer Maßnahmen.<sup>308</sup> Ein Beispiel hierfür ist der GI-Arbeitskreis „Informationsbezogene Unternehmensberatung“ (IV-Beratung)<sup>309</sup>. Das Thema Consulting Research und die Gesellschaft für Consulting Research stoßen auf ein großes Interesse.<sup>310</sup>

---

<sup>308</sup> Mohe (2008), S. 78.

<sup>309</sup> GI-Arbeitskreis (2009).

<sup>310</sup> Mohe (2008), S. 81.



## Literaturverzeichnis

- Accenture (2008), URL: <http://careers3.accenture.com/ATS/ASG/ThreKarriere/DasKarrieremodell/>, abgerufen am: 18.12.2008.
- Accenture (2009), URL: <http://www.accenture.com/Countries/Germany/Services/default.htm>, abgerufen am: 09.01.2009.
- Acent (2008), URL: <http://www.myacent.com/german/career/index.shtml>, abgerufen am: 18.12.2008.
- A.T. Kearney (2008), URL: [http://www.atkearney.de/content/presse/pressemitteilungen\\_unternehmen\\_detail.php/id/49576](http://www.atkearney.de/content/presse/pressemitteilungen_unternehmen_detail.php/id/49576), abgerufen am: 17.11.2008.
- Alwert, Kay; Heisig, Peter; Mertins, Kai (2005), Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, 2005, S. 1-23.
- Anwalt Consulting (2008), URL: <http://www.anwalt-consulting.de/unternehmenspolitik.html>, abgerufen am: 18.12.2008.
- Apple (2008), URL: <http://store.apple.com/de>, abgerufen am: 22.09.2008.
- Barchewitz, Christoph; Armbrüster, Thomas (2004), Unternehmensberatung, Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition, Wiesbaden, 2004, S. 4 – 43.
- Bayern Kapital (2008), URL: <http://www.bayernkapital.de/>, abgerufen am: 30.10.2008.
- Bloch, Erich (1972), Vorlesungen zur Philosophie der Renaissance, Frankfurt a. Main
- Brandkamp, Michael (2000), Technologien für innovative Unternehmensgründungen, Wiesbaden, 2000, S. 23.
- Bredl, Klaus (2005), Kompetenz von Beratern. Analyse des Kompetenzerwerbs bei Unternehmensberatern im Kontext der Expertiseforschung, Regensburg, 2005, URL: [http://www.opus-bayern.de/uni-regensburg/volltexte/2005/457/pdf/bredl\\_beratung.pdf](http://www.opus-bayern.de/uni-regensburg/volltexte/2005/457/pdf/bredl_beratung.pdf), abgerufen am: 30.09.2008, S. 6 – 12.
- Brücher, Heide (2004), Leitfaden Wissensmanagement – Von der Anforderungsanalyse bis zur Einführung, Zürich, 2004, S. 10 – 14.
- Bruhn, Manfred (2001), Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, Wiesbaden, 2001, S. 19.
- Bundesministerium der Justiz (2008), Schwerpunkte des Gesetzes zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG), URL: <http://www.bmj.bund.de/files/-/3342/Schwerpunkte%20MoMiG%20.pdf>, abgerufen am: 26.01.2009.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2008a), URL: [http://www.bdu.de/presse\\_399.html](http://www.bdu.de/presse_399.html), abgerufen am: 19.08.2008.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2008b), URL: <http://www.bdu.de/ziele.html>, abgerufen am 10.05.2008.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2009), URL: [http://www.bdu.de/Presse\\_419.html](http://www.bdu.de/Presse_419.html), abgerufen am: 12.01.2009.
- Camphausen, Bernd (2007), Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling, Oldenburg, 2007, S. 160.
- Capgemini Deutschland (2008), URL: [http://www.de.capgemini.com/wer\\_wir\\_sind/allianzen/ibm/](http://www.de.capgemini.com/wer_wir_sind/allianzen/ibm/), abgerufen am: 17.11.2008.
- Collrepp, Friedrich von (2000), Handbuch Existenzgründung – Für die ersten Schritte in die dauerhaft erfolgreiche Selbstständigkeit, Stuttgart, 2000, S. 3-134.

- Crichton, Michael (1991), *DinoPark*, deutsche Erstausgabe, München, Droemer Knaur, 1991
- Die KMU Berater (2009), URL: <http://www.kmu-berater.de/DE/3074/Beratungsgebiete.php>, abgerufen am: 09.01.2009.
- Deelmann, Thomas (2007), *Beratung, Wissenschaft und Gesellschaft - Interdependenzen und Gegenläufigkeiten*, in: Nissen, Volker (Hrsg.): *Consulting Research: Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*, Wiesbaden, 2007, S. 39.
- Dell (2008), URL: <http://www1.euro.dell.com/content/default.aspx?c=de&l=de&s=gen>, abgerufen am: 22.09.2008.
- Disterer, Georg (2000), *Individuelle und soziale Barrieren beim Aufbau von Wissenssammlungen*, in: *Wirtschaftsinformatik* 42(2000)6, S. 539-546.
- Dittmann, Lars; Alperslan, Adem (2002), *Gütekriterien für ontologiegestützte Kompetenzmanagementsysteme*, in: Hofmann, Georg Rainer; Alm, Wolfgang (Hrsg.): *Management der Mitarbeiter-Expertise in IT-Beratungsbetrieben - Grundlagen, Methoden und Werkzeuge*, Tagungsband der Multi-Konferenz *Wirtschaftsinformatik 2002*, Nürnberg, 2002, S. 71.
- Döring-Katerkamp, Uwe; Trojan, Jörg (2002), *Motivation und Wissensmanagement – eine praktische Perspektive*, in: Franken, Rolf; Gadatsch, Andreas: *Integriertes Knowledge Management - Konzepte, Methoden, Instrumente und Fallbeispiele*, Braunschweig, Wiesbaden, 2002, S.133.
- Friedrichsen, Heike (2005), *Was Unternehmensberater verdienen*, Artikel vom 04.04.2005, URL: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,348919,00.html>, abgerufen am: 09.10.2008.
- Gabler-Wirtschaftslexikon (1993), 8 Bände, 13. Auflage, Wiesbaden 1993, S. 682.
- GI-Arbeitskreis (2009), URL: <http://www.tu-ilmeneau.de/fakww/GI-Arbeitskreis.2896.0.html>, abgerufen am: 15.01.2009.
- Greger, Hendrik; Hofmann, Georg Rainer; Alm, Wolfgang (2004), *Grundlagen der Wissensbewertung*, in: Hofmann, Georg Rainer, Alm, Wolfgang (Hrsg.): *Rational-ökonomische Wissensbewirtschaftung – Projektabschlussbericht des HTO-Projekts „Wissens-Vermögens-Verwaltung (Knowledge Asset Management – KAM.com)“*, Aschaffenburg, 2004, S. 35 – 79.
- Gulbins, Jürgen; Seyfried, Markus; Strack-Zimmermann, Hans (1999), *Dokumentenmanagement – Vom Imaging zum Business-Dokument*, Berlin, 1999, S. 12.
- Güldenber, Stefan (2003), *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen – Ein systemtheoretischer Ansatz*, Wiesbaden, 2003, S. 156 – 249.
- Handelsblatt (2008), *A.T. Kearney-Partner stellen Bedingungen*, Artikel vom 13.07.2005, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/a-t-kearney-partner-stellen-bedingungen;927068;0>, abgerufen am: 17.11.2008.
- Hansen, Morten T.; Nohria, Nitin; Tierney, Thomas (1999), *Wie managen Sie das Wissen in ihrem Unternehmen?*, in: *Harvard Business Manager*, 5/1999, S. 85 – 96
- Hartenstein, Martin; Billing, Fabian; Schawel, Christian; Grein, Michael (2006), *Karriere machen – Der Weg in die Unternehmensberatung*, Wiesbaden, 2006, S. 91.
- Haufe Steuer Office Professional (2008), Version 6.3.0.0., Freiburg, 2008.
- Hevner, Alan R.; March, Salvatore T.; Park, Jinsoo; Ram, Sudha (2004), *Design Science in Information Systems Research*, in: *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 1, März 2004, S. 76-78.
- Hewlett Packard (2008), URL: [https://h10078.www1.hp.com/cda/hpms/display/main/hpms\\_content.jsp?zn=bto&cp=1-23%5E2569\\_4000\\_5\\_\\_](https://h10078.www1.hp.com/cda/hpms/display/main/hpms_content.jsp?zn=bto&cp=1-23%5E2569_4000_5__), abgerufen am: 22.09.2008.
- Hofmann, Georg Rainer (2000), *Software- und Service-Markt – IT-Beratung*, in: Disterer, et al.: *Taschenbuch der Wirtschaftsinformatik*, Stuttgart, Leipzig, 2000, S. 2 – 20.

- Hofmann; Georg, Rainer (2001), „Wissensmanagement (Knowledge Asset Management – KAM) in Beratungsbetrieben – Zur Bewertung und Verwaltung von personifizierten und kodifizierten Wissenseinheiten als Vermögenswerte“, in: Britzelmaier et al.: „Informationsmanagement – Herausforderung und Perspektiven“; Stuttgart, Leipzig, 2001, S. 1 – 12.
- Hofmann, Georg Rainer (2003): „Rational-ökonomische Wissensbewirtschaftung und die Folgen für die Unternehmensführung – einige Thesen aus den Knowledge-Asset-Management-Projekten“, in: Uhr et al.: „Wirtschaftsinformatik 2003 – Medien, Märkte, Mobilität“, Bd. II, Heidelberg 2003
- Hofmann, Georg Rainer (2005), Rational-ökonomische Wissensbewirtschaftung als Aufgabe der Unternehmensführung in Beratungsbetrieben, in: Schlegel et Spath: Entwicklung innovativer Dienstleistungen, Stuttgart, 2005, S. 63 – 78.
- Hofmann, Georg Rainer (2006), Beratungsbetriebe – IT-Beratung: Markt, Organisation, Erfolgsfaktoren, Aschaffenburg, 2006, S. 2 – 20.
- Hofmann, Georg Rainer (2008), Skript zur Vorlesung Beratungsbetriebslehre an der Hochschule Aschaffenburg, Sommersemester 2008.
- Hohler, Bernd (2007), Qualitätsmanagement bei der Software-Entwicklung, in: Pfeiffer, Tilo; Schmitt, Robert (Hrsg.): Masing - Handbuch Qualitätsmanagement, München, 2007, S. 827.
- IBM (2008), URL: <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/offering/ebhs/a1000360>, abgerufen am: 01.12.2008.
- IHK Frankfurt (2008), URL: [http://www.frankfurt-main.ihk.de/imperia/md/content/pdf/recht/mustervertraege/Letter\\_of\\_intent.doc](http://www.frankfurt-main.ihk.de/imperia/md/content/pdf/recht/mustervertraege/Letter_of_intent.doc), abgerufen am: 25.11.2008, S. 2.
- Jänig, Christian (2004), Wissensmanagement: Die Antwort auf die Herausforderung der Globalisierung, Berlin, 2004, S. 241.
- Kfw Mittelstandsbank (2008), URL: [http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE\\_Home/Gruenderzentrum/Planungsphase/Businessplan/index.jsp](http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Gruenderzentrum/Planungsphase/Businessplan/index.jsp), abgerufen am: 30.10.2008.
- Kniessel, Günter (2007), Vorlesung Softwaretechnologie, Kapitel 13, URL: <http://roots.iai.uni-bonn.de/teaching/vorlesungen/2007aswt/downloads/fohlen/13-project-organization-and-communication-d.pdf>, abgerufen am: 18.12.2008, Bonn, 2007, S. 9.
- Kohl, Markus (2002), Wissenslogistik – Wissen im Unternehmen effizient verfügbar machen, in: Hofmann, Georg Rainer; Alm, Wolfgang (Hrsg.): Management der Mitarbeiter-Expertise in IT-Beratungsbetrieben – Grundlagen, Methoden und Werkzeuge, Tagungsverband zur Multi-Konferenz Wirtschaftsinformatik 2002, Nürnberg, 2002, S. 29.
- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2001), Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart, 2001, S. 293.
- Litke, Hans-D. (1995), Projektmanagement – Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, München, Wien, 1995, S. 229 – 239.
- Lünenendonk-Listen (2008), URL: [http://www.luenendonk.de/IT\\_Markt\\_Liste.php](http://www.luenendonk.de/IT_Markt_Liste.php), abgerufen am: 14.06.2008, Kaufbeuren, 2008.
- Maister, David (2002), Materials for Discussion Broadcasting Tactics, The Practice Development Package, 2002, S. 8 – 38.
- Maister, David (2003), Managing the Professional Service Firm, Great Britain, 2003, S. 4 – 166.
- Mankiw, N. Gregory; Taylor, P. (2006), Economics, London, 2006, S. 65.
- Manz, Klaus; Dahmen, Andreas (2000), Kostenrechnung, München, 2000, S. 10 – 36.
- Martindale Hubbell (2008), URL: <http://www.martindale-hubbell.de/client-review-ein-neuer-service-von-lexisnexis-martindale-hubbell>, abgerufen am 18.12.2008.

- Masing, Walter (2007), Das Unternehmen im Wettbewerb, in: Pfeiffer, Tilo; Schmitt, Robert (Hrsg.): Masing – Handbuch Qualitätsmanagement, München, 2007, S. 4.
- Mentzas, Gregoris; Apostolou, Dimitris; Abecker, Andreas; Young, Ron (2003), Knowledge Asset Management – Beyond the Process-centred and Product-centred Approaches, London, Berlin, Heidelberg, 2003, S. 3 – 4.
- Mertins, Kai (2005), „Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis, in: Mertins, Kai; Alwert, Kay; Heisig, Peter (Hrsg.): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, 2005, S. 23.
- Merz, Joachim (2001), Existenzgründung 1 – Tipps, Training und Erfahrung, Berlin, 2001, S. 8.
- Microsoft (2008), URL: <http://www.microsoft.com/de/de/default.aspx>, abgerufen am: 22.09.2008.
- Mohe, Michael; Nissen, Volker; Deelmann, Thomas (2008), Einige Überlegungen und Daten zur Institutionalisierung des Forschungsfeldes Consulting Research, in: Loos, Peter; Breitner, Michael; Deelmann, Thomas (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Theorie und Anwendung, Band 11: IT-Beratung - Consulting zwischen Wirtschaft und Praxis, Berlin, 2008, S. 75ff.
- Nagel, Claus; Mohr, Christina (2005), Die Wissensbilanz als Teilaspekt eines Knowledge-Asset-Measurement-Systems, in: Alwert, Kay; Heising, Peter; Mertins, Kai (Hrsg.): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin, Heidelberg, 2005, S. 121.
- Netzwerk Nordbayern (2008), URL: <http://www.netzwerk-nordbayern.de/>, abgerufen am: 30.10.2008.
- Niedereichholz, Christel (2003), Unternehmensberatung, Band II: Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung, München, Wien, 2003, S. 314 – 335.
- Niedereichholz, Christel (2004), Unternehmensberatung, Band I: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, München, Wien, 2004.
- Niedereichholz, Christel; Niedereichholz, Joachim (2006), Consulting Insight, München, Wien, 2006.
- Niedereichholz, Christel; Niedereichholz, Joachim (2008), Consulting Wissen – Modulares Trainingskonzept für Berater mit Fallstudienhinweisen, München, 2008, S. V.
- Niehaves, Björn; Becker, Jörg (2006), Design Science Perspectives on IT-Consulting, URL: [http://www.wi.uni-muenster.de/improot/is/pub\\_imperia/doc/1813.pdf](http://www.wi.uni-muenster.de/improot/is/pub_imperia/doc/1813.pdf), abgerufen am: 03.12.2008, Passau, Berlin, 2006, S. 2 – 10.
- Nissen, Volker (2007), Consulting Research, Wiesbaden, 2007, S. 8.
- Nissen, Volker (2008a), Wissensmanagement in der Unternehmensberatung - Ergebnisse eines empirischen Vergleiches zwischen Strategieberatung und IT-orientierter Beratung, in: Loos, Peter; Breitner, Michael; Deelmann, Thomas (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Theorie und Anwendung, Band 11: IT-Beratung - Consulting zwischen Wirtschaft und Praxis, Berlin, 2008, S. 37 – 38.
- Nissen, Volker; Kinne, Stefan (2008b), IV- und Strategieberatung: eine Gegenüberstellung, in: Loos, Peter; Breitner, Michael; Deelmann, Thomas (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Theorie und Anwendung, Band 11: IT-Beratung - Consulting zwischen Wirtschaft und Praxis, Berlin, 2008, S. 48 – 96.
- Olfert, Klaus (2006), Organisation, Leipzig, 2006, S. 106 – 423.
- Oracle (2008), URL: [http://www.oracle.com/industries/pro\\_serv/index.html](http://www.oracle.com/industries/pro_serv/index.html), abgerufen am: 22.09.2008.
- Popper, Karl R.; Eccles, John C. (1987): Das Ich und sein Gehirn, Piper, München, Zürich
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (2006), Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden, 2006, S. 16 – 63.
- Probst, Hans-Jürgen; Haunerding, Monika (2005), Projektmanagement leicht gemacht – Wie behält man die Nerven, wenn alles schief geht?, Frankfurt/Wien, 2005, S. 109.

- Rathert, Nikolas A.; Krug, Sebastian (2003), Knowledge Asset Management – Wissen erfassen, Wissen bewerten, URL: [http://www.zentec.de/docs/kamcom/0302Rathert-Krug\\_kamcom\\_WI2003.pdf](http://www.zentec.de/docs/kamcom/0302Rathert-Krug_kamcom_WI2003.pdf), abgerufen am: 16.08.2008, Darmstadt, Großwallstadt, 2003, S. 7.
- Reineke, Rolf-Dieter; Bock, Friedrich (Hrsg.) (2007), Gabler Lexikon Unternehmensberatung, Wiesbaden, 2007, S. 47 – 462.
- Rüter, A.; Lammerskitten, M., Strategie-Beratung (2000), in: Scheer, August-Wilhelm; Köppen, Alexander (Hrsg.): Consulting – Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung, Berlin, 2000, S. 134 – 139.
- SAP (2008), URL: <http://www.sap.com/germany/industries/professionalservices/index.epx>, abgerufen am: 22.09.2008.
- Schmücker, Jörg; Müller, Wolfgang (2002), Peer-to-Peer - Systeme für Berater: Groupware und Expertisen-Management gehen Hand in Hand, in: Hofmann, Georg Rainer; Alm, Wolfgang (Hrsg.): Management der Mitarbeiter-Expertise in IT-Beratungsbetrieben – Grundlagen, Methoden und Werkzeuge, Aschaffenburg, 2002, S. 21.
- Schneider, Karl; Pflaum, Dieter (Hrsg.) (2000), Werbung in Theorie und Praxis, Waiblingen, 2000, S. 230.
- Schrüfer, Klaus (1997), Allgemeine Volkswirtschaftslehre, Berlin, 1997, S. 121 – 122.
- Schuhbauer, Heidi (2002), Vorstellung eines Projektes zum Thema Wissensmanagement in einem mittelständischen Unternehmen, in: Hofmann, Georg Rainer; Alm, Wolfgang (Hrsg.): Management der Mitarbeiter-Expertise in IT-Beratungsbetrieben - Grundlagen, Methoden und Werkzeuge, Tagungsband der Multi-Konferenz Wirtschaftsinformatik 2002, Nürnberg, 2002, S. 40.
- Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung (2008), URL: <http://www.schufa.de/de/produkteservices/produkteservices.jsp>, abgerufen am: 08.10.2008.
- Schwab-Kolb (2008), URL: [http://www.schwab-kolb.com/klass\\_ub.htm](http://www.schwab-kolb.com/klass_ub.htm), abgerufen am: 18.12.2008.
- Stahl, Carsten (2004), Entscheidungsfelder und Strategische Ausrichtung der Existenzgründung, in: Kremin-Buch, Beate; Unger, Fritz; Walz, Hartmut (Hrsg.): Existenzgründung, Ludwigshafen, 2004, S. 13 – 33.
- Walter, Dr. Andreas.; Arbor, Ann. (2004), Einstiegsgehälter von Hochschulabsolventen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 33.Jg. Heft1 Januar 2004, München, Frankfurt am Main, 2004, S. 55 – 57.
- Weibler, Jürgen (2001), Personalführung, München, 2001, S. 210 – 374.
- Wellenstein, Benjamin (2008), Wissen und Wissensmanagement von Unternehmensberatungen, Mannheim, 2008, S. 16 – 24.
- Wille, Rudolf (2000), Begriffliche Wissensverarbeitung: Theorie und Praxis, in: Informatik Spektrum, Heft 6, 23/2000, S. 357 – 369
- Wunderer, Rolf; Küters, Wendelin (2003), Demotivation – Remotivation, Wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden, München, Krieffel und Neuwied, 2003, S. 340 – 341.
- ZENTEC (2003), Ein Standard zur Wissensbilanzierung ist in Sicht, URL: [http://www.zentec.de/docs/kamcom/030404kamcom\\_Pressemitteilung.doc](http://www.zentec.de/docs/kamcom/030404kamcom_Pressemitteilung.doc), abgerufen am: 12.09.2008, Wiesbaden, 2003.