

Vom Fachbereich Maschinenwesen der Universität Essen  
zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktor-Ingenieurs genehmigte Dissertation

Strategisches Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung

Vorgelegt von

Lutz Mieschke  
Dipl.-Wirtschaftsingenieur  
geb. in Ludwigsburg

Referent: Univ.-Prof. Dr.-Ing. H.-J. Stracke

Korreferent: Univ.-Prof. Dr.-Ing. D. Bergers

Tag der mündlichen Prüfung: 29.10.2003

*Für meine Eltern,  
Paul Maximilian  
und Springer*

Inhaltsverzeichnis	Seite
<b>1 Einleitung</b> .....	6
<b>1.1 Hintergrund und Motivation</b> .....	6
<b>1.2 Zielsetzung und Realisierung</b> .....	6
<b>2 Heutiger Stand der Informationstechnologieberatung</b> .....	9
<b>2.1 Definition</b> .....	9
2.1.1 Eine Bestandsaufnahme.....	10
2.1.2 Besonderheiten der IT-Beratung.....	12
<b>2.2 Markt</b> .....	13
2.2.1 Der IT-Beratungsmarkt Deutschland.....	13
2.2.2 Der europäische Markt für IT-Beratung.....	15
2.2.3 Der globale Markt für IT-Beratung.....	17
<b>2.3 Aktuelle Entwicklungen in der IT-Beratung</b> .....	18
2.3.1 IT-Budgets.....	18
2.3.2 Entwicklungen der Kundenbedürfnisse.....	19
2.3.3 Allgemeine Trends des IT-Beratungsmarktes .....	20
<b>2.4 Überblick über wichtige IT-Beratungstrends</b> .....	21
2.4.1 Die wichtigsten IT-Themen.....	21
2.4.2 Migration von Altanwendungen.....	26
2.4.3 Portale und Kollaboration .....	26
2.4.4 Basel 2 und IT .....	27
2.4.5 Business Intelligence .....	28
2.4.6 ERP.....	29
2.4.7 SCM/SRM/PRM .....	29
2.4.8 CRM .....	30
2.4.9 Ausblick.....	31
<b>2.5 Analyse von Geschäftsmodellen der Unternehmensberatung</b> .....	31
<b>2.6 Defizite</b> .....	33
2.6.1 Service Engineering.....	33
2.6.2 Qualitätsmanagement.....	34
2.6.3 Strategiedurchdringung und -umsetzung .....	34
2.6.4 Fokussierung und Abdeckung des Kundenlebenszyklus.....	35
<b>3 Forderungen an ein strategisches Geschäftsmodell</b> .....	36
<b>3.1 Zum Begriff der Strategie</b> .....	36
3.1.1 Strategien sind ein hierarchisches Konstrukt .....	37

3.1.2	Strategien betrachten zentrale Umwelt- und Unternehmensfaktoren.....	38
3.1.3	Strategien treffen Aussagen zur Ressourcenallokation.....	38
3.1.4	Die Kernaussagen des „Market-based View“ .....	41
3.1.5	Die Kernaussagen des „Ressource-based View“ .....	42
3.1.6	Zum Begriff „Wertkette“ .....	42
3.1.7	Zum Begriff „Geschäftssystem“ .....	43
<b>3.2</b>	<b>Zum Begriff „Geschäftsmodell“ .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3</b>	<b>Definition „strategisches Geschäftsmodell“ .....</b>	<b>48</b>
<b>3.4</b>	<b>Allgemeine Forderungen.....</b>	<b>50</b>
3.4.1	Gültigkeitsdauer.....	50
3.4.2	Aggregation/Verfeinerung.....	50
3.4.3	Strategiefokussierung.....	50
<b>3.5</b>	<b>„Geforderte/notwendige“ Elemente des strategischen Geschäftsmodells.....</b>	<b>50</b>
<b>4</b>	<b>Ein Metageschäftsmodell für Beratungsunternehmen.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1</b>	<b>Vorgehensweise .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2</b>	<b>Die sechs Grundelemente des Metageschäftsmodells .....</b>	<b>55</b>
4.2.1	Unternehmensstrategie.....	56
4.2.2	Managementsysteme.....	57
4.2.3	Beschaffungsmarkt .....	59
4.2.4	Absatzmarkt.....	59
4.2.5	Prozesse.....	60
4.2.6	Wertschöpfungsfaktor .....	61
<b>4.3</b>	<b>Struktur des Metageschäftsmodells.....</b>	<b>62</b>
<b>5</b>	<b>Ein strategisches Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung.....</b>	<b>66</b>
<b>5.1</b>	<b>Die Teilmodelle des strategischen Geschäftsmodells der IT-Beratung.....</b>	<b>66</b>
5.1.1	Unternehmensstrategie.....	66
5.1.2	Managementsysteme.....	70
5.1.2.1	Ansätze der Balanced Scorecard.....	72
5.1.2.2	Ansätze des TQM nach EFQM.....	80
5.1.2.3	Integrierte Managementsysteme .....	88
5.1.2.4	Prozessmanagement.....	93
5.1.2.5	Steuerungssysteme .....	93
5.1.3	Beschaffungsmarkt .....	94
5.1.4	Absatzmarkt.....	96
5.1.5	Wertschöpfungsfaktor .....	100
5.1.6	Prozesse.....	102

---

5.1.6.1	Mitarbeitermanagement .....	103
5.1.6.2	Produkt- und Innovationsmanagement.....	105
5.1.6.3	Kunden- und Vertriebsmanagement.....	108
5.1.6.4	Leistungserbringung .....	109
5.1.6.5	Unterstützungsprozesse .....	110
<b>5.2</b>	<b><i>Das strategische Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung</i></b> ....	<b>111</b>
<b>6</b>	<b>Beispielhafte Realisierung des Konzeptes</b> .....	<b>114</b>
<b>6.1</b>	<b><i>Auswahl eines IT-Beratungsunternehmens als Pilotanwender</i></b> .....	<b>114</b>
<b>6.2</b>	<b><i>Voraussetzungen für die Realisierung</i></b> .....	<b>115</b>
<b>6.3</b>	<b><i>Vorgehensweise bei der Realisierung</i></b> .....	<b>115</b>
<b>6.4</b>	<b><i>Exemplarische Detailmodelle</i></b> .....	<b>117</b>
6.4.1	Ein Detailmodell zum Grundelement Unternehmensstrategie .....	118
<b>6.5</b>	<b><i>Diskussion der erzielten Ergebnisse</i></b> .....	<b>126</b>
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>129</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>134</b>
<b>9</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>140</b>
<b>10</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>142</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Hintergrund und Motivation

In der heutigen Zeit rezessiver Marktverhältnisse für Anbieter von Informationstechnologieberatung und des damit verbundenen Wettbewerbs- und Preisdrucks ist aktuell eine signifikante Bereinigung des Marktes zu beobachten, verbunden mit einem Rückgang an Marktteilnehmern und einem massiven Stellenabbau von Beratern. Konservative Einschätzungen für den deutschen Markt gehen von einer Reduzierung der Kapazität um 20 Prozent im Vergleich zu der bisherigen Hochphase des Jahres 2001 aus. Andere Schätzungen sehen sogar eine Reduzierung um bis zu 50 Prozent der heute verfügbaren Kapazität an Beratungsressourcen im Bereich der Informationstechnologie.<sup>1</sup>

Folgerichtig werden Unternehmen diese konjunkturelle Baisse nur dann unbeschadet überstehen und ihre vitale Unternehmenssubstanz erhalten können, wenn sie das richtige strategische Geschäftsmodell, ausgerichtet an der jeweiligen Unternehmensgröße, ihrer Segmentierung in der Branche sowie der Struktur ihrer Beratungsprodukte, erarbeitet oder sogar bereits umgesetzt haben. Unternehmen, die sich diesen Anforderungen stellen, werden sogar in der Lage sein, signifikant gegen den aktuell vorherrschenden Markttrend zu wachsen.

Zu diesem Zweck müssen die Grundelemente des individuellen strategischen Geschäftsmodells entsprechend definiert und ausgerichtet sein. Beispiele für solche Grundelemente sind die optimale Ausrichtung des Unternehmens an den relevanten Märkten, sowie die Kenntnis der vitalen Wertschöpfungsprozesse und Wertschöpfungsfaktoren eines Beratungsunternehmens, verbunden mit dem Wissen, wie diese untereinander und gegenüber den Märkten ausgerichtet werden. Dies kann in der Definitionsphase und in der täglichen operationalen Anwendung durch geeignete Managementsysteme unterstützt werden, die ein weiteres wesentliches Element des strategischen Geschäftsmodells repräsentieren.

## 1.2 Zielsetzung und Realisierung

Zielsetzung der Arbeit ist die Erarbeitung eines strategischen Geschäftsmodells für Beratungsunternehmen im Technologie- bzw. Informationstechnologiesegment. Das Verständnis dieses Gesamtmodells und der dazugehörigen Teilmodelle kann Hilfestellung bieten, die wesentlichen Elemente und Stellhebel eines Unternehmens zunächst zu erkennen und sich dann auf diese Elemente sowohl bei der Durchführung von operationalen und strategischen

---

<sup>1</sup> Küpper (2003).

Maßnahmen als auch bei der Budgetierung und Vergabe von Finanzmitteln für Investitionen zu fokussieren. Die individuelle Anwendung der Ideen und Inhalte des strategischen Geschäftsmodells, angefangen von der Konzeptions- und Umsetzungsphase bis hin zur kontinuierlich wiederkehrenden Lern- und Optimierungsphase, bietet eine Grundlage für ein ganzheitliches System, um Beratungsunternehmen Erfolg versprechend ausrichten, gestalten, entwickeln und führen zu können.

Als erster Schritt wird zunächst der aktuelle Markt für Informationstechnologieberatung definiert, analysiert und beschrieben, gefolgt von Ausführungen, die ansatzweise Geschäftsmodelle dieser Branche darstellen und Ansatzpunkte für Verbesserungen bei Schwachstellen aufzeigen.

In Kapitel 3 wird der Begriff des strategischen Geschäftsmodells wissenschaftlich hinterfragt und im Kontext der Arbeit definiert. In diesem Rahmen werden allgemeine Forderungen an ein solches Modell formuliert und die notwendigen Grundelemente vorgestellt.

Auf Basis dieser Forderungen an ein strategisches Geschäftsmodell und ergänzt durch die langjährige Erfahrung des Autors als Unternehmenslenker, wird zuerst ein Metageschäftsmodell definiert, welches abstrakt und simplifizierend die allgemein gültigen Grundelemente des strategischen Geschäftsmodells darstellt. Dieses Metageschäftsmodell wird bewusst abstrakt formuliert, damit es auf alle Typen von Beratungsunternehmen respektive auf den kompletten tertiären Sektor der Dienstleistungen angewendet werden kann.

Die einzelnen Grundelemente in Form von Wertschöpfungsfaktoren, Prozessen, Managementsystemen, Unternehmensstrategie sowie der impliziten Märkte erfahren danach eine Verfeinerung in Teilmodelle.

In Kapitel 5 wird das strategische Geschäftsmodell für Informationstechnologieberatungen aus dem Metageschäftsmodell und den zuvor definierten Grundelementen zusammengesetzt.

In diesem Zusammenhang ist zu bemerken, dass in der beschriebenen Verfeinerung beziehungsweise Detaillierung des Metageschäftsmodells in branchenspezifische Teilmodelle wie auch in der anschließenden Aggregation zum Gesamtmodell die Gesamtgültigkeit für den kompletten Dienstleistungsmarkt etwas verliert, aber eine Gesamtgültigkeit für den Teilmarkt der Beratungsunternehmen für Technologie und Informationstechnologie weiterhin bestehen bleibt.

Anschließend werden exemplarisch mehrere Grundelemente des strategischen Geschäftsmodells in unternehmensspezifische Detailmodelle entwickelt, die konkrete Ansätze zur organisatorischen und prozessualen Umsetzung beschreiben. Unter anderem werden zur

Sicherstellung eines in der Praxis kontinuierlich erfolgreichen Geschäftsmodells mögliche Management- und Steuerungsmethoden aufgezeigt. Hierzu werden zum einen TQM im Sinne der European Foundation for Quality Management EFQM<sup>2</sup> zur Erreichung von Business Excellence und zum anderen die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton<sup>3</sup> als erweitertes Managementsystem der strategiefokussierten Organisation verwendet. Die Notwendigkeit einer entsprechenden Anpassung an die Anforderungen der Informationstechnologieberatung wurde dabei berücksichtigt.

Zum Abschluss wird in Auszügen die Umsetzung und Realisierung des aufgezeigten strategischen Geschäftsmodells im praktischen Ansatz bei einem Beratungsunternehmen für Informationstechnologie beschrieben. In diesem Zusammenhang werden die Voraussetzungen, die Vorgehensweise, die aufgetretenen Probleme und die resultierenden Ergebnisse vorgestellt.

---

<sup>2</sup> Vgl. Radtke/Wilmes (2002), S. 17.

<sup>3</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001).



## 2 Heutiger Stand der Informationstechnologieberatung

Im folgenden Kapitel soll versucht werden, den Markt für Informationstechnologieberatung (IT-Beratung) zu analysieren. Hierzu wird zunächst kurz der Markt für Leistungen im Bereich der Unternehmensberatung insgesamt beleuchtet und anschließend die Besonderheit der Informationstechnologieberatung betrachtet, bevor eine Abschätzung des IT-Beratungsmarktes für Deutschland, Europa und die Welt vorgenommen wird.

Unmittelbar fällt auf, dass das schwierige weltwirtschaftliche Umfeld sich in den Jahren 2002 und 2003 auch auf die Unternehmensberatungsbranche ausgewirkt hat. So ist der Markt für Dienstleistungen in Form von Unternehmensberatung im Jahr 2002 in Deutschland zum ersten Mal seit 1970 nicht mehr gewachsen.<sup>4</sup> Hierbei ist anzumerken, dass genau dieser Markt in den letzten 5 Jahren des 20. Jahrhunderts (1996-1999) im Jahresmittel Wachstumsraten von 18 % – und damit deutlich höhere als die Wirtschaft insgesamt – hatte.<sup>5</sup>

Unter dem Eindruck der derzeitigen konjunkturellen Flaute werden weniger innovative und langfristig ausgerichtete strategische Projekte nachgefragt. Kurzfristig ergebniswirksame und quantifizierbare Projekte hingegen nehmen zu. In vielen Branchen herrscht eine starke Ergebnisorientierung, verbunden mit einem bislang eher überwiegend im amerikanischen Management zu beobachtenden Schwerpunkt auf der kurzfristigen starken Ergebnisorientierung. So verwundert es nicht, dass u. a. die Beratungen zur Prozessoptimierung und Kostenreduktion um mehr als 35 % zunahmen.

### 2.1 Definition

Der Beratungsmarkt gliedert sich in die drei Hauptfelder Managementberatung, Human Resources-Beratung (HR-Beratung) und IT-Beratung bzw. -Services auf. Nach Angaben des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. hatte die IT-Beratung im Jahre 2002 einen Marktanteil an allen Beratungsleistungen von 29,4 % (vgl. Abb. 2.1, *Marktanteile der Beratungsfelder 2002*).<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Hrsg.) (2002), S. 4. In der Studie wird sogar von einer „investitionsfeindlichen“, „schwer einschätzbaren“ wirtschaftlichen Lage gesprochen, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Hrsg.) (2002), S. 4.

<sup>5</sup> Vgl. Kennedy Information Research Group (2002), S. 269 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Hrsg.) (2002), S. 10 sowie Recklies (2001), S. 2.

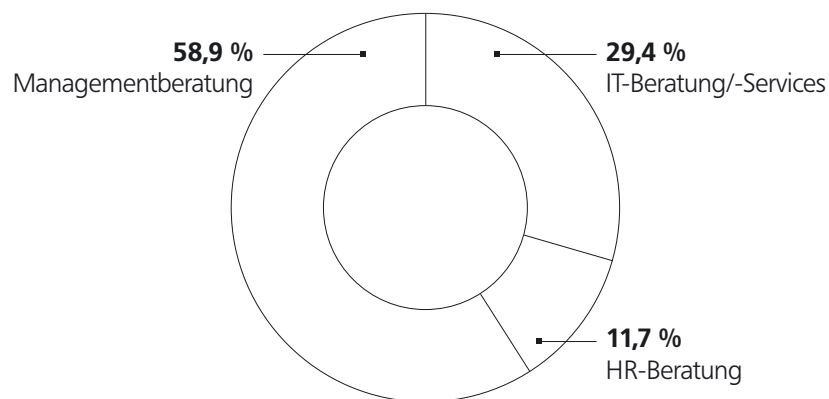
**Marktanteile der Beratungsfelder 2002 (in %)**

Abb. 2.1: Marktanteile der Beratungsfelder 2002 (in %)

[Quelle: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (2002), S. 10]

Hierbei muss allerdings kritisch angemerkt werden, dass der BDU eine enge Definition der Beratungsunternehmen verwendet. In dieser Marktabgrenzung werden demzufolge nur die klassischen Beratungsunternehmen erfasst, nicht aber die Tochtergesellschaften von Konzernen, wie z. B. IBM Global Services und T-Systems. Darüber hinaus ist auf die unscharfe Abgrenzung zwischen IT- und Managementberatung hinzuweisen. So schlägt der BDU den Bereich Organisationsberatung komplett der Managementberatung zu.<sup>7</sup>

Im nächsten Abschnitt wird nun ein Blick auf den Beratungsmarkt und die Besonderheiten der IT-Beratung geworfen, bevor eine Quantifizierung des Marktes für IT-Beratung gegeben wird.

**2.1.1 Eine Bestandsaufnahme**

Grundsätzlich dürfte jede Abgrenzung der Beratung und damit auch der IT-Beratung unscharf sein. In den letzten Jahren sind zum einen viele kleine Spin-offs von ehemaligen Mitarbeitern der großen Beratungen gegründet worden, zum anderen sind Unternehmen von außerhalb der Unternehmensberatung in diesen Markt eingedrungen. Letzteres gilt sowohl für große IT-Unternehmen als auch für Marktforschungsinstitute.<sup>8</sup> Des Weiteren gab es eine Vielzahl von Abspaltungen der IT-Beratungsbereiche von renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften inklusive neuer Namensgebung wie Andersen Consulting

<sup>7</sup> Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Hrsg.) (2002), S. 10. Die Organisationsberatung nimmt hier laut BDU immerhin 35,2 % des Gesamtvolumens an Beratungsleistungen ein.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu Recklies (2001), S. 4.

zu Accenture oder Deloitte Consulting zu Braxton. Hinzu kam, dass große IT-Player im Bereich Hardware, Software und Services wie IBM ganze Organisationen für IT-Beratung wie PriceWaterhouseCoopers übernommen haben. Ein weiteres Beispiel ist die Übernahme der ehemaligen Technologieberatung Diebold, die heute unter Detecon firmiert, durch T-Systems. Diese neuen Strukturen und Player machen eine Erfassung des IT-Beratungsmarktes und damit eine eindeutige, trennscharfe begriffliche Fassung schwierig.<sup>9</sup>

Betrachtet man die Akteure auf dem Beratungsmarkt, so fällt deren große Vielfalt auf (vgl. Abb. 2.2, *Akteure auf dem Beratungsmarkt*).

### Akteure auf dem Beratungsmarkt

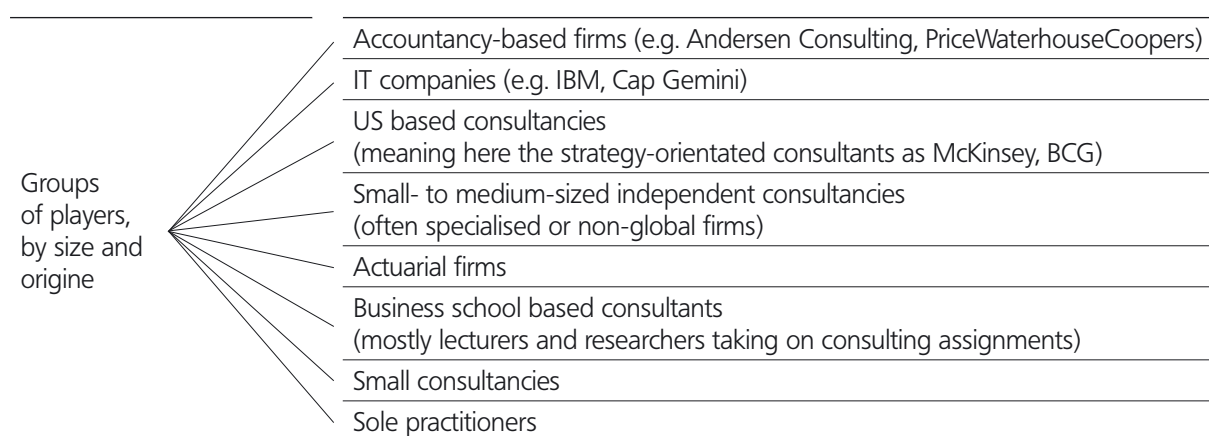


Abb. 2.2: Akteure auf dem Beratungsmarkt  
[Quelle: Recklies (2001), S. 4]

Hierzu gehören große internationale Beratungsunternehmen wie Andersen Consulting, heute Accenture, PriceWaterhouseCoopers, seit 2002 IBM Global Services, IT-Unternehmen wie IBM und Cap Gemini, neu gegründete Sparten innerhalb von traditionellen Managementberatungen wie McKinsey mit seinem Business Technology Office BTO sowie kleinere und mittlere lokale Beratungsunternehmen.

Daneben ist zu betrachten, dass Managementberater zunehmend IT-Beratung und IT-Berater zunehmend Managementberatung anbieten.<sup>10</sup> Die von den Beratungsunternehmen ehemals dedizierte Fokussierung auf die Beratungsfelder IT oder Management vermischt sich folglich marktbedingt in den Unternehmen. Des Weiteren werden Beratungsunternehmen immer

<sup>9</sup> Auch Lünendonk weist auf die Überschneidung der Anbieterstruktur des Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarktes hin, vgl. Lünendonk GmbH Gesellschaft für Information und Kommunikation (Hrsg.) (2002a), S. 14.

<sup>10</sup> Vgl. ebd., S. 1.

häufiger gebeten, an der konkreten Umsetzung von Problemlösungsansätzen mitzuwirken. Dies bedeutet beispielsweise aktives Projektmanagement bis hin zu Programmierung und Implementierung. Beratungen bieten stellenweise ein breites Leistungsangebot von Hardware- und Software-Verkauf bis hin zu Outsourcing im Sinne von Facility Management an.<sup>11</sup>

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass die Grenzen zwischen den Betätigungsfeldern verwischen und Unternehmen sich nicht ausschließlich einem Bereich zuordnen lassen. Diese Tatsache wird durch die anschließende Betrachtung der Besonderheiten der IT-Beratung noch einmal deutlich.

### 2.1.2 Besonderheiten der IT-Beratung

Eine erste Möglichkeit, eine Einschätzung des Tätigkeitsspektrums der IT-Beratung und deren Berater zu gewinnen, ist die Durchführung einer Wettbewerbsbefragung. Auf der anderen Seite kann auch eine Befragung der Berater selbst Aufschluss geben, wenn die Beratungen ihren eigenen Umsatz zu den Tätigkeitskomponenten der Berater zuordnen. In einer entsprechenden Studie der Lünendonk GmbH ergab sich das folgende Bild (vgl. Abb. 2.3, *Tätigkeitskomponenten der Berater*).

#### Tätigkeitskomponenten der Berater

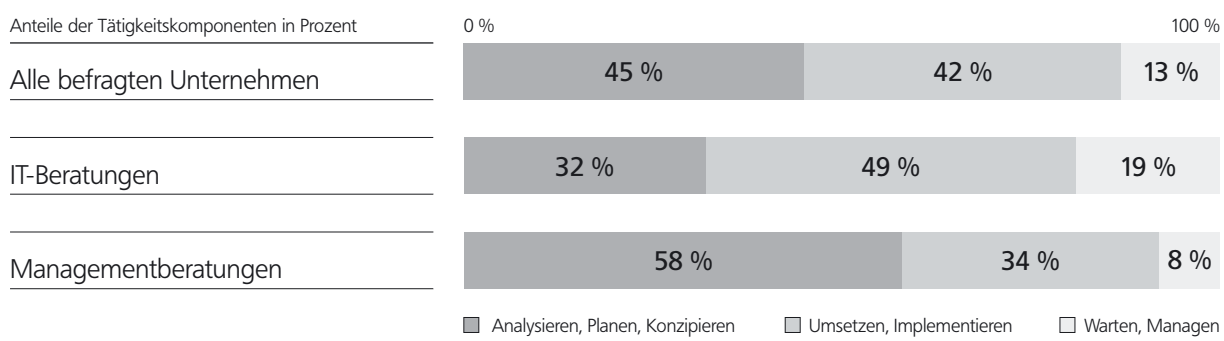


Abb. 2.3: Tätigkeitskomponenten der Berater

[Quelle: Lünendonk GmbH Gesellschaft für Information und Kommunikation (Hrsg.) (2002b), S. 10]

Die Tätigkeitskomponenten „Analysieren, Planen, Konzipieren“ machen bei den IT-Beratern im Durchschnitt weniger als ein Drittel ihrer Tätigkeit aus. Managementberatungen haben dagegen in diesem Aufgabenfeld ihre Hauptbetätigung, während „Umsetzen, Implementieren“ die vorrangigen Aufgaben von IT-Beratern bilden. Der relativ hohe Anteil der Tätigkeitskomponenten „Warten, Managen“ bei den IT-Beratern (19 % des Umsatzes) dürfte

<sup>11</sup> Vgl. ebd., S. 1 f.

auf bestehende Outsourcing- und Application-Management-Aktivitäten zurückzuführen sein.

Bei der Analyse der Rollenkomponenten fällt auf, dass die Rolle „Instruieren, Unterstützen“ mit 47 % des Umsatzes den überwiegenden Schwerpunkt bei den IT-Beratungen bildet, gefolgt von „Betreuen, Überwachen“ mit 29 %. Die Rolle „Unterweisen, Empfehlen“ nimmt hingegen lediglich 24 % des Umsatzes der IT-Berater ein (vgl. Abb. 2.4, *Rollenkomponenten der Berater*).

### Rollenkomponenten der Berater

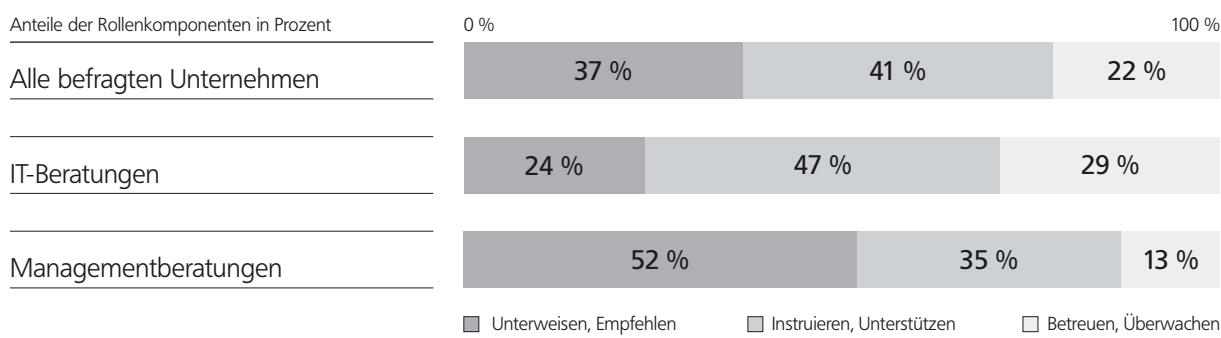


Abb. 2.4: Rollenkomponenten der Berater

[Quelle: Lünendonk GmbH Gesellschaft für Information und Kommunikation (Hrsg.) (2002b), S. 11]

## 2.2 Markt

In diesem Abschnitt steht nun die eigentliche Quantifizierung des Marktes für IT-Beratung im Mittelpunkt. Im Einzelnen werden die Marktbetrachtungen für den deutschen, den europäischen und den weltweiten Markt durchgeführt.

### 2.2.1 Der IT-Beratungsmarkt Deutschland

In einer Studie des BDU wird der Gesamtmarkt für Unternehmensberatung im Jahr 2002 auf 12,29 Milliarden Euro geschätzt, im Vergleich zu 12,9 Milliarden Euro im Vorjahr.<sup>12</sup> Von diesen 12,29 Milliarden Euro entfallen 3,61 Milliarden Euro auf den Bereich IT-Beratung und -Services (vgl. Abb. 2.5, *Wachstum der Beratungsfelder 2002*). Der Rückgang bedeutet, dass auch dieses Beratungsfeld erheblich an Umsatz verloren hat, es ist ein Einbruch von 20,1 % gegenüber dem Wert von 4,52 Milliarden Euro im Jahr 2001 zu konstatieren. Allerdings ist anzumerken, dass

<sup>12</sup> Dabei ist die schon oben angesprochene enge Definition des BDU zu berücksichtigen, vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Hrsg.) (2002), S. 8 sowie Fink/Gries/Lünendonk (Hrsg.) (2002), S. 22.

durch Zugewinne im Beratungsfeld Prozess- und Organisationsberatung dieser Einbruch von den IT-Beratungsunternehmen teilweise kompensiert werden konnte.<sup>13</sup>

### Wachstum der Beratungsfelder 2002 (in %)

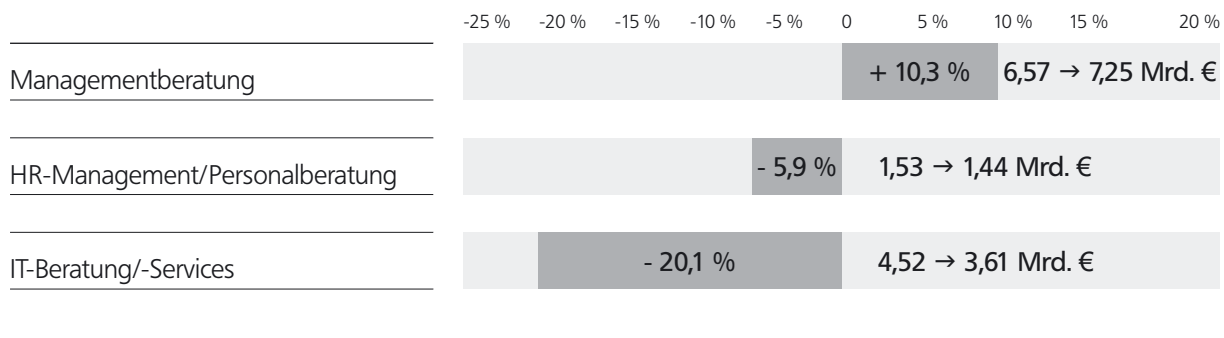


Abb. 2.5: Wachstum der Beratungsfelder 2002 (in %)

[Quelle: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Hrsg.) (2002), S. 11]

Eine andere umfangreiche Untersuchung des Marktes für IT-Beratung hat Fink vorgenommen.<sup>14</sup> Er schätzt den Markt für IT-Beratungs- und Systemintegrationsleistungen im Jahr 2002 auf 9 Milliarden Euro und rechnet mit einem Anstieg auf 11 Milliarden Euro im Jahr 2006. In diese Umsatzvolumen wurden aber nicht die involvierte Standardsoftware, Hardware und Outsourcing-Dienstleistungen mit einbezogen.<sup>15</sup>

In einer weiteren Studie wurde von Diebold ein Marktvolumen für die IT-Beratung von 9,3 Milliarden Euro für das Jahr 2001 ermittelt, im Vergleich zu 8,7 Milliarden Euro im Jahr 2000, was einem Anstieg von 7 % entspricht.<sup>16</sup> Die Zahlen entsprechen damit ungefähr den Schätzungen von Fink,<sup>17</sup> deshalb dürfte davon auszugehen sein, dass die Quantifizierung des Marktes für IT-Beratung damit abgeschätzt werden kann.

Zur Betrachtung der Struktur des deutschen Marktes für IT-Beratung kann eine Studie von Lünendonk herangezogen werden.<sup>18</sup> Hier wurden die 25 größten Unternehmen im Jahr 2001 untersucht, die mindestens 60 % ihres Umsatzes mit der IT-Beratung tätigen. Diese Zusammenstellung hat allerdings nur insofern Aussagekraft, als sie lediglich unabhängige IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen beinhaltet, nicht aber Unternehmensbereiche

<sup>13</sup> Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Hrsg.) (2002), S. 11.

<sup>14</sup> Vgl. Fink (2002).

<sup>15</sup> Vgl. ebd., S. 13.

<sup>16</sup> Vgl. Fink/Gries/Lünendonk (Hrsg.) (2002), S. 18.

<sup>17</sup> Der Wert der involvierten Software und Hardware wurde ebenfalls nicht mit einbezogen.

<sup>18</sup> Vgl. Fink/Gries/Lünendonk (Hrsg.) (2002).

von großen Wirtschaftsunternehmen. Die 25 größten Unternehmen machen, so die Studie, zusammen einen Inlandsumsatz von 6,2 Milliarden Euro und weisen ein stärkeres Wachstum als der Gesamtmarkt auf. Die fünf größten Anbieter von IT-Beratung in Deutschland sind, bezogen auf den Inlandsumsatz, Accenture, Cap Gemini Ernst & Young, KPMG Consulting, CSC Ploenzke und Lufthansa Systems.<sup>19</sup>

In der folgenden Abbildung wird eine Übersicht über die bekanntesten IT-Berater gegeben (vgl. Abb. 2.6, *Die bekanntesten IT-Berater*).

#### Die bekanntesten IT-Berater

Rang	Berater	Bekanntheitsgrad
1	Cap Gemini Ernst & Young	89 %
2	CSC Ploenzke	88 %
3	Accenture	86 %
3	PriceWaterhouseCoopers	86 %
5	KPMG Consulting	84 %
6	IBM Global Services	81 %
7	Diebold (heute Detecon)	78 %
8	Softlab	67 %
9	Plaut	65 %
10	HP Consulting	64 %

Abb. 2.6: Die bekanntesten IT-Berater  
[Quelle: Fink (2002), S. 32]

Es verwundert nicht, dass die größten Unternehmen auch gleichzeitig fast ausnahmslos auch über die größte Bekanntheit verfügen. Den höchsten Bekanntheitsgrad weisen Cap Gemini Ernst & Young, CSC Ploenzke und Accenture auf.

### 2.2.2 Der europäische Markt für IT-Beratung

Bei einer Abschätzung des europäischen Marktes für IT-Beratung kann auf eine Studie der European Federation of Management Consulting Associations (FEACO) zurückgegriffen

<sup>19</sup> Vgl. ebd., S. 18 ff.

werden.<sup>20</sup> Nach Angaben der FEACO erwirtschafteten im Jahr 2000 ungefähr 280.000 Berater einen Umsatz von 42,5 Milliarden Euro. Der größte Markt für Beratung war dabei Deutschland mit einem Anteil von 28,6 %, gefolgt von Großbritannien mit 25,8 % und Frankreich mit 17,1 %. Dabei entfielen etwa 50 % des Umsatzes auf die Top-20-Beratungsunternehmen.<sup>21</sup>

Das IT-bezogene Beratungsfeld hatte europaweit einen Anteil von 40,3 % an den gesamten Beratungsleistungen, was einem Umsatz von ca. 17,1 Milliarden Euro nach der Definition der FEACO entspricht. Die FEACO unterscheidet dabei zwischen IT-Beratung (8,93 Milliarden Euro Umsatz), IT Systems Development (4,25 Milliarden Euro Umsatz) und dem Bereich Sonstiges (3,95 Milliarden Euro Umsatz).<sup>22</sup> Der hohe Anteil der IT-Beratung von 40,3 % im Jahr 2000 (vgl. Abb. 2.7, *Der europäische Markt für Management Consulting*) dürfte sich vermutlich auch europaweit für 2002 auf ca. 30 % gesenkt haben, wie dies die Zahlen des BDU für 2002 ergeben. Die noch im Jahr 2000 erreichten zweistelligen Wachstumsraten gehören somit zur Zeit der Vergangenheit an.

### Der europäische Markt für Management Consulting

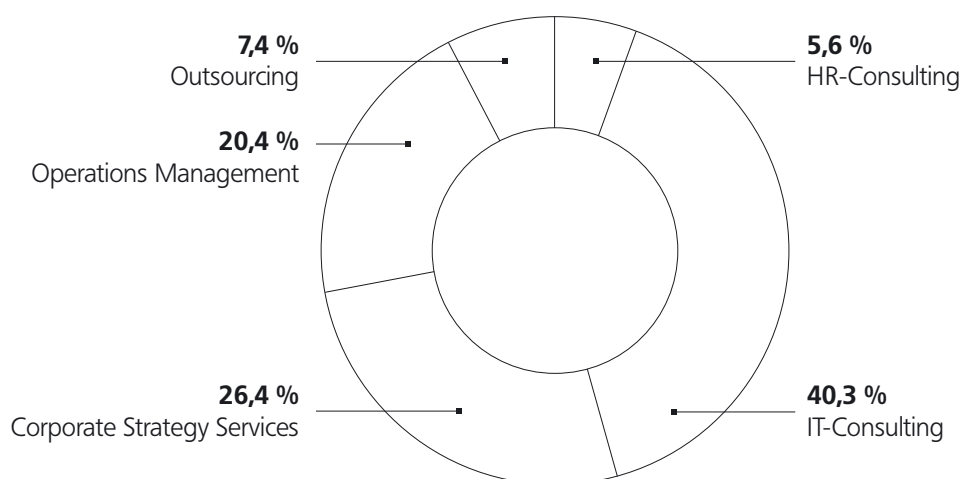


Abb. 2.7: Der europäische Markt für Management Consulting  
[Quelle: FEACO (Hrsg.) (2001), S. 6]

<sup>20</sup> Der deutsche BDU ist Mitglied dieser europäischen Organisation. Die FEACO verwendet wie der BDU die enge Definition von Beratung. Detailliertere Daten waren auf europäischer Ebene nicht erhältlich.

<sup>21</sup> Vgl. European Federation of Management Consulting Associations FEACO (Hrsg.) (2001), S. 3 f.

<sup>22</sup> Vgl. ebd., S. 6.



In der folgenden Abbildung ist der europäische Markt für Management Consulting nach Ländern aufgeschlüsselt (vgl. Abb. 2.8, *Der europäische Markt für Management Consulting nach Ländern*).

### Der europäische Markt für Management Consulting nach Ländern

Anteil Informationstechnologie in Prozent	AUT	BUL	GER	GRE	HUN	ITA	POL	POR	ROM	RUS	SLO	SPA	SWI	UK
IT Consulting	12,50	5,00	28,00	n.a.	3,00	n.a.	8,00	8,00	5,00	0,90	2,00	16,30	n.a.	13,00
IT System Development & Integration	5,50	7,00	12,00	n.a.	4,00	n.a.	12,00	12,00	4,00	9,10	6,00	37,80	n.a.	14,00
Others	6,00	1,00	2,70	n.a.	3,00	n.a.	5,00	5,00	1,00	0,00	0,00	1,30	n.a.	0,00
<b>Subtotal</b>	<b>24,00</b>	<b>13,00</b>	<b>42,70</b>	<b>n.a.</b>	<b>10,00</b>	<b>n.a.</b>	<b>25,00</b>	<b>25,00</b>	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>	<b>8,00</b>	<b>55,40</b>	<b>n.a.</b>	<b>27,00</b>

Abb. 2.8: Der europäische Markt für Management Consulting nach Ländern  
[Quelle: FEACO (Hrsg.) (2001), S. 11]

Hierbei zeigt die Grafik mit den Schätzungen der FEACO für das Jahr 2001 deutlich, dass der Anteil des Beratungsfeldes IT in Deutschland wesentlich höher ist als in vielen anderen Ländern Europas. Der deutsche Markt für IT-Beratung liegt nach Spanien (55,4 %) mit 42,7 % des Management-Consulting-Marktes an zweiter Stelle der untersuchten europäischen Länder. Schlusslicht ist Slowenien mit einem Anteil von 8 % IT-Beratung am Gesamtmarkt für Management Consulting.

### 2.2.3 Der globale Markt für IT-Beratung

Zur Quantifizierung des globalen Marktes für IT-Beratung wird auf die Studie „The Global IT Consulting Services Marketplace: 2003“ zurückgegriffen. Hier schätzt Kennedy den weltweiten Gesamtmarkt im Jahr 2003 auf ca. 72 Milliarden US \$.<sup>23</sup> Ebenso wird prognostiziert, dass der IT-Beratungsmarkt in den Jahren 2003 bis 2005 durchschnittlich um 7,5 % wachsen und damit einen Anteil von 54 % an allen weltweiten Beratungsleistungen erreichen wird. Trotz der momentan schlechten wirtschaftlichen Lage der IT-Beratung gehen die Analysten von Kennedy davon aus, dass der IT-Beratungsmarkt den Gesamtberatungsmarkt, für den ein jährliches Wachstum von 6,9 % geschätzt wird, outperformen wird (vgl. Abb. 2.9, *Der globale Markt für Consulting-Leistungen*).<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Vgl. hierzu ausführlich Allen/Baranszky (2003), S. 1.

<sup>24</sup> Vgl. ebd.

## Der globale Markt für Consulting-Leistungen

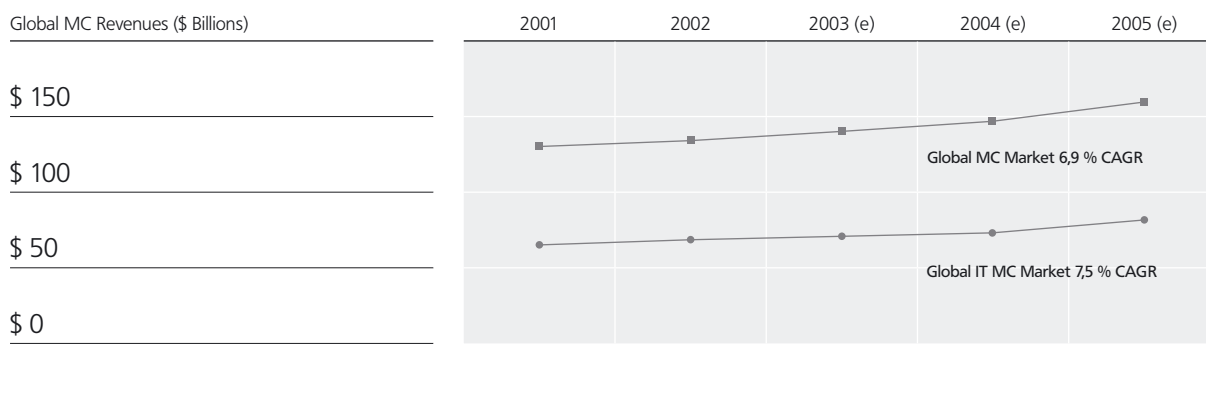


Abb. 2.9: Der globale Markt für Consulting-Leistungen

[Quelle: Allen/Baranszky (2003), S. 1]

Als wichtigste Triebfedern für das vorausgesagte Wachstum wird ein Bündel von Faktoren angegeben. So zeigt sich der Erfolg des IT-Einsatzes in den unerwartet hohen Produktivität szuwachsen. E-Business bleibt ein weiterhin wichtiger Faktor, und Managementberatungen werden aggressiv die Nachfrage nach IT-Dienstleistungen anheizen. Die Nachfrage nach quantifizierbaren Leistungen, die einen klaren Payback bringen, kommt dann der IT-Beratung zugute.<sup>25</sup>

Bevor anschließend die Forderungen an ein strategisches Geschäftsmodell formuliert werden, sollen zunächst die aktuellen Trends der IT-Beratung identifiziert werden.

### 2.3 Aktuelle Entwicklungen in der IT-Beratung

Seit der Hochphase in der IT-Beratung im Jahre 2001 können verschiedene Trends verfolgt werden. Diese Entwicklungen sind teilweise allgemeiner Art oder beruhen auf veränderten Budgetsituationen der Unternehmen wie auch veränderten Kundenbedürfnissen.

#### 2.3.1 IT-Budgets

Bei einem rückwärts gerichteten Blick auf die Budgetsituation der Unternehmen zeigt sich, dass der Rückgang im Umsatz der IT-Beratungsunternehmen die logische Konsequenz der insgesamt geschrumpften IT-Budgets ist. Doch nach einer Studie von Cap Gemini Ernst & Young, bei der 131 Entscheidungsträger deutscher Unternehmen auf Geschäftsführungsebene und oberer Managementebene zu den strategischen IT-Aktivitäten ihres Unternehmens befragt wurden, stellte sich heraus, dass von einer weiteren Kürzung der IT-Budgets zur Zeit nicht auszugehen

<sup>25</sup> Vgl. ebd., S. 2.

ist.<sup>26</sup> 73,3 % der Befragten gaben auf die Frage nach dem Volumen der zukünftigen IT-Budgets für die folgenden Jahre an, dass sie etwa gleich viel in ihre Budgets einstellen werden (vgl. Abb. 2.10, *IT-Budgets 2005 im Vergleich zu 2003*). Kleine Unternehmen dürften demnach etwas weniger investieren, mittelgroße eher mehr, insbesondere in Portale, ERP-Systeme und IT-Infrastruktur. Den Befragungen zufolge dürften die Budgets der Großunternehmen voraussichtlich konstant bleiben.<sup>27</sup> Die Ergebnisse dieser empirischen Studie lassen den Schluss zu, dass auch der Markt für IT-Beratung in den nächsten Jahren relativ stabil bleiben wird.

### IT-Budgets 2005 im Vergleich zu 2003

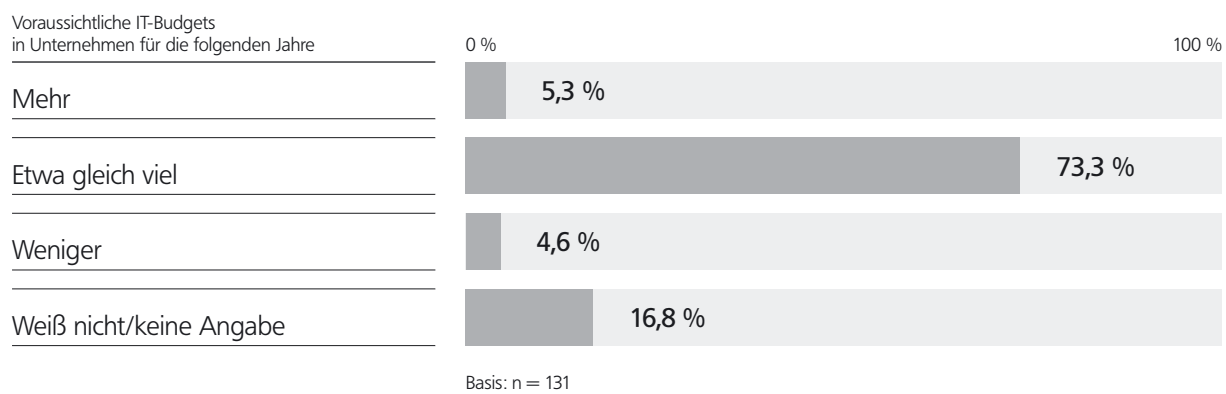


Abb. 2.10: IT-Budgets 2005 im Vergleich zu 2003

[Quelle: Cap Gemini Ernst & Young Region: Central Europe (Hrsg.) (2003), S. 5]

### 2.3.2 Entwicklungen der Kundenbedürfnisse

Die Anforderungen der Nachfrager nach IT-Dienstleistungen haben sich verschoben. Die Berücksichtigung ökonomischer Zielgrößen wird zur Zeit stärker denn je verlangt. Effizienz, Kostenbewusstsein, Return on Investment (ROI) und die Ausrichtung an Geschäftsprozessen sind heute essentielle Kundenanforderungen an IT-Lösungen. Ist der IT-Beratungsmarkt früher der technologischen Entwicklung gefolgt, so werden heute Projekte ohne messbaren betriebswirtschaftlichen Erfolg nicht mehr durchgeführt.<sup>28</sup> Während noch vor einigen Jahren die Faustregel bestand, dass für jeden Euro, den ein Unternehmen in den Kauf von Hard- und Software investierte, zusätzlich 2,50 bis 5 Euro für Beraterhonorare anfielen, ist dies heute kaum noch zu erwarten.

<sup>26</sup> Vgl. Cap Gemini Ernst & Young Region: Central Europe (Hrsg.) (2003), S. 5.

<sup>27</sup> Vgl. ebd.

<sup>28</sup> Vgl. Herrmann (2002), S. 12 f.

Der starke Wettbewerbsdruck und die Tendenz, dass Unternehmen verstärkt auf eigene Fachleute bzw. den strategischen Aufbau dieser sogenannten „internen Berater“ vertrauen, statt externe Berater zu engagieren, haben in den letzten beiden Jahren die Margen der IT-Berater sinken lassen.<sup>29</sup> Diese Entwicklung hat auch dazu geführt, dass weniger qualifizierte Berater und Juniorberater kaum noch eine Chance für ein Kundenprojekt haben und damit folglich auch kaum auf eine Anstellung bei einem Beratungsunternehmen hoffen können. Die Sparzwänge der Unternehmen haben überdies auch Auswirkungen auf den Umfang von IT-Projekten. Zur Zeit setzen Unternehmen auf überschaubare Projekte, anstatt unternehmensweite Megaprojekte zu forcieren.<sup>30</sup> Nach der Y2K-Hysterie, der Internet-Euphorie, der Euro-Umstellung und dem globalen Abkühlen der Konjunktur sind die Kunden im IT-Beratungsmarkt deutlich kritischer geworden. Gleichzeitig erfordern der härter werdende Wettbewerb und die zunehmende Komplexität des globalen Geschäfts aber eine immer anspruchsvollere IT.<sup>31</sup>

### 2.3.3 Allgemeine Trends des IT-Beratungsmarktes

Im IT-Beratungssektor bestehen zur Zeit erhebliche Überkapazitäten, die aufgrund des Nachfrageüberhangs um die Jahrtausendwende und den Euro aufgebaut wurden. Personal wurde, der damaligen Marktlage angemessen, in großem Umfang eingestellt. Mittlerweile liegt die Auslastung in der IT-Beratung nur noch bei ungefähr 50 % bis 60 %, während vor kurzem noch etwa 75 % bis 80 % die Regel waren. Diese hohen Überkapazitäten führten zu einem starken Preisverfall. So sind heute Rabatte von 20 % bis 25 % vorstellbar, in der Spitze sogar stellenweise bis zu 35 %. Dies trifft auch für die großen Beratungshäuser mit ihren hohen Tagessätzen zu.

Das beschriebene Umfeld führte und führt bei vielen IT-Beratungsunternehmen zu einer strategischen Neuausrichtung. Für manche besteht das angestrebte Ziel nunmehr darin, ein „One-Stop“-Anbieter zu werden, der alle Leistungen aus einer Hand anbieten kann. Konkret bedeutet diese Umpositionierung, dass die Management- und IT-Strategieberater zukünftig auch in der Lage sein müssen, Konzepte vollständig umzusetzen.<sup>32</sup> Für die Kunden hat dieser Trend zum „One-Stop“-Anbieter den Vorteil, dass die Anzahl der Servicelieferanten und damit

---

<sup>29</sup> Vgl. o. V. (2002), S. 6.

<sup>30</sup> Vgl. Herrmann (2002), S. 12 f.

<sup>31</sup> Vgl. Allen/Baranszky (2003), S. 3. Mit Themen, die von den Beratern und Dienstleistern stark in den Markt gedrückt worden sind, wie z. B. Application Service Providing (ASP) oder Web Services, stellte sich allerdings bislang kein Erfolg bei den Kunden ein, vgl. Herrmann (2002), S. 12 f.

<sup>32</sup> Unter diesem Aspekt ist auch beispielsweise die Übernahme von PriceWaterhouseCoopers Consulting (PWCC) durch IBM zu sehen.

die Kosten sinken dürften. Er wird, so ist insgesamt anzunehmen, zu einer Konsolidierung des IT-Beratungsmarktes führen, von der die großen Wettbewerber mit Wahrscheinlichkeit profitieren werden.<sup>33</sup>

Zur Konsolidierung kann allerdings auch der Aufbau von Allianzen beitragen. Es zeigt sich, dass zahlreiche IT-Beratungen Allianzen mit Hardware- und Softwareherstellern oder den großen Beratungshäusern eingehen.<sup>34</sup>

Darüber hinaus kann, so Kennedy, für die IT-Beratungen ein Trend zur Diversifikation und Fokussierung festgestellt werden.<sup>35</sup> Die Konzentration auf bestimmte Industrien und Industriesegmente ermöglicht schnellere, billigere und kundennähere Lösungen. Teilweise wurden und werden dann Bereiche wie das Application Management, Outsourcing und die IT-Services erschlossen, um stabilere Umsätze zu erzielen.<sup>36</sup>

Ein weiterer Trend schließlich ist die Forderung von Seiten der Kunden nach unternehmerischer Mitverantwortung der Beratungspartner, die über die reine Beratung und Implementierung auf „Time and Material“-Basis hinausgeht. Diese Tatsache spiegelt sich besonders in erfolgsorientierten Honorarvereinbarungen wider, die noch vor wenigen Jahren bei vielen Beratungen undenkbar gewesen wären.<sup>37</sup>

## **2.4 Überblick über wichtige IT-Beratungstrends**

Im Folgenden sollen nun die Trends in der IT-Beratung im Sinne von Beratungsthemen aufgezeigt werden. Dabei wird, das sei hier ausdrücklich betont, kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Gleichwohl kann aufgrund des Literaturstudiums und der langjährigen gewonnenen Branchenerfahrung schon ein recht präzises Bild der „Trendlandschaft für Beratungsthemen“ gezeichnet werden.

### **2.4.1 Die wichtigsten IT-Themen**

Die Studie „IT-Trends 2003“ gibt Aufschluss über die wichtigsten IT-Themen im deutschen Markt. Demnach sind zur Zeit Portale, Storage, ERP/Harmonisierung/Globalisierung und Infrastructure Services die wichtigsten Themen aus Sicht der befragten Unternehmen. Dabei

---

<sup>33</sup> Vgl. Herrmann (2002), S. 12 f.

<sup>34</sup> Vgl. Allen/Baranszky (2003), S. 5.

<sup>35</sup> Vgl. ebd., S. 3.

<sup>36</sup> Vgl. ebd.

<sup>37</sup> Vgl. Lünendonk GmbH Gesellschaft für Information und Kommunikation (Hrsg.) (2002), S. 2.

ist diesen Themen gemein, dass sie die Automatisierung von Prozessen vorantreiben und zur signifikanten Senkung der Kosten beitragen (vgl. Abb. 2.11, *Wichtigkeit von IT-Themen*).<sup>38</sup>

### Wichtigkeit von IT-Themen

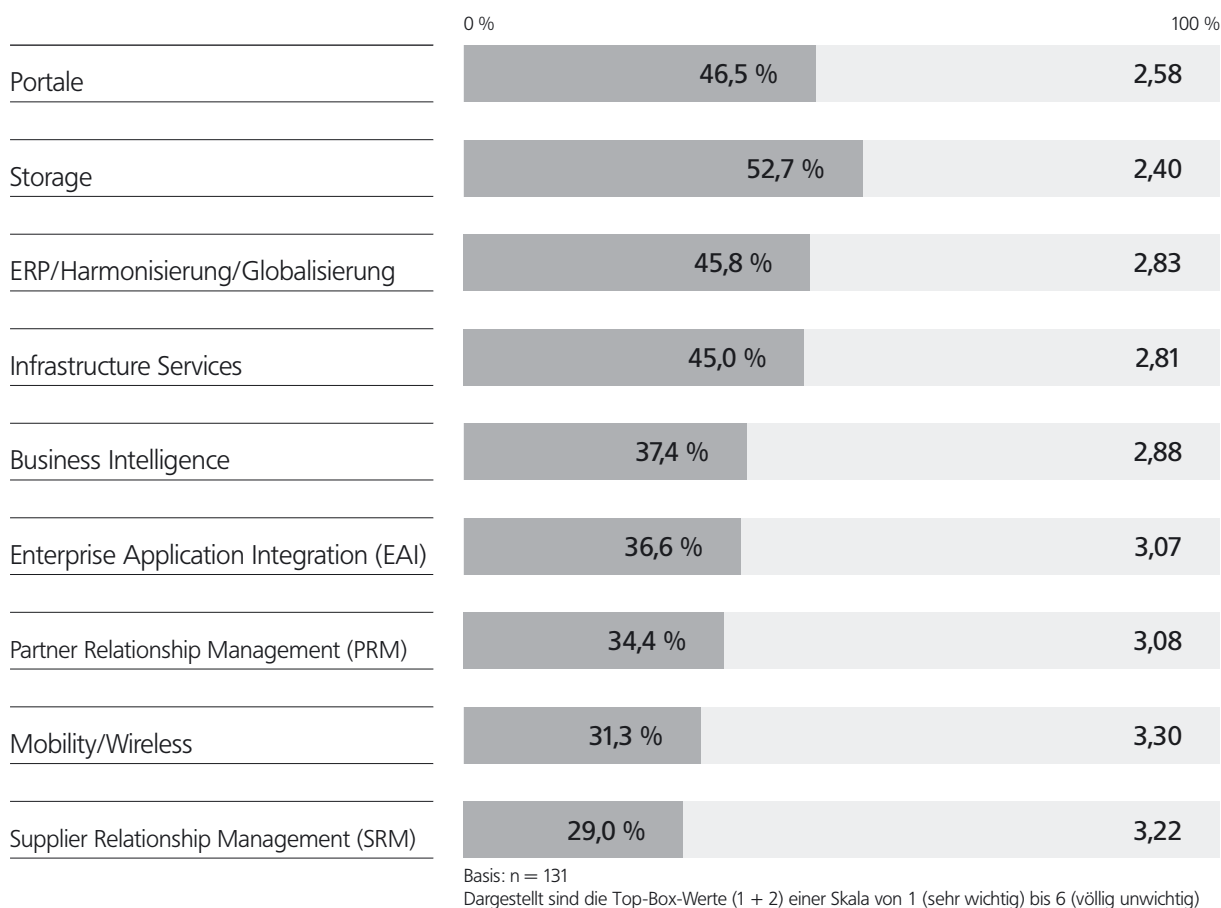


Abb. 2.11: Wichtigkeit von IT-Themen

[Quelle: Cap Gemini Ernst & Young Region: Central Europe (Hrsg.) (2003), S. 6]

Demnach dürfte insbesondere bei den Themen Supplier Relationship Management (16,7 % Zuwachs), Partner Relationship Management (12,8 % Zuwachs) und Storage (12,7 % Zuwachs) ein Ansteigen der Budgets zu erwarten sein.

<sup>38</sup> Vgl. Cap Gemini Ernst & Young Region: Central Europe (Hrsg.) (2003), S. 5.

Betrachtet man des Weiteren die Budgetplanung der befragten Unternehmen für die wichtigsten Themen, so ergibt sich das folgende Bild (vgl. Abb. 2.12, Budgetentwicklung in der IT).

### Budgetentwicklung in der IT zwischen 2003 und 2005

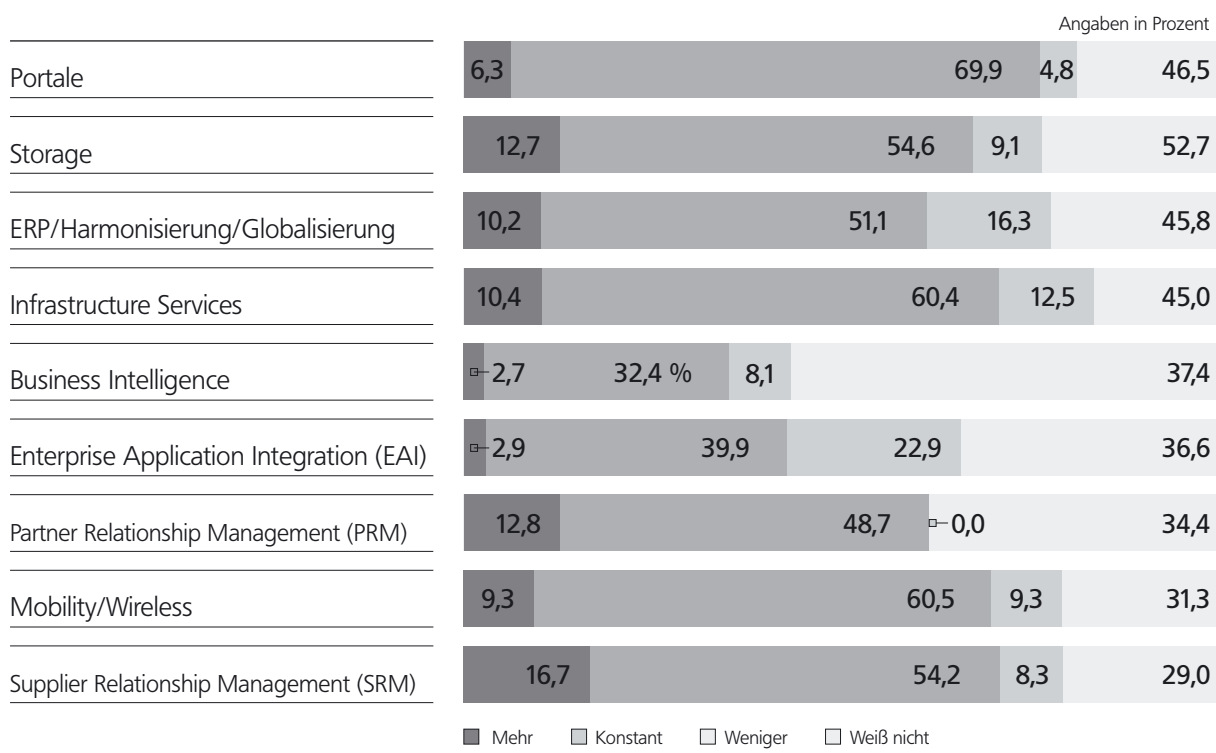


Abb. 2.12: Budgetentwicklung in der IT zwischen 2003 und 2005

[Quelle: Cap Gemini Ernst & Young Region: Central Europe (Hrsg.) (2003), S. 7]

Nach der Studie von Fink ergibt sich allerdings ein anderes Bild zu den IT-Vorhaben (vgl. Abb. 2.13, *Aktuelle IT-Vorhaben*).

**Aktuelle IT-Vorhaben**

Rang	IT-Vorhaben	% *
1	ERP-Systeme	72
2	IT-Infrastruktur	67
3	Systemintegration	64
4	E-Business/E-Commerce	58
5	Customer Relationship Management	51
6	Supply Chain Management	39
7	IT-Strategie	38
8	Workflow Management	31
9	Business Intelligence	28
10	Outsourcing	28
11	Enterprise Application Integration	24
12	Mobile Anwendungen/M-Commerce	23

\* Anteil der Unternehmen, die zur Zeit entsprechende Projekte verfolgen

Abb. 2.13: Aktuelle IT-Vorhaben  
[Quelle: Fink (2002), S. 47]

Nur ERP-Systeme (72 % der aktuellen Vorhaben) und IT-Infrastruktur (67 % der aktuellen Vorhaben) sind sowohl aktuelle IT-Vorhaben nach Fink als auch wichtige IT-Themen gemäß Cap Gemini Ernst & Young. Mobile Anwendungen haben bei beiden Studien eine nachrangige Priorität. Diese Tatsache hat angesichts der gewaltigen Investitionen in UMTS tatsächlich niemand so erwartet.

In der folgenden Abbildung sind die Trends für 2006 wiedergegeben, die Fink in seiner Studie zum IT-Markt erhoben hat (vgl. Abb. 2.14, *Mittelfristige Trends in der IT-Beratung*).



### Mittelfristige Trends in der IT-Beratung

Rang	Kurzfristige Budgetprioritäten (2003)		Rang	Mittelfristige Budgetprioritäten (2006)
1	ERP-Systeme		1	Customer Relationship Management
2	Customer Relationship Management		2	E-Business/E-Commerce
3	Supply Chain Management		3	Business Intelligence
4	IT-Infrastruktur		4	Supply Chain Management
5	E-Business/E-Commerce		5	ERP-Systeme
6	Systemintegration		6	Workflow Management
7	Business Intelligence		7	Systemintegration
8	Workflow Management		8	Enterprise Application Integration
9	IT-Strategie		9	IT-Strategie
10	Enterprise Application Integration		10	IT-Infrastruktur
11	Mobile Anwendungen/M-Commerce		11	Outsourcing
12	Outsourcing		12	Mobile Anwendungen/M-Commerce

Abb. 2.14: Mittelfristige Trends in der IT-Beratung  
[Quelle: Fink (2002), S. 25]

Demnach steht an der Spitze der mittelfristigen<sup>39</sup> Budgetprioritäten das Thema Customer Relationship Management (CRM), gefolgt von E-Business/E-Commerce, Business Intelligence und Supply Chain Management (SCM). Es zeigt sich, dass hier stellenweise andere Themen in der Bedeutung der Befragten weiter oben stehen als in der Studie von Cap Gemini. Es sollen nun aber nicht die Stichproben oder die Qualität einzelner Studien in Frage gestellt werden. Vielmehr sollen im Folgenden einige wesentliche ausgewählte Trends der Studien wiedergegeben werden, so dass ein Bild von der Situation des Marktes aufgezeigt werden kann. Ein Anspruch auf Vollständigkeit wird, wie erwähnt, bewusst nicht erhoben, gleichwohl ist anzunehmen, dass aufgrund der Studie von Cap Gemini und der sehr großen Stichprobe im Rahmen der Studie von Fink das Bild des deutschen Marktes für IT-Beratung für Großunternehmen und den Mittelstand schon sehr scharf sein dürfte.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Dabei wird das Jahr 2006 als Prognosehorizont anvisiert.

<sup>40</sup> In der Cap-Gemini-Studie werden immerhin 131 Entscheidungsträger deutscher Unternehmen befragt, vgl. Cap Gemini Ernst & Young Region: Central Europe (Hrsg.) (2003), S. 10. Fink befragte sogar 256 Führungskräfte deutscher Unternehmen, vgl. Fink (2002), S. 4.

### 2.4.2 Migration von Altanwendungen

Die Migration von Altanwendungen muss auch zukünftig ein Trend sein, der am Markt Bestand hat. Immer noch sind viele unternehmenskritische Lösungen großrechnerbasiert und beruhen auf nicht mehr zeitgemäßen Entwicklungsumgebungen. Die Unternehmen sehen sich mit der Frage konfrontiert, wie sie mit den bislang angeschafften IT-Lösungen umgehen, wenn sich interessante Weiterentwicklungen am Markt zeigen. Dann gilt es zu prüfen, wie die bislang vorliegenden Datenmengen in den bestimmten Dateiformaten wieder verwendet werden können. Genau hierzu ist IT-Beratung erforderlich. Darüber hinaus muss hier auch auf die erheblichen internen Widerstände im Unternehmen hingewiesen werden, die sich bei der Einführung einer neuen Software bei vollständiger Einstellung der alten Version ergeben können. Auch hier bestehen Ansatzpunkte für die IT-Beratung. Es gilt, die Mitarbeiter mit einzubeziehen und auf diese Weise „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen.<sup>41</sup> Widerstände können so im einführenden Unternehmen reduziert werden. Aus diesen Gründen muss hier von einem Trend ausgegangen werden, der zwar in den obigen Studien nicht explizit ausgewiesen ist, aber ohne Zweifel in die Budgetprioritäten der Unternehmen mit einfließt.

### 2.4.3 Portale und Kollaboration

In Zukunft dürften sowohl die individuelle Kundenansprache im Business-to-Consumer- als auch kollaborative Szenarien im Business-to-Business-Bereich immer wichtiger werden, mit der Folge, dass auch die Bedeutung der Portale steigen wird (vgl. Abb. 2.15, *Wachsende Bedeutung der Portale*).

---

<sup>41</sup> Zu Widerständen gegen innovative Beschaffungsentscheidungen vgl. ausführlich Klöter (1997), der sich mit Opponenten im organisationalen Beschaffungsprozess auseinandersetzt.

### Wachsende Bedeutung der Portale

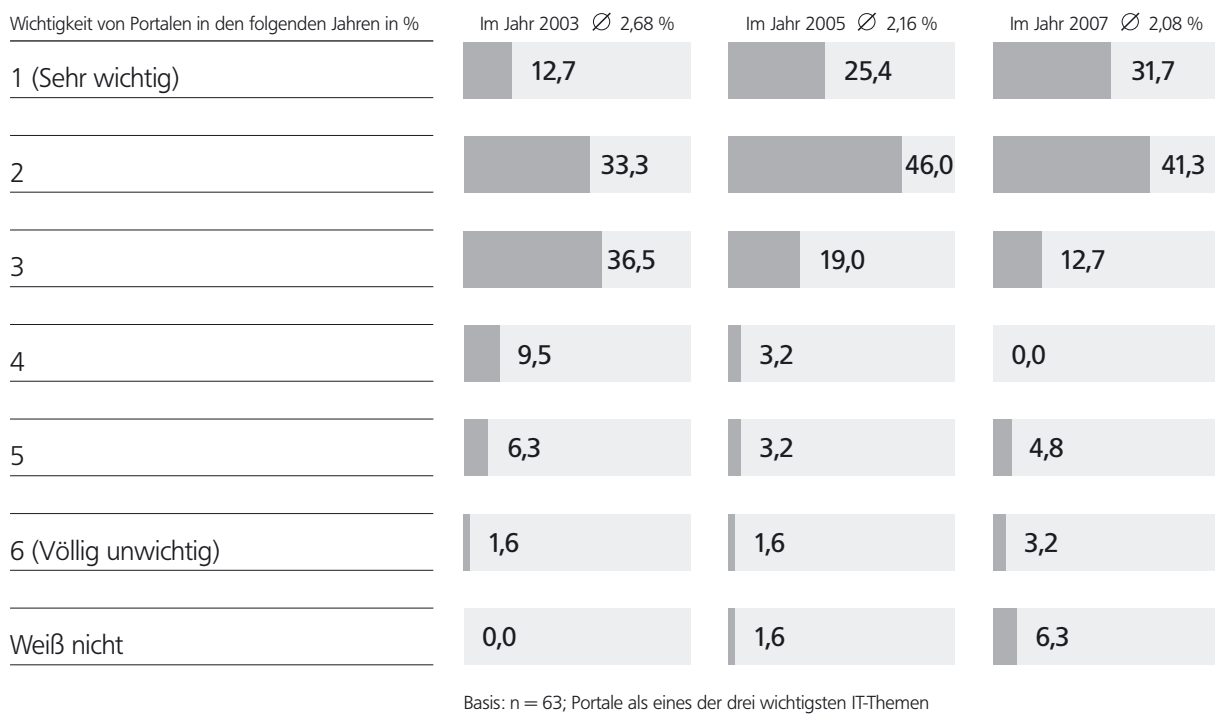


Abb. 2.15: Wachsende Bedeutung der Portale

[Quelle: Cap Gemini Ernst & Young Region: Central Europe (Hrsg.) (2003), S. 15]

Ein wichtiger Grund für diese Annahme liegt darin, dass Personalisierung und Dynamisierung ähnlich wie beim Customer Relationship Management den Kern des modernen Portals bilden.<sup>42</sup> Durch die Nutzungsorientierung, die eine vollständige Steuerung durch den Kunden selbst ermöglicht, erhält dieser beispielsweise einen Einblick in den Bestellstatus seiner Kauforder. Somit wird die Grundlage für einen individualisierten und maßgeschneiderten Kundenservice geschaffen.<sup>43</sup> Auch Cap Gemini weist auf die wachsende Bedeutung der Portale hin. In ihrer Studie zeigt sich, dass das Thema Portale nach Ansicht der Befragten zukünftig zum wichtigen bis sehr wichtigen Thema wird. Für das Jahr 2007 geben 31,7 % der Befragten das Thema mit „sehr wichtig“ an, wohingegen 41,3 % der Befragten Portale noch mit „wichtig“ einschätzen.

#### 2.4.4 Basel 2 und IT

Obwohl Basel 2 höhere Anforderungen an die Banken stellt als die Einführung des Euro, sind vermutlich heute etwa 70 bis 80 % der Geldinstitute nicht oder nur unzureichend

<sup>42</sup> Vgl. Fink/Gries/Lünendonk (Hrsg.) (2002), S. 118.

<sup>43</sup> Vgl. Fink/Gries/Lünendonk (Hrsg.) (2002), S. 121.

darauf eingestellt.<sup>44</sup> So fordert Basel 2, dass die Banken „auf Knopfdruck“ ihren Kreditbestand überblicken können, um so ihre Pflichteigenkapitalreserve berechnen zu können. Dabei spielt eine Vielzahl von Prozessen wie Datenerfassung, Zinsberechnung und Mahnwesen eine Rolle, die aber gerade bei kleinen und mittleren Instituten auf getrennten Computersystemen laufen. Schnittstellen zur Datenzusammenführung werden also durch Basel 2 notwendig, bis hin zum Umbau der gesamten IT-Architektur.

Eine weitere Herausforderung stellt der Einsatz von komplizierter Ratingsoftware dar. Auch die für den Einsatz dieser Software notwendigen Daten stehen heute oft nur in Papierform zur Verfügung. Elektronische Datenbanksysteme müssen die Datenerfassung effizienter machen und die Verfügbarkeit der Daten sicherstellen.<sup>45</sup>

Es wird deutlich, dass mit Basel 2 erhebliche Anforderungen auf die IT der Kreditinstitute zukommen. Diese sind darauf kaum vorbereitet und dürften die komplexe Aufgabe ohne externe Know-how-Träger nicht bewältigen können. Große Beratungsunternehmen wie KPMG Consulting und CSC Ploenzke haben dies bereits erkannt.<sup>46</sup>

#### **2.4.5 Business Intelligence**

Information wird immer stärker zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Die durch Basel 2 gestellten Anforderungen können dabei als Teil eines Business-Intelligence-Trends verstanden werden. Business Intelligence kann damit umschrieben werden, dass entscheidungsrelevantes Wissen aus Unternehmensdaten oder sonstigen externen Daten mit Hilfe von Informationssystemen aktuell und in hoher Qualität zur Verfügung gestellt werden kann. Grundlage ist die Zusammenführung von Daten aus verschiedenen operativen Systemen, typischerweise in einem Data Warehouse. Diese Daten können dann mit Hilfe von OLAP-Systemen (Online Analytical Processing) mehrdimensional ausgewertet werden. Das Data Mining bietet darüber hinaus die Möglichkeit, bisher nicht bekannte Zusammenhänge zu entdecken. Der Informationsaustausch kann schließlich mit web- und workflowbasierten Systemen sehr effizient gestaltet werden.<sup>47</sup>

Business-Intelligence-Projekte können als Möglichkeit zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gesehen werden, aber dennoch werden momentan gerade in diesem Bereich die

---

<sup>44</sup> Zu Basel 2 und den damit verbundenen Vorbereitungen vgl. ausführlich Schneck/Morgenthaler/Yesilhark (2003).

<sup>45</sup> Vgl. Maertin (2003).

<sup>46</sup> Vgl. ebd.

<sup>47</sup> Vgl. Fink/Gries/Lünendonk (Hrsg.) (2002), S. 64 ff.

Budgets gekürzt. Dieser Widerspruch ist wahrscheinlich auf Informationsdefizite bei den Kunden im Hinblick auf Kosten und Nutzen von Business Intelligence zurückzuführen.<sup>48</sup>

#### **2.4.6 ERP**

Nachdem in den 90er Jahren die Einführung von ERP-Systemen bei den Unternehmen mit erster Priorität verfolgt wurde,<sup>49</sup> geht es heute<sup>50</sup> darum, das Potenzial der implementierten Systeme zu optimieren und die Systeme und Prozesse zu harmonisieren.<sup>51</sup> Die Harmonisierung soll versuchen, den in vielen Unternehmen verbreiteten „Wildwuchs der Systeme“<sup>52</sup> einzudämmen. Bei der empirischen Untersuchung von Cap Gemini<sup>53</sup> zeigte sich, dass 50 % der befragten Unternehmen die IT-Systeme harmonisieren wollen. Zusätzlich ist geplant, die Anzahl der Softwareanbieter zu reduzieren. Der Grund für die verzögerte Beschäftigung mit der Harmonisierung wird in dem Zeitmangel gesehen, der aus der Y2K-Problematik und der Euro-Umstellung resultiert. Mit dem Ziel der Hebung von Kostenvorteilen werden die IT-Systeme jetzt harmonisiert, um zugleich auch die Prozesse neu zu gestalten und zu vereinfachen.

#### **2.4.7 SCM/SRM/PRM**

In die Bereiche Supply Chain Management (SCM), Supplier Relationship Management (SRM) sowie Partner Relationship Management (PRM) wird zukünftig mehr investiert werden. Die Gründe dafür sind sowohl im Potenzial der Effizienzsteigerung als auch in der Senkung der Kosten zu suchen.<sup>54</sup> Die Optimierung der gesamten an der Wertschöpfung beteiligten Partner und deren Einbindung in ein gesamtheitliches Konzept haben das Planungsstadium inzwischen verlassen und sind nun kurz vor der Umsetzung, inklusive der Implementierung der benötigten IT.<sup>55</sup> Diese Einschätzung lässt sich auch aus der hohen Zahl derjenigen Unternehmen ableiten, die solche Konzepte bislang schon erarbeitet haben.<sup>56</sup>

Der Grund für die zunehmende Bedeutung dieser Konzepte liegt aber auch noch in einer anderen Entwicklung. Zukünftig ist von einer Konkurrenz der Wertschöpfungsketten auszugehen.

---

<sup>48</sup> Vgl. Cap Gemini Ernst & Young Region: Central Europe (Hrsg.) (2003), S. 7.

<sup>49</sup> Vgl. Armbruester/Kipping (2001), S. 2.

<sup>50</sup> Fink et al. weisen auf die Kurzfristigkeit dieses Trends hin, vgl. Fink/Gries/Lünendonk (Hrsg.) (2002), S. 21.

<sup>51</sup> Vgl. Cap Gemini Ernst & Young Region: Central Europe (Hrsg.) (2003), S. 6.

<sup>52</sup> Vgl. ebd.

<sup>53</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden ebd., S. 6 und S. 24 f.

<sup>54</sup> Vgl. ebd., S. 7.

<sup>55</sup> Vgl. ebd.

<sup>56</sup> Vgl. ebd., S. 29.

Ein Unternehmen konkurriert dann nicht mehr ausschließlich mit anderen Unternehmen auf der identischen Wertschöpfungsstufe, vielmehr stehen gleichzeitig die Zulieferer der Konkurrenzunternehmen ebenfalls im Wettbewerb. Diese Entwicklung zeigt sich nicht nur in der Automobilindustrie. Es sollte nicht unterschätzt werden, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Leistungen ohne Zweifel auch erheblich von der Qualität der eingesetzten Zulieferer bestimmt wird. Das von einem Unternehmen auf einer höherwertigen Wertschöpfungsstufe generierte Produkt ist letztlich ein Ergebnis der Wertschaffung der gesamten beteiligten bzw. vorgelagerten Wertschöpfungsstufen. Demnach wird die enge Anbindung der Zulieferer an das letztlich produzierende Unternehmen zunehmen und damit die Bedeutung von SCM-, SRM- und PRM-Lösungen steigen.

#### 2.4.8 CRM

Customer Relationship Management (CRM)<sup>57</sup> ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung, der auf die Kundenbeziehung als Quelle des Unternehmenserfolges fokussiert. Auf der Basis einer Datenbank werden profitable<sup>58</sup> wie auch unprofitable Kunden identifiziert und können nun anhand ihrer Bedürfnisse besser angesprochen sowie betreut beziehungsweise profitabler gemacht werden. Dabei leidet das CRM immer noch am Nachweis der Wirtschaftlichkeit des Kundenbeziehungsmanagements. Auch die Frage nach dem ROI eines CRM-Projektes wird bislang von manchen Anbietern noch stellenweise dem Kunden gegenüber nicht hinreichend präzise beantwortet. So verwundert es nicht, dass die Meldungen von gescheiterten Projekten einige Unternehmen bislang von einer CRM-Einführung zurückhalten.<sup>59</sup>

In der Studie von Fink steht das CRM allerdings bei den mittelfristigen Budgetprioritäten bis zum Jahr 2006 an erster Stelle (vgl. Abb. 2.14, *Mittelfristige Trends in der IT-Beratung*). Der CRM-Markt dürfte folglich weit entfernt davon sein, „langweilig zu werden“.<sup>60</sup> Es zeigt sich, dass sich das Interesse der Mittelständler vom IT-Projekt hin zu einer unternehmensweiten Kundenmanagementstrategie verschiebt.<sup>61</sup> Diese Neuausrichtung wird sich in einer Zunahme der Nachfrage nach IT-Beratung niederschlagen.

---

<sup>57</sup> Zum CRM vgl. Rapp (2001); zu Voraussetzungen und Ideen für eine erfolgreiche Implementierung des CRM sowie insbesondere zum CRM für den Mittelstand vgl. Brendel (2002) sowie Horn/Kölmel/Ried (Hrsg.) (2002).

<sup>58</sup> „Traumkunden definieren und rechnerisch überzeugen“, Pracht (2003), S. 19.

<sup>59</sup> Vgl. Fink/Gries/Lünendonk (Hrsg.) (2002), S. 70. Zum Scheitern von CRM-Projekten vgl. Zickwolff (o. J.).

<sup>60</sup> Schwetz (2003), S. 10.

<sup>61</sup> Vgl. ebd.

### 2.4.9 Ausblick

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Erstellung von Business Cases auf der Tagesordnung bei IT-Entscheidungen steht. Eine Investitionslawine wie im Zuge der Internet-Euphorie wird zukünftig vermutlich nicht mehr losgetreten werden. Im Zentrum des Interesses steht die Erzielung von Quick Wins.<sup>62</sup> Darüber hinaus wird mit spitzem Bleistift kalkuliert, und Projekte haben insbesondere dann eine Chance, wenn sie einen Pay Off garantieren, der unter 1,5 Jahren liegt. In diesem Gesamtzusammenhang ist auch zusätzlich davon auszugehen, dass Projekte zukünftig wohl vermehrt iterativ vorangetrieben werden.<sup>63</sup>

Die derzeitige Rezession in vielen Ländern zwingt die Unternehmen dazu, sich Kostentransparenz zu verschaffen und alle Möglichkeiten zur Kostensenkung auszuloten. Da verwundert es nicht, dass die IT-Manager insbesondere diejenigen Projekte forcieren werden, die, bei gleichzeitiger Wahrung des bisherigen Niveaus der IT, helfen, die Ausgaben zu senken und die Prozesse effizienter zu gestalten.<sup>64</sup>

## 2.5 Analyse von Geschäftsmodellen der Unternehmensberatung

Ohne der Begriffsdefinition des „strategischen Geschäftsmodells“ in Kapitel 3 vorzugreifen, wird hier zunächst ein Blick auf die Entwicklung der Unternehmensberatung vom Beginn des 20. Jahrhunderts bis heute geworfen. In ihrem Verlauf sind strukturelle Veränderungen der vorherrschenden Geschäftsmodelle in Bezug auf die Art der Beratung beziehungsweise der jeweiligen Dienstleistungsprodukte zu konstatieren. Die Unternehmensberatung kann entsprechend in drei Generationen eingeteilt werden.<sup>65</sup> Die Anfänge der Unternehmensberatung liegen in Beratungsthemen der Rationalisierung (Taylorismus) und der Optimierung der Ablauforganisation. Vertreter dieser ersten Generation von 1900 bis ca. 1970 waren Firmen wie Emerson, Bedaux und Maynard. Die Berater waren erfahrene Ingenieure, deren Beratungsschwerpunkt vorwiegend auf der Optimierung der Produktion und der Produktionsabläufe lag und die sich stark über Arbeitsstudien positionierten. Im Laufe der sechziger Jahre verloren diese Beratungsprodukte und damit auch die damaligen „Leader“ an Bedeutung. Durch die zunehmende Diversifizierung, das rasche Wachstum der Unternehmen und die immer stärker werdende Wettbewerbssituation auf den Absatzmärkten rückten Themen der Unternehmensstrategie, Produkt-Marktstrategie und Aufbauorganisation in den Vordergrund unternehmerischer Fragestellungen. So entwickelten sich Firmen wie McKinsey,

---

<sup>62</sup> „Projekte, die bereits vor der Auftragsvergabe einen quantifizierbaren Erfolg versprechen, nehmen dagegen deutlich zu“, Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Hrsg) (2002), S. 4.

<sup>63</sup> Vgl. Cap Gemini Ernst & Young Region: Central Europe (Hrsg.) (2003), S. 34.

<sup>64</sup> Vgl. ebd., S. 3.

<sup>65</sup> Vgl. Kipping (2002), S. 269 ff.



BCG, A.T. Kearney und Booz Allen Hamilton zu den Branchenführern im Bereich der Strategie- und Organisationsberatung. Die Hochphase dieser zweiten Generation liegt zwischen 1960 und 2000.

Die dritte Generation der Beratungen ist im Wesentlichen durch die immer stärkere Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie zu erklären, die am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts im sogenannten „eBusiness-Hype“ einen vorläufigen Höhepunkt, ja sogar eine deutliche Überhitzung und Überschätzung fand. Die Fragestellungen der Unternehmenslenker richteten sich immer stärker auf den Bereich Technologie und Kollaboration. Von Beratern wurden jetzt Gesamtlösungen aus Prozess und Technologieumsetzung gefordert, und die Papierkonzepte der klassischen Strategieberater wurden nun als nachrangig betrachtet. Durch diese Entwicklung konnten Firmen wie Accenture, IBM, Cap Gemini, CSC und EDS starke Wachstumsraten verzeichnen und den etablierten Unternehmensberatungen bei Marktanteil und Umsatz den Rang ablaufen (vgl. Abb. 2.16, *Umsatz der Top-10-Unternehmensberater 1991 und 2000*).

#### Umsatz der Top 10 Unternehmensberater 1991 und 2000

in Millionen US-Dollar

		Umsatz 1991	Umsatz 2000	Multiplikator
1	Accenture	2.260	10.300	4,6
2	IBM Global Services	–	10.200	N/A <sup>66</sup>
3	Cap Gemini Ernst & Young	862	7.800	9,0
4	PriceWaterhouseCoopers	1.685	6.600	3,9
5	Deloitte Consulting	685	5.400	7,9
6	Computer Sciences Corp.	–	3.570	N/A
7	McKinsey & Company	1.100	3.400	3,1
8	KPMG Consulting	802	2.370	3,0
9	Mercer Consulting Group	894	2.135	2,4
10	Andersen	–	1.586	N/A

Abb. 2.16: Umsatz der Top-10-Unternehmensberater 1991 und 2000  
 [Quelle: Financial Times, 10. Dezember 1999, und Management Consultant International, Juni 2001]

<sup>66</sup> N/A steht für „nicht anwendbar“.



Ob nun dieser Bedeutungsverlust der klassischen Berater, die Polarisierung des Beratungsmarktes durch den Verlust einer Vielzahl von großen nationalen Beratern in mehreren Ländern oder das Wachstum technologieorientierter Beratung zu einem Verschwinden der Unternehmensberatungen der zweiten Generation analog dem der Maynards und Emersons führt, lässt Kipping offen<sup>67</sup>, obwohl hierfür viele Indizien<sup>68</sup> aufgezeigt werden können. Gründe, die hier angeführt werden, sind zum einen das Image und die Schwierigkeit der Veränderung dieses Image im Übergang des Geschäftsmodells im Sinne von Produkt-Marktmix, zum anderen der schwierige Transformationsprozess von Mitarbeitern im Kontext des Geschäftsmodells von Managementberatern mit Ausbildungsschwerpunkten in Betriebswirtschaft, Rechts- und Sozialwissenschaften zu technologiefokussierten Beratern und schließlich die unterschiedliche Personalkostenstruktur der Beratungen zweiter und dritter Generation. Das Letztere bedeutet, dass die Kostenstrukturen der Unternehmen an den Beratungsprojekten und damit an ihren Dienstleistungsprodukten im Sinne eines Geschäftsmodells ausgerichtet werden müssen.<sup>69</sup> Wie hier im Kontext der Generationen der Unternehmensberatungen transparent wird, hat das Verständnis vom strategischen Geschäftsmodell, das im jeweiligen Unternehmen verwendet wird, eine zentrale und vitale Bedeutung. Veränderungen in den internen Parametern des Unternehmens, aber ebenso auch in dessen externer Umwelt des Unternehmens müssen kontinuierlich auf der Grundlage des Geschäftsmodells analysiert und kurzfristig den Elementen des Geschäftsmodells angepasst werden.

## 2.6 Defizite

Im Folgenden werden weitere aktuelle Problemstellungen und Defizite bei existierenden Geschäftsmodellen der Informationstechnologieberatung exemplarisch aufgezeigt. Diese Defizite beziehen sich auf die Elemente des strategischen Geschäftsmodells der IT-Beratung – wie sie später in Kapitel 4 vorgestellt werden – und bilden somit eine Grundlage zur Verbesserung.

### 2.6.1 Service Engineering

In Industrieunternehmen ist es selbstverständlich, einen wesentlichen Teil des Umsatzes in die Innovations- und Produktentwicklung zu investieren. Aus diesen Aktivitäten resultieren

---

<sup>67</sup> Vgl. Kipping (2002), S. 274 ff.

<sup>68</sup> Ebd., S. 274 f.

<sup>69</sup> Ebd., S. 274. „In den technologieorientierten Beratungen kommen etwas mehr als zwanzig Berater auf einen Partner. [...] Das ist möglich, da diese Firmen vor allem standardisierte Beratungsprojekte durchführen. Dagegen beträgt bei McKinsey das entsprechende Verhältnis etwa acht zu eins.“

innovative und marktfähige Produkte, die den Kundenwunsch befriedigen, aber auch Kundennachfrage geschickt generieren.

Im Bereich der IT-Beratung wurden in der Vergangenheit keine oder nur geringe Aktivitäten oder Gelder in diesen Bereich investiert. Vielmehr wurde auf die Marktnachfrage reagiert und diese gesättigt, d. h., die Beratungsprodukte wurden nicht aktiv entwickelt, verifiziert und vermarktet, sondern wurden in der Mehrzahl passiv vom Markt und dessen Kunden übernommen beziehungsweise auf Basis der Technologieanbieter für Software oder Hardware aufgebaut. Diese Problemstellung wurde verstärkt in den konjunkturschwachen Jahren 2001 und 2002 erkannt, und die Beratungsunternehmen investieren seitdem in das Service Engineering.

### **2.6.2 Qualitätsmanagement**

In den neunziger Jahren verzeichnete die IT-Beratung eine enorme Nachfrage und damit hohe Wachstumsraten. Dieser Boom führte dazu, dass fast jeder, der nur annähernd über Kenntnisse im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie verfügte, nach einer kurzen Zeit als erfahrener Berater zu vermarkten war. Quantität war zur damaligen Zeit gefragt und ausreichend, während die Qualität der Beratung und ihrer Beratungsleistung weitestgehend eine untergeordnete Rolle spielte. Diese Zeiten sind mittlerweile vorbei. Die Qualität der beratenden Person und auch die der Beratungsprodukte ist heute von elementarer Bedeutung. Um hier kontinuierlich einen angemessenen Standard zu erreichen, sind geeignete Managementsysteme für Qualität zwingend notwendig geworden und sollten daher grundsätzlich Bestandteil eines Geschäftsmodells sein.

### **2.6.3 Strategiedurchdringung und -umsetzung**

Zur bereits betrachteten Problemstellung im Bereich Software Engineering finden sich bei den Themen der Strategiedurchdringung und -umsetzung Parallelitäten. Auch hier wurde in der Hochphase der IT-Beratung geringer Fokus und wenig Kapazität verwendet, um eine definierte Unternehmensstrategie zu kommunizieren und auch umzusetzen, mit dem Ziel, so mittelfristig eine Strategiedurchdringung im Unternehmen zu erreichen. Speziell ist dies bei den kleineren und mittelgroßen Unternehmen festzustellen, die in den neunziger Jahren keine hinreichende Notwendigkeit für eine zielgerichtete Umsetzung ihrer strategischen Ziele sahen, konsumierte doch der Markt nahezu kritiklos alles, was angeboten wurde, und war der eigentliche Fokus der Unternehmensstrategie der: „Wie finde ich ausreichend qualifizierte Mitarbeiter, um diese dem Markt zuzuteilen?“ Diese Beobachtung konnte speziell im Bereich der Beratungsunternehmen im SAP-Umfeld in den Jahren 1992 bis 1997 gemacht werden.

Heute spielt eine wohl definierte Strategie sowie deren operative Umsetzung eine wichtige Rolle. Firmen, die ihre Organisation strategiefokussiert ausrichten können, werden im Regelfall die Vorteile der erfolgreichen Strategieumsetzung deutlich früher erreichen.

#### **2.6.4 Fokussierung und Abdeckung des Kundenlebenszyklus**

In Folge einer Konjunkturabschwächung, der damit verbundenen reduzierten Nachfrage nach Beratungsleistung und einem daraus resultierenden Überangebot dieser Leistungen reagiert der Markt automatisch mit Preisverfall. Um dieser Entwicklung zu begegnen, ist es zwingend notwendig, eine Art USP (Unique Selling Proposition) zu erreichen. Im Regelfall ist dies über die Produkt-Markt-Strategie zu erzielen, für kleinere und mittlere Unternehmen stärker in Richtung Fokussierung auf spezialisierte Produkte und/oder Branchen sowie entsprechende Kombinationen. Dagegen lässt sich bei großen, international agierenden Beratungshäusern eher die Tendenz zum „One-Stop“-Anbieter feststellen. Hier sollen die Kunden in allen Fragestellungen der Strategie, Prozesse und Informationstechnologie Hilfestellungen aus einer Hand erhalten können. Des Weiteren wird immer stärker versucht, den kompletten Kundenlebenszyklus durch geeignete Produkte und Dienstleistungen abzudecken. Dieses Vorgehen hat für IT-Beratungen zur Folge, dass sie in der Strategiefindung des Kunden, der Optimierung der Prozess- und Ablauforganisation, der eigentlichen Implementierung und bis hin zu einer kontinuierlichen Unterstützung nach der Inbetriebnahme der Anwendungen dem Anwender Support oder Applikationsmanagement, marktfähige Beratungsprodukte, anbieten müssen. Viele Anbieter für IT-Beratung sprechen in diesem Zusammenhang auch von den Phasen „Plan-Build-Run“. Vorab ist zu sagen, dass in Bezug auf diese Gegebenheiten die hier tangierten Elemente Produkt und Markt von zentraler Bedeutung für strategische Geschäftsmodelle sind.

### 3 Forderungen an ein strategisches Geschäftsmodell

Um zu einer genauen Definition des Begriffs „strategisches Geschäftsmodell“ und einer entsprechenden Festlegung der Anforderungen an ein solches Modell zu gelangen, sollen im Folgenden die Begriffe „Strategie“, „Geschäftssystem“ und „Geschäftsmodell“ wissenschaftlich beleuchtet werden.

#### 3.1 Zum Begriff der Strategie

Bei dem Versuch der Systematisierung des Strategiebegriffs fällt auf, dass hierzu kein einheitliches Verständnis vorliegt.<sup>70</sup> Bei einer Untersuchung des etymologischen Ursprungs des Wortes „Strategie“ kann sowohl der griechische Begriff „Stratos“ (Heer) als auch „Agein“ (Führen) genannt werden.<sup>71</sup> Dementsprechend blieb der Strategiebegriff lange Zeit auf den militärischen Bereich begrenzt.<sup>72</sup> Die Übertragung in die betriebswirtschaftliche Literatur geht u. a. auf Neumann/Morgenstern zurück.<sup>73</sup> Die Strategie eines Spielers steht hier für einen vollständigen Plan, der in allen möglichen Situationen das Treffen der richtigen Wahl ermöglicht.<sup>74</sup>

Eine Strategie kann als „ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele“<sup>75</sup> definiert werden. Dieses klassische Strategieverständnis basiert dabei auf der Definition von Chandler<sup>76</sup>, die in der überwiegenden Mehrzahl der angloamerikanischen Veröffentlichungen zum strategischen Management in modifizierter Form wiedergegeben wird.<sup>77</sup> Nach Chandler ist Strategie „the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.“<sup>78</sup> Mit dieser Fassung des Begriffes

---

<sup>70</sup> Vgl. ebenso Welge/Al-Laham (2001), S. 12.

<sup>71</sup> Zur historischen Entwicklung des Strategiebegriffs vgl. Bracker (1980).

<sup>72</sup> Vgl. hierzu insbesondere die Arbeiten von Clausewitz (1952) und Sun Tze, vgl. Sun Wu/Becker (1972). „Initially strategos referred to a role (a general in command of an army). Later it came to mean ‚the art of the general‘, which is to say the psychological and behavioural skills with which he occupied the role. By the time of Pericles (450 BC) it came to mean managerial skills (administration, leadership, oration, power). And by Alexander’s time (330 BC) it referred to the skill of employing forces to overcome opposition and to create a unified system of global governance“, Quinn/Mintzberg/James (1988), S. 2.

<sup>73</sup> Vgl. beispielsweise Neumann/Morgenstern (1961).

<sup>74</sup> Vgl. ebd., S. 79.

<sup>75</sup> Welge/Al-Laham (2001), S. 13.

<sup>76</sup> Vgl. Chandler (1962).

<sup>77</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2001), S. 13.

<sup>78</sup> Chandler (1962), S. 23.

„Strategie“ ist allerdings implizit die Annahme verbunden, dass eine Strategie das Ergebnis formaler, rationaler Planungen ist.<sup>79</sup> Bei Einbeziehung weiterer definitorischer Fassungen lassen sich weitere Merkmale des klassischen Strategieverständnisses herausarbeiten:<sup>80</sup>

### 3.1.1 Strategien sind ein hierarchisches Konstrukt

Die Strategien stehen in einem hierarchischen Unterordnungsverhältnis zur Mission und den strategischen Zielen.<sup>81</sup> Das Top-Management gibt mittels der Mission die grundsätzliche Entwicklungsrichtung für die Unternehmung vor. Mit Hilfe der strategischen Ziele wird nun versucht, diese Zielrichtung der Unternehmung zu konkretisieren. Abschließend wird durch die Strategie ein Weg aufgezeigt, der sowohl die Mission als auch die Ziele verwirklichen soll. Am Ende der Überlegungen steht die operative Umsetzung durch Taktiken, die aus der Strategie abgeleitet werden. Sie enthalten konkrete Maßnahmen oder Projekte (vgl. Abb. 3.1, *Strategien als hierarchisches Konstrukt*).

#### Strategien als hierarchisches Konstrukt

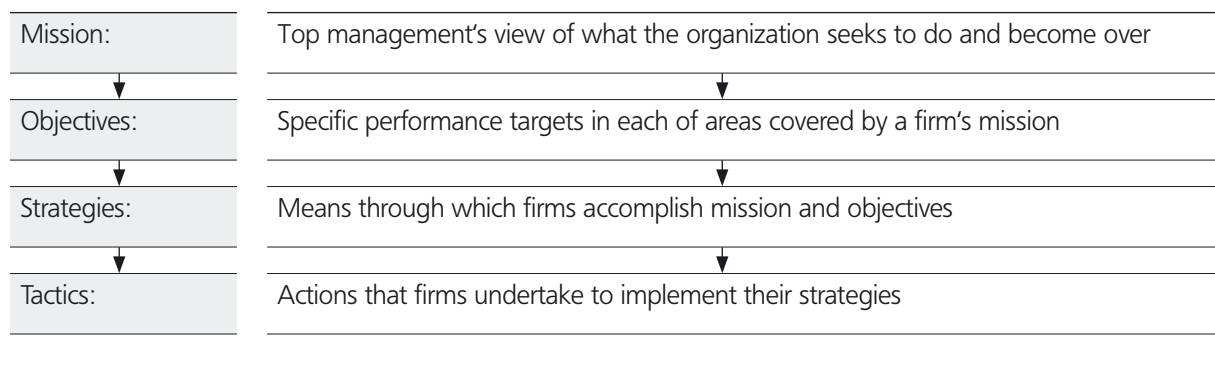


Abb. 3.1: Strategien als hierarchisches Konstrukt  
[in Anlehnung an Barney (1997), S. 11]

Barney hebt in seinen Annahmen dabei auf den Unterschied von Strategien und Zielen einer Unternehmung ab.<sup>82</sup> Strategien treffen demnach keine Aussagen zu strategischen Zielen, sondern lediglich zur Zielerreichung. Darüber hinaus formuliert er eine organisatorische Zuordnung der Entscheidungskompetenz in der Weise, dass das Top-Management für die Festlegung der Mission und die Planung der strategischen Ziele verantwortlich zeichnet,

<sup>79</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2001), S. 13.

<sup>80</sup> Vgl. beispielsweise Hungenberg (2001), S. 3 ff. sowie Barney (1997), S. 10 ff. und besonders ausführlich Welge/Al-Laham (2001), S. 12 ff.

<sup>81</sup> Vgl. hierzu Abb. 3.1, Strategien als hierarchisches Konstrukt.

<sup>82</sup> Vgl. Barney (1997), S. 13 ff.

wohingegen die Geschäftsbereichsleiter die vorgegebenen Strategien dann auszuarbeiten und operativ umzusetzen haben. Letztlich ist die Taktik dann auf der funktionalen Ebene zu planen und zu implementieren.

Das strategische Management legt somit die Strategien, Strukturen und Systeme fest, das operative Management dagegen die Maßnahmen. Das operative Management vollzieht sich also „innerhalb des Handlungsrahmens, der durch die strategischen Managemententscheidungen bestimmt wird.“<sup>83</sup> Es hat zur Aufgabe, über die konkreten Handlungen am Markt und im Unternehmen zu entscheiden, mit der Aufgabenstellung, Ziele und Maßnahmen für die einzelnen Funktionsbereiche eines Unternehmens zu konzipieren und zu implementieren.<sup>84</sup> Darüber hinaus ist das operative Management auch für die Abstimmung der Beziehungen zwischen den einzelnen Funktionsbereichen verantwortlich.<sup>85</sup>

### **3.1.2 Strategien betrachten zentrale Umwelt- und Unternehmensfaktoren**

Strategien verzahnen unternehmensexterne und -interne Analysen in einem Tool, das im Angelsächsischen als SWOT-Analyse<sup>86</sup> bezeichnet wird.<sup>87</sup> Bei dieser Analyseform werden die Stärken und Schwächen den Chancen und Risiken gegenübergestellt, mit dem Ziel der konsistenten Positionierung der Unternehmung.

### **3.1.3 Strategien treffen Aussagen zur Ressourcenallokation**

Bei der Umsetzung der Strategien in Maßnahmenpakete fällt auch eine Allokation der finanziellen Ressourcen und der Personalkapazitäten an.<sup>88</sup> Diese Tatsache bedeutet, dass Strategien damit immer auch „das Ergebnis von Aushandlungsprozessen um knappe Ressourcen in Unternehmungen“<sup>89</sup> sind.

---

<sup>83</sup> Vgl. Hungenberg (2001), S. 21.

<sup>84</sup> Ebd., S. 21.

<sup>85</sup> Ebd.

<sup>86</sup> Vgl. Johnson/Scholes (1993), S. 148 ff. Bei dem Begriff „SWOT-Analyse“ steht S für Strengths, W für Weaknesses, O für Opportunities und T für Threats. In der deutschsprachigen Literatur findet sich stellenweise auch die Übersetzung des Konzeptes als Stärken/Schwächen- und Chancen/Risiken-Analyse wieder.

<sup>87</sup> Zu den Grundlagen des zielstrategischen und operativen Managements vgl. ausführlich Becker (2001).

<sup>88</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2001), S. 14.

<sup>89</sup> Ebd.

Bevor auf den „Market-based View“ und den „Ressource-based View“ als Basis für den Entwurf eines Geschäftsmodells eingegangen wird, soll kurz noch die Schule um Mintzberg als Gegenposition zum klassischen Strategieverständnis vorgestellt werden. Mintzberg vertritt die Kritik an der Rationalitätsprämisse des strategischen Managements. Seiner Auffassung nach stellen Strategien nicht zwingend das Ergebnis formaler rationaler Planungen dar.<sup>90</sup> Er leitet die Strategieverständnisse Strategie als Plan, List, Muster, Positionierung und Denkhaltung aus der Praxis ab. Aus einer dynamischen Betrachtungsperspektive heraus kann sich hiermit nach Mintzberg ein Grundmuster von empirisch beobachtbaren Strategien ergeben, bei dem sowohl geplante und durchdachte als auch ungeplante Strategien in die realisierte Strategie Eingang finden (vgl. Abb. 3.2, *Grundmuster von empirisch beobachtbaren Strategien*).

### Grundmuster von empirisch beobachtbaren Strategien

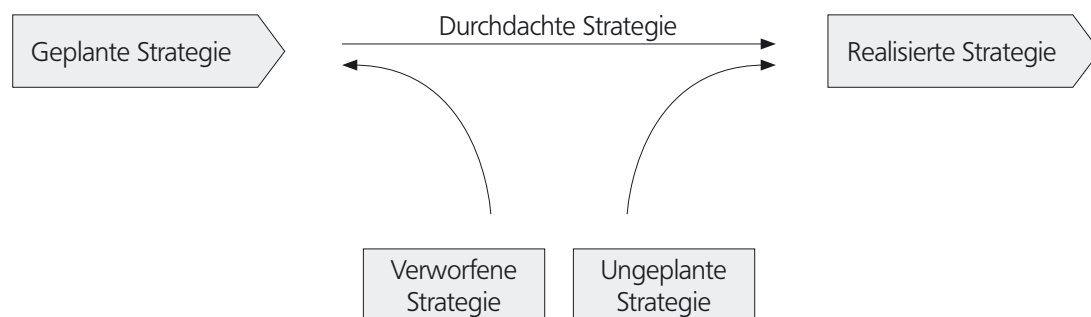


Abb. 3.2: Grundmuster von empirisch beobachtbaren Strategien  
[in Anlehnung an Mintzberg (1978), S. 945]

Durch die „konzeptionelle Offenheit“<sup>91</sup> des Ansatzes von Mintzberg können keine Aussagen generiert werden, welche Erscheinungsformen aus seinem Geltungsbereich ausgeschlossen werden können. Weiterhin wird offensichtlich, dass somit in der Unternehmung jede Entscheidung strategischen Charakter haben kann, sofern sie vom betreffenden Individuum aus subjektiver Sicht als bedeutend empfunden wird.<sup>92</sup> Diese Faktoren sind der entscheidende Grund dafür, warum in den folgenden Ausführungen der Ansatz von Mintzberg nicht weiter verfolgt wird.

Abschließend können somit nach Hungenberg solche Entscheidungen des Managements als strategisch bezeichnet werden, die aus einer übergeordneten Perspektive heraus

<sup>90</sup> Vgl. beispielhaft Mintzberg (1978), Mintzberg (1989) sowie Mintzberg (1994).

<sup>91</sup> Welge/Al-Laham (2001), S. 18.

<sup>92</sup> Ebd.



die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens lenken.<sup>93</sup> Auf diese Weise werden die Position im Markt sowie die Ausgestaltung der Ressourcenbasis fixiert, mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile im Markt zu realisieren und dadurch den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherzustellen.

Im Folgenden werden nun die beiden Paradigmen „Market-based View“ und „Ressource-based View“ dargestellt (vgl. Abb. 3.3, *Strategische Vision als Basis für den Entwurf eines Geschäftsmodells*). Sie gehen als die dominanten Konzepte in die strategische Vision ein, die wiederum die Basis für die Konzipierung eines Geschäftsmodells darstellt.<sup>94</sup> Die beiden Konzeptionen der Strategielehre sind allerdings bereits hinlänglich bekannt, so dass nur der Versuch unternommen werden soll, die prägnanten Kernaussagen der Ansätze darzustellen. Anschließend wird dann der Begriff des Geschäftsmodells als Kernbegriff der Arbeit analysiert.

### Strategische Vision als Basis für den Entwurf eines Geschäftsmodells

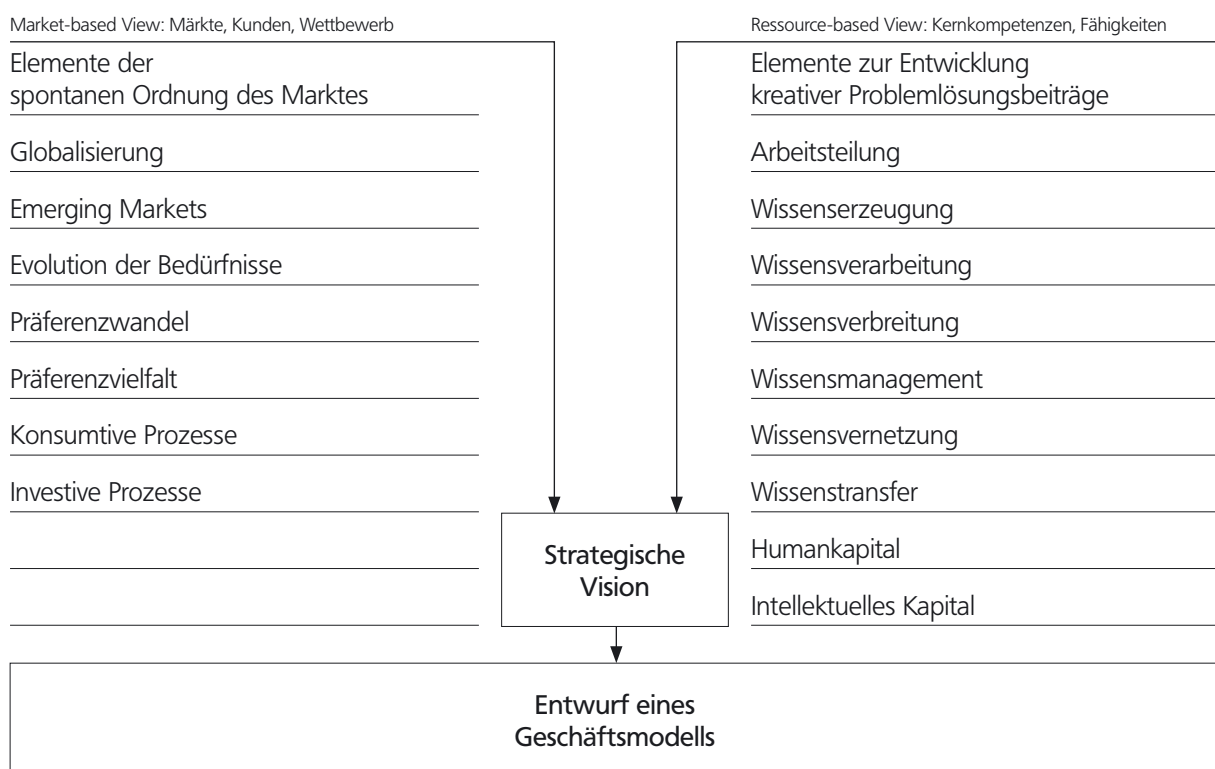


Abb. 3.3: Strategische Vision als Basis für den Entwurf eines Geschäftsmodells  
[in Anlehnung an Caspers (2002), S. 261]

<sup>93</sup> Vgl. Hungenberg (2001), S. 6.

<sup>94</sup> Vgl. Abb. 3.3, Strategische Vision als Basis für den Entwurf eines Geschäftsmodells.



### 3.1.4 Die Kernaussagen des „Market-based View“

Der „Market-based View“<sup>95</sup> ist durch die Arbeiten von Porter geprägt worden. Seine drei in Theorie und Praxis gleichermaßen allgemein bekannten Veröffentlichungen umfassen einen Ansatz zur Branchenstrukturanalyse mittels der fünf Wettbewerbskräfte<sup>96</sup> sowie eine Analyse der Wertaktivitäten eines Unternehmens mit Hilfe der Wertkette<sup>97</sup> und eine Publikation zur Erklärung nationaler Wettbewerbsunterschiede anhand des „Porter-Diamanten“.<sup>98</sup> Im Folgenden soll insbesondere auf die Wertkette eingegangen werden, da im weiteren Verlauf der Arbeit hierauf zurückgegriffen werden muss.

Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen erklärt Porter anhand der Wertaktivitäten eines Unternehmens und deren systematischer Gruppierung sowie Verknüpfung innerhalb der unternehmensspezifischen Wertkette. Die Sammlung ökonomisch verknüpfter Aktivitäten bezeichnet er als Unternehmen. Wettbewerbsvorteile lassen sich dann durch die Fähigkeit der Unternehmen begründen, diese Aktivitäten entweder kostengünstiger oder aber mit einem höheren Kundennutzen<sup>99</sup> zu realisieren als der Wettbewerb.<sup>100</sup> Die Wettbewerbsstärke eines Unternehmens einer spezifischen Branche ergibt sich dann allerdings aus seiner Wettbewerbsstrategie. Zusammengenommen werden aus Sicht des „Market-based View“ die Ursachen dauerhafter, strategiebedingter Wettbewerbsvorteile über die externen Marktgegebenheiten und das Verhalten der Unternehmen in diesem Umfeld zu erklären versucht. Nachhaltig realisierbare Renten für ein Unternehmen ergeben sich insbesondere dann, wenn das Unternehmen ein scharfes Profil hat, d. h., falls aufgrund der Kostenführerschaftsstrategie oder Differenzierungsstrategie eine verteidigungsfähige Position eingenommen werden kann, wenn das Unternehmen in attraktiven Branchen tätig ist, wenn das Unternehmen als Gesamtheit Economies of Scope nutzt und wenn es im internationalen Wettbewerb eine koordinierte Konfiguration für die einzelnen Wertkettenaktivitäten realisiert.<sup>101</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. hierzu in komprimierter Darstellung die Arbeit von Hümmer (2001), S. 27 ff.

<sup>96</sup> Vgl. Porter (1980).

<sup>97</sup> Vgl. Porter (1985).

<sup>98</sup> gl. Porter (1990).

<sup>99</sup> Neuere Arbeiten zu den Kundenwerttheorien unterscheiden zwischen dem Value to the Customer und dem Value from the Customer, vgl. Winkelmann (2002), S. 320 ff. Porter bezieht sich mit seinen Überlegungen auf den Aspekt Value to the Customer, wohingegen der Aspekt Value from the Customer insbesondere in Arbeiten zum Customer Relationship Management untersucht wird. Beim Value to the Customer-Ansatz werden kundenspezifische Mehrwerte geschaffen, während beim Value from the Customer-Ansatz die Deckungsbeiträge des Kunden, die Referenzen und der Umsatz des betreffenden Kunden im Fokus stehen.

<sup>100</sup> Zu Wettbewerbsstrategien und Strategiestilen vgl. ausführlich Becker (2001), S. 370 ff.

<sup>101</sup> Vgl. ebenso Rühli (1994), S. 40 f.

### 3.1.5 Die Kernaussagen des „Ressource-based View“

Das Konzept des „Ressource-based View“ geht auf Penrose<sup>102</sup> und Selznick<sup>103</sup> zurück. Unter diesem Oberbegriff können alle Arbeiten zur Strategielehre zusammengefasst werden, die den Erfolg von Unternehmen mit der Existenz einzigartiger Ressourcen begründen.<sup>104</sup> Der ressourcenorientierte Ansatz<sup>105</sup> als Gegenposition zum „Market-based View“ kritisiert dessen einseitige Ausrichtung auf die Absatzseite und versucht stattdessen, die Wettbewerbsvorteile aus der Ausgestaltung und spezifischen Qualität der unternehmenseigenen Ressourcen entstehen zu lassen.<sup>106</sup> Auf der Grundlage der unternehmensseitigen Ressourcen sind geeignete Strategien zum Aufbau und zur Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen abzuleiten. Die „Inside-Out“-Betrachtung des ressourcenorientierten Ansatzes ersetzt nun die „Outside-In“-Betrachtung des „Market-based View“.<sup>107</sup>

### 3.1.6 Zum Begriff „Wertkette“

Bei der Betrachtung der Wertkette von Porter wird deutlich, dass hier die Unternehmung als Konglomerat einzelner Wertschöpfungsaktivitäten gesehen wird (vgl. Abb. 3.4, *Grundstruktur der Wertkette*).

#### Grundstruktur der Wertkette

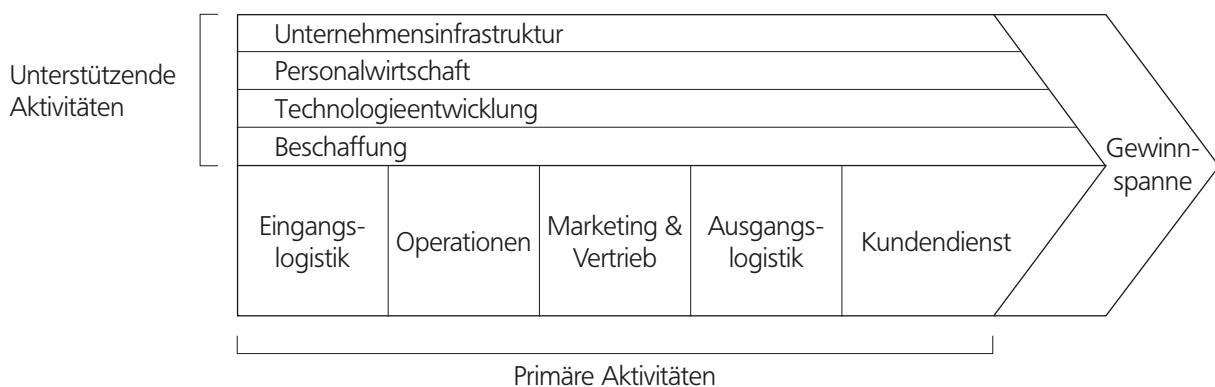


Abb. 3.4: Grundstruktur der Wertkette

[Quelle: Porter (1989), S. 62]

<sup>102</sup> Vgl. Penrose (1959).

<sup>103</sup> Vgl. Selznick (1957).

<sup>104</sup> Vgl. ebenso Rasche (1994), S. 37 f.

<sup>105</sup> Zum „Ressource-based View“ vgl. in komprimierter Darstellung Hümmer (2001), S. 49 ff.

<sup>106</sup> Vgl. hierzu auch die Zusammenfassung bei Fey (2000), S. 19 ff.

<sup>107</sup> Vgl. Rasche/Wolfrum (1994), S. 502.

Mit den einzelnen Wertaktivitäten wird ein Wert für den Kunden geschaffen. Die Aktivitäten sind dabei physisch und technisch unterscheidbar. Porter unterteilt sie in primäre und unterstützende Aktivitäten, die branchenunabhängig in jeder Unternehmung vorhanden sind. Erstere befassen sich mit der physischen Herstellung und dem Vertrieb des Produktes, der Ausgangslogistik und dem Kundenservice, wohingegen Letztere zur Ausübung der primären Aktivitäten notwendig sind und diese unterstützen.

### 3.1.7 Zum Begriff „Geschäftssystem“

Das Konstrukt des Geschäftssystems ist im Aufbau vergleichbar mit dem Ansatz der Wertkette. Unter einem Geschäftssystem wird dabei ein Denkansatz verstanden, der helfen soll, „alle Aktivitäten eines Geschäftes in Zusammenhang miteinander und in der Orientierung auf den Wettbewerbsvorteil zu begreifen.“<sup>108</sup> Die Wertkette in der Interpretation von McKinsey wird als sogenanntes Geschäftssystem-Konzept bezeichnet (vgl. Abb. 3.5, *Geschäftssystem von McKinsey*).

#### Geschäftssystem von McKinsey

---



---

Abb. 3.5: Geschäftssystem von McKinsey  
[in Anlehnung an Grant (1991), S. 107]

Hierbei wird deutlich, dass der Begriff „Geschäftssystem“ für die Problemstellung dieser Arbeit zu kurz greift. Wesentliche Fragen zur Strategie, den Managementsystemen, den Ressourcen etc. bleiben unbeantwortet. Im Folgenden wird deshalb der Begriff des „Geschäftsmodells“ weiter gefasst.

---

<sup>108</sup> Emans (1988), S. 126.

### 3.2 Zum Begriff „Geschäftsmodell“

Das Konzept des Geschäftsmodells ist eine Fortentwicklung des Strategiekonzeptes, das seit ungefähr 40 Jahren in der betriebswirtschaftlichen Literatur diskutiert wird.<sup>109</sup> Gerade in der letzten Zeit erfährt dieses Konzept in Theorie und Praxis eine immer größere Aufmerksamkeit.<sup>110</sup> Ziel dieses Abschnittes ist die Darstellung der wesentlichen bestehenden Ansätze im Spiegel der Literatur und schließlich die Findung einer für die behandelte Problemstellung geeigneten Definition.

Zunächst muss herausgestellt werden, dass das Konstrukt Geschäftsmodell bei einigen Autoren insbesondere im Zusammenhang mit elektronischen Märkten gesehen wird.<sup>111</sup> Es kann dabei durchaus als ein neuerer Ansatz der Betriebswirtschaftslehre bezeichnet werden.<sup>112</sup> Arbeiten zum Thema Geschäftsmodell finden sich im Umfeld zu Strategiethemen und Wertkettendiskussionen.

---

<sup>109</sup> Vgl. Meinhardt (2002), S. 7, der auf Chesbrough/Rosenbloom (2000) verweist.

<sup>110</sup> Vgl. Bieger/Rüegg-Stürm/Rohr (2002), S. 35.

<sup>111</sup> Vgl. ebd. Zum Konstrukt Geschäftsmodell und elektronische Märkte vgl. beispielhaft Amit/Zott (2000), Timmers (2000) sowie Tomczak/Schögel/Birkhofer (1999).

<sup>112</sup> Vgl. ebenso Bieger/Rüegg-Stürm/Rohr (2002), S. 35.

Treacy/Wiersema verwenden den Begriff „am Kundennutzen orientiertes operatives Geschäftsmodell.“<sup>113</sup> Hierunter verstehen die Autoren das Zusammenwirken der operativen Prozesse, der Managementsysteme, der Organisationsstruktur und der Unternehmensstruktur, welche das eigene Leistungsversprechen einlösen sollen.<sup>114</sup>

Nehls/Baumgartner haben aus dem Blickwinkel der Unternehmensberatung Mercer Management Consulting eine weitere Definition erarbeitet. Hiernach besteht ein Geschäftsmodell aus den „eng verzahnten Komponenten Marktpositionierung, Gewinnmodell, strategische Absicherung, Ressourcenfokus, Organisationssysteme und Unternehmenskultur“<sup>115</sup>, die sich dann sowohl lediglich auf einen Unternehmensbereich als auch auf das Gesamtunternehmen beziehen können.

Rüegg-Stürm beschreibt in seiner Arbeit die inhaltlichen Fragestellungen der Strategie.<sup>116</sup> Diese Überlegungen können als Geschäftsmodell betrachtet werden. In seinem Konzept formuliert er die Forderung, dass eine Strategie beziehungsweise ein Geschäftsmodell im Wesentlichen

---

<sup>113</sup> Treacy/Wiersema (1995), S. 10.

<sup>114</sup> Die Definition von Treacy/Wiersema ist aufgrund der falsch gewählten Betrachtungsebene abzulehnen. Es besteht kein Zweifel, dass ein Geschäftsmodell eine strategische Vorgabe trifft, die dann operativ umzusetzen ist. Dabei resultieren aus den Marktgegebenheiten auch Änderungen, die in eine Überarbeitung des Geschäftsmodells einfließen können und müssen. Ein Geschäftsmodell ist keineswegs statisch zu sehen. Es muss auch zu gegebener Zeit überarbeitet werden, genauso wie eine Strategie nach gewisser Zeit eine Anpassung erfahren sollte und auf ihre Schlagkraft hin überprüft werden muss. Die Betrachtungsebene ist allerdings stets strategisch und nicht operativ. Ein Geschäftsmodell kann nicht operativ sein, denn dies würde bedeuten, dass es auch ständig, im täglichen Geschäft verändert werden könnte. Diese Betrachtungsweise ist nicht sinnvoll. Eine Differenzierung sollte trennscharf zwischen strategischer Vorgabe und operativer Umsetzung unterscheiden. Die sehr praxisorientierte Definition des „operativen Geschäftsmodells“ findet sich bei Treacy/Wiersema denn auch lediglich im Einführungskapitel, vgl. Treacy/Wiersema (1995), S. 10. In ihren weiteren Ausführungen gehen die Autoren dann nicht mehr explizit auf diese ein, vielmehr beschäftigen sie sich hier mit den Strategien Kostenführerschaft, Produktführerschaft und Kundenpartnerschaft, vgl. ebd., S. 58 ff. – Zur Dynamik des Geschäftsmodells vgl. insbesondere die Studie von Mercer Management Consulting (Hrsg.) (o. J.) im Maschinenbau. Unternehmen müssen demnach ihr Geschäftsmodell ständig erneut auf Ertrag ausrichten, denn vor allem die Unternehmen mit innovativen Geschäftsmodellen erzielen zweistellige Umsatzrenditen und Wachstumsraten, vgl. ebd., S. 3. So kann Wertsteigerung häufig auch nur durch ein neues Geschäftsmodell erreicht werden, ebd., S. 5.

<sup>115</sup> Nehls/Baumgartner (2000), S. 89.

<sup>116</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2000).

fünf Themenkomplexe beinhalten muss. Hierzu gehören Fragen zum Leistungsangebot, zu den Anspruchsgruppen sowie deren Bedürfnissen, zum Fokus der Wertschöpfung, zu den Kernkompetenzen sowie letztlich zu den Kooperationsfeldern.<sup>117</sup>

Knyphausen-Aufseß/Meinhardt sehen in dem Konstrukt Geschäftsmodell ebenso eine relevante Analyseeinheit für ein erfolgreiches Unternehmen.<sup>118</sup> Die Autoren ordnen ihren Beitrag dabei in die Strategietheorie ein.<sup>119</sup> Drei Strukturelemente eines Geschäftsmodells werden vorgestellt:<sup>120</sup> die Produkt-Markt-Kombination, die Durchführung und Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten und die Ertragsmechanik.<sup>121</sup> Anhand eines Würfels mit diesen drei Strukturelementen nehmen die Autoren dann eine Systematisierung der Geschäftsmodelle vor.<sup>122</sup>

Slywotzky et al. verstehen unter einem Business Design die Existenz von fünf Elementen.<sup>123</sup> Die Marktpositionierung, der Ressourcen-Fokus, das Gewinnmodell, die strategische Absicherung und das Betriebssystem stellen demnach die Strukturelemente dar. Auf Slywotzky geht dabei auch die folgende branchenunabhängige Definition zurück:

„A business design is the totality of how a company selects its customers, defines and differentiates its offerings, defines the tasks it will perform itself and those it will outsource, configures its resources, goes to the market, creates utility for customers, and captures profit. It is the entire system for delivering utility to customers and earning a profit from the activity. Company may offer products, they may offer technology, but that offering is embedded in a comprehensive system of activities and relationships that represents the company's business.“<sup>124</sup>

Joas spricht von Geschäftsmodellen als ganzheitlichen Strategien, die neben der Markt- und Produktpolitik noch weitere Elemente enthalten.<sup>125</sup> So muss ein attraktives Gewinnmodell gefunden, der Ressourceneinsatz gezielt optimiert und die Organisation konsequent auf das Geschäftsmodell ausgerichtet werden.

---

<sup>117</sup> Vgl. hierzu auch ausführlich Rüegg-Stürm (2002), S. 21 ff.

<sup>118</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 63 ff.

<sup>119</sup> Ebd., S. 64.

<sup>120</sup> Ebd., S. 66.

<sup>121</sup> Vgl. ebenso Meinhardt (2002), S. 9.

<sup>122</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 82.

<sup>123</sup> Vgl. Slywotzky et al. (1999), S. 15.

<sup>124</sup> Slywotzky (1996), S. 4.

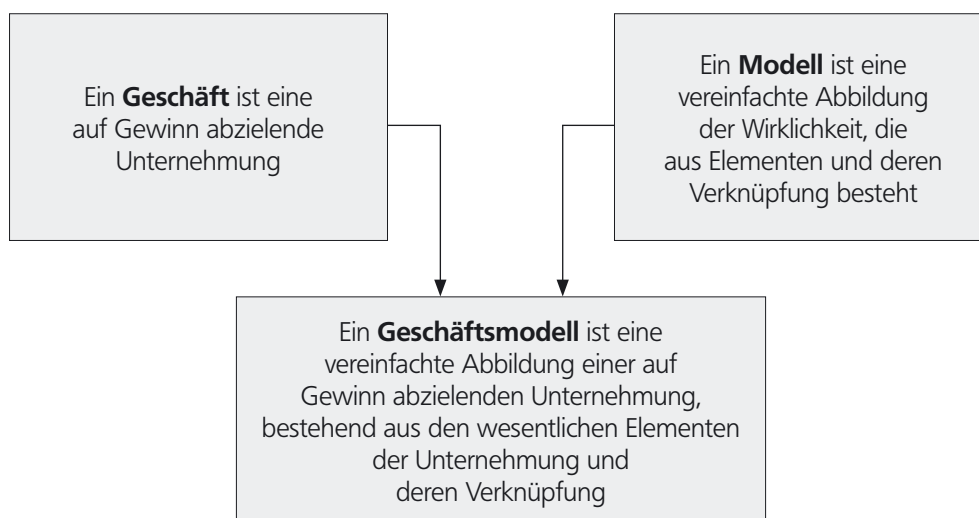
<sup>125</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden o. V. (2003b), S. 4.

In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Business Model, Business Design, Geschäftskonzept sowie Geschäftsmodell synonym verwendet, da sie eine identische Bedeutung besitzen.<sup>126</sup> Im Folgenden wird nun der Geschäftsmodellbegriff dieser Arbeit definiert.

Die Definition von Hoppe/Kollmer besticht besonders durch ihre Einfachheit und Logik, deshalb soll sie die wesentliche Grundlage für die weiteren Darlegungen der Arbeit einnehmen. Das Wort „Geschäftsmodell“ ist eine Kombination aus den Begriffen „Geschäft“ und „Modell“ mit den dazugehörigen Begriffsinhalten (vgl. Abb. 3.6, *Definition des Begriffes „Geschäftsmodell“*).

### Definition des Begriffes „Geschäftsmodell“

---



---

Abb. 3.6: Definition des Begriffes „Geschäftsmodell“  
[in Anlehnung an Hoppe/Kollmer (2001), S. 3]

Somit ist ein Geschäftsmodell nach Hoppe/Kollmer definiert als eine vereinfachte Abbildung einer auf Gewinn abzielenden Unternehmung, die aus den wesentlichen Elementen der Unternehmung und deren Verknüpfung untereinander besteht.<sup>127</sup> Die Elemente<sup>128</sup> können dabei durchaus aus der Unternehmensumwelt stammen, wie zum Beispiel die Verknüpfung

---

<sup>126</sup> Vgl. ähnlich auch Meinhardt (2002), S. 8, Anm. 6.

<sup>127</sup> Vgl. Hoppe/Kollmer (2001), S. 2.

<sup>128</sup> Zum Vergleich der Grundelemente verschiedener Geschäftsmodelldefinitionen vgl. ausführlich Bieger/Rüegg-Stürm/Rohr (2002), S. 35 ff.

von Kunden mit dem Unternehmen im Rahmen der Kundenbeziehung.<sup>129</sup> Das Geschäftsmodell repräsentiert dann die Strategie eines Unternehmens auf einer Meta-Ebene.<sup>130</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle betrachteten Ansätze das Konstrukt Geschäftsmodell ohne Zweifel als relevante Analyseeinheit betrachten. Die Ansätze fügen sich allerdings in unterschiedlicher Art und Weise in die betriebswirtschaftliche Theorie ein. Gehen Hoppe/Kollmer<sup>131</sup> mit einer Fundamentalbetrachtung als phänomenologischem Ansatz vor, so arbeiten Amit/Zott<sup>132</sup> eher eklektisch. Bei Knyphausen-Aufseß/Meinhardt<sup>133</sup>, Nehls/Baumgartner<sup>134</sup>, Meinhardt<sup>135</sup>, Rüegg-Stürm<sup>136</sup>, Slywotzky<sup>137</sup>, Slywotzky et al.<sup>138</sup> und Joas<sup>139</sup> dominiert eher der Strategiefokus. Bei Tomczak/Schögel/Birkhofer<sup>140</sup> steht eindeutig der Ansatz der Wertschöpfungskette für Consumer Goods im Vordergrund. Es ist offensichtlich, dass bei allen Ansätzen Strukturelemente im Fokus stehen, mit deren Hilfe Geschäftsmodelle exakt beschrieben werden können. Für die Problemstellung der vorliegenden Arbeit lässt sich jedoch keiner der obigen Ansätze vollständig übertragen. Gleichwohl können die betrachteten Veröffentlichungen wertvolle Hinweise für die im Folgenden zu formulierenden Strukturelemente des zu erarbeitenden Geschäftsmodells der Arbeit liefern. Der Konzipierung des Modells, des Kernstücks der vorliegenden Arbeit, kommt eine herausragende Bedeutung zu – sind doch Unternehmen mit überlegenen Geschäftsmodellen immer auch diejenigen, die in ihrer Branche die Konkurrenten deutlich hinter sich lassen.<sup>141</sup>

### 3.3 Definition „strategisches Geschäftsmodell“

Der Begriff „strategisches Geschäftsmodell“ im Kontext der Arbeit soll im Wesentlichen auf der Grundlage des Ansatzes von Hoppe/Kollmer<sup>142</sup> für den Begriff „Geschäftsmodell“ und von

---

<sup>129</sup> Vgl. Hoppe/Kollmer (2001), S. 2.

<sup>130</sup> Ebd., S. 5.

<sup>131</sup> Ebd., S. 3.

<sup>132</sup> Vgl. Amit/Zott (2000).

<sup>133</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002).

<sup>134</sup> Vgl. Nehls/Baumgartner (2000).

<sup>135</sup> Vgl. Meinhardt (2002).

<sup>136</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2000).

<sup>137</sup> Vgl. Slywotzky (1996).

<sup>138</sup> Vgl. Slywotzky et al. (1999).

<sup>139</sup> Vgl. o. V. (2003b).

<sup>140</sup> Vgl. Tomczak/Schögel/Birkhofer (1999).

<sup>141</sup> Vgl. o. V. (2003a), S. 1.

<sup>142</sup> Vgl. Hoppe/Kollmer (2001), S. 3.



Hungenberg<sup>143</sup> für die Ableitung des Attributes „strategisches“ definiert werden. Dabei steht der Begriff „Geschäftsmodell“ im Vordergrund während der Teilbegriff „strategisches“ eher eine beschreibende, charakterisierende Funktion erfüllt.

### Definition des Begriffes „strategisches Geschäftsmodell“



Abb. 3.7: Definition des Begriffes „strategisches Geschäftsmodell“

Somit wird der Begriff „strategisches Geschäftsmodell“ (vgl. Abb. 3.7, *Definition des Begriffes „strategisches Geschäftsmodell“*) definiert als eine vereinfachte und abstrakte Abbildung einer auf Gewinn und Erfolg abzielenden Unternehmung respektive Organisation, bestehend aus den wesentlichen Elementen der Unternehmung und deren Verknüpfung, welches die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens lenkt.

Die wesentlichen Elemente und somit Grundelemente resultieren vorwiegend aus der internen Unternehmenswelt, können aber durchaus auch aus der Unternehmensumwelt stammen, wie zum Beispiel die Verknüpfung von Kunden mit dem Unternehmen im Rahmen der Kundenbeziehung oder die Beziehungen zum Arbeitsmarkt bei der Beschaffung von Mitarbeitern.

Das strategische Geschäftsmodell soll Unternehmenslenkern und Strategen die Grundlagen bieten, die Gesamtzusammenhänge der Elemente des Geschäftsmodells zu verstehen und auf Veränderungen von internen wie auch externen Parametern kurzfristig und schnell reagieren

<sup>143</sup> Vgl. Hungenberg (2001), S. 6.

zu können. Des Weiteren legt das Geschäftsmodell die Basis für eine Konkretisierung und Detaillierung der einzelnen Grundelemente in Detailmodelle, die je nach Detaillierungsgrad operativen Charakter in Form von Prozess- und Organisationsbeschreibungen bekommen können. Hierauf wird in Abschnitt 5.3 vertiefend eingegangen.

### **3.4 Allgemeine Forderungen**

Neben den weiter unten formulierten Anforderungen an die Elemente eines strategischen Geschäftsmodells bestehen des Weiteren allgemeine Forderungen in Form von Gültigkeitsdauer, Aggregation/Verfeinerung und Strategiefokussierung.

#### **3.4.1 Gültigkeitsdauer**

Ein Geschäftsmodell, speziell ein strategisches, muss mittelfristige bis langfristige Gültigkeit besitzen. Es darf nicht rein statischer Natur sein, sondern muss sich bedingt dynamisch auf wesentliche strukturelle Veränderungen und Rahmenbedingungen justieren können, ohne den Gesamtzusammenhang und wesentliche Grundelemente zu verlieren.

#### **3.4.2 Aggregation/Verfeinerung**

Das Geschäftsmodell muss Möglichkeiten zur Aggregation und Modularisierung beziehungsweise Verfeinerung bieten, die entsprechend den auftretenden Anforderungen der Benutzer gewählt werden können. So kann das Geschäftsmodell durch Aggregation und die damit meist einhergehende Simplifikation zur Analyse von globalen und übergeordneten Fragestellungen Verwendung finden. Detailmodelle des Geschäftsmodells dagegen sind in der Lage, spezielle elementspezifische Antworten zu liefern.

#### **3.4.3 Strategiefokussierung**

Eine weitere allgemeine Forderung an ein strategisches Geschäftsmodell ist – wie der Teilbegriff „strategisch“ schon andeutet – die Strategiefokussierung des Geschäftsmodells. Auf Basis des strategischen Ansatzes müssen Analysen und darauf aufbauende Entscheidungen zum weiteren Geschäftsverlauf aus übergeordneter Perspektive getroffen werden können. Im weiteren Sinne bedeutet Strategiefokussierung aber auch, Objekte zur allgemeinen Strategiedefinition wie Vision, Mission und strategische Ziele zu beinhalten.

### **3.5 „Geforderte/notwendige“ Elemente des strategischen Geschäftsmodells**

Das Geschäftsmodell wie oben definiert besteht im Wesentlichen aus Elementen des Unternehmens, die, richtig definiert und verknüpft, den vorgegebenen Geschäftszweck, die

Gewinnerzielung, erreichen. Dabei sollten die Definition und die Verknüpfung strategischen und nicht operativen Gesichtspunkten entsprechen.

Welche Elemente sind nun notwendig und gefordert, um ein strategisches Geschäftsmodell zu beschreiben, welches sowohl alle relevanten und erfolgskritischen Themen- und Fragestellungen enthält als auch die Gewinnerzielung unterstützt, die Grundlage zum Aufbau eines Verständnisses des Unternehmensgeschäfts in der Organisation bildet und schließlich Möglichkeiten der schnellen Analyse und Reaktion auf veränderte Umfeldparameter beinhaltet?

Aus dem zuvor vorgestellten Spiegel der Literatur zu Strategie und Geschäftsmodell lassen sich näherungsweise 12 Elemente extrahieren, die hier nachfolgend dargestellt sind, entsprechend ihrer Häufigkeit der Nennung absteigend sortiert:

- Markt (8)
- Ressourcen (5)
- Wertketten (4)
- Produkte (4)
- Gewinnmodell (4)
- Organisationsstruktur (4)
- Strategie (2)
- Managementsysteme (2)
- Strategieabsicherung (2)
- Vision/Mission (2)
- Kernkompetenz (1)
- Kooperationsfelder (1)

Markt, Marktpositionierung und Marktpolitik werden teilweise synonym verwendet und sind Bestandteile fast aller Theorien. Ähnlich ist es mit den Ressourcen, die in mehr als der Hälfte der untersuchten Definitionen eine Rolle spielen. Weitere wichtige Elemente mit jeweils 4 Nennungen bilden Wertketten (resp. Wertaktivitäten, Prozesse), Produkte (resp. Produktstrategie, Produktpolitik, Produkt-Markt-Kombination, Leistungsangebot), Gewinnmodell (resp. Ertragsmechanik) und Organisationsstruktur (resp. Unternehmensstruktur, Betriebssystem). In nur jeweils 2 Definitionen werden Strategie, Managementsysteme, Strategieabsicherung und Vision/Mission (resp. Unternehmenskultur) genannt. Eher „Ausreißer“ bilden die Elemente Kernkompetenz und Kooperationsfelder bei Rüegg-Stürm.<sup>144</sup>

Aus der Verwendungshäufigkeit der einzelnen Elemente ist mit Sicherheit eine Aussage in Richtung ihrer Notwendigkeit und Bedeutung für ein strategisches Geschäftsmodell im Sinne der Arbeit abzuleiten. Die Betrachtung des Marktes bzw. der Märkte ist von vitaler Bedeutung und somit ein gefordertes Element. Ein weiteres notwendiges Element stellen Ressourcen dar, die in Unternehmen die Wertschöpfungsfaktoren in Form von Mitarbeitern beziehungsweise Materialien und Komponenten sowie Anlagen darstellen, wie sie für einen Produktionsprozess notwendig sind. Die Wertketten respektive Wertschöpfungsprozesse sind elementare

---

<sup>144</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2000).

Bestandteile jedes Unternehmens im Sinne der Leistungserbringung und somit ein weiteres gefordertes Element. Die Erstellung von Produkten im Sinne von Waren oder Dienstleistungen stellt den wesentlichen Unternehmenszweck dar und bildet den Kern jedes Unternehmens. Sie sollte daher in jedem strategischen Geschäftsmodell berücksichtigt werden, und zwar im eigentlichen Sinne der Leistungserbringung wie auch im Sinne von Produktstrategie oder Produkt-Marktstrategie. In diesem Kontext wird Produkt als Teilelement des Elementes Unternehmensstrategie betrachtet.

Die Unternehmensstrategie wird im Rahmen dieser Arbeit als notwendiges und weitreichendes Element gefordert. Sie beinhaltet neben der Produktstrategie noch weitere Teilelemente aus den vorgestellten 12 Elementen: Vision/Mission, Gewinnmodell, Organisationsstruktur, Strategie und Strategieabsicherung. Diese Elemente müssen in einer qualitativen und wohl definierten Unternehmensstrategie betrachtet und ausreichend berücksichtigt sein. Als letztes notwendiges und gefordertes Element sind Managementsysteme zu nennen. Die geeignete Wahl und Ausrichtung von Managementsystemen bildet das Nervensystem jedes Unternehmens im Sinne von Unternehmensführung und -steuerung.

Somit ergeben sich 5 geforderte und notwendige Elemente – die sogenannten Grundelemente – für das strategische Geschäftsmodell:

- Markt
- Ressourcen
- Wertketten
- Unternehmensstrategie
- Managementsysteme

Aus diesen Grundelementen werden in den folgenden Kapiteln durch verschiedene Ansätze und Methoden ein Metageschäftsmodell für Beratungsunternehmen und das eigentliche strategische Geschäftsmodell der IT-Beratung gebildet.

## 4 Ein Metageschäftsmodell für Beratungsunternehmen

Auf der Basis der in Kapitel 3 beschriebenen Anforderungen an ein ganzheitliches strategisches Geschäftsmodell wie auch der langjährigen Erfahrungen des Autors im Bereich der Unternehmensführung wird in diesem Abschnitt mit Hilfe verschiedener Aktionen und Methoden, wie Abstraktion und Simplifikation, ein Metageschäftsmodell mit einer Gültigkeit für den gesamten Beratungsmarkt in den Segmenten Management-, HR- und IT-Beratung entwickelt. Das Metageschäftsmodell kann für jegliche Art von Beratungsunternehmen Anwendung finden – vielleicht sogar für weite Teile des ganzen Dienstleistungssektors.

Das Verständnis des Metageschäftsmodells und seiner Grundelemente stellt eine einfache und abstrakte Basis dar, um Gesamtunternehmenszusammenhänge in Unternehmen analysieren und bewerten zu können. Verstärkend kommt hinzu, dass durch die einfache Visualisierung der Beziehungen zwischen den einzelnen Grundelementen eine bessere Kenntnis des Gesamtmodells erreicht werden kann. Die Fokussierung auf die Grundelemente im Sinne von abgeleiteten Strategien beziehungsweise strategischen Maßnahmen bildet die Grundlage eines effizienten und erfolgreichen Unternehmens.

Bevor die einzelnen Grundelemente vorgestellt werden, soll die Vorgehensweise zur Bildung des Metageschäftsmodells, und der einzelnen Teilmodelle für die Grundelemente sowie zur Ableitung des Geschäftsmodells für Informationstechnologieberatungen beschrieben werden.

### 4.1 Vorgehensweise

Aus den bereits vorgestellten wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema Strategie und Geschäftsmodell ließen sich fünf bedeutende Elemente nennen: Markt, Ressourcen, Wertketten, Unternehmensstrategie und Managementsysteme. Mit Hilfe dieser Analyse und der Abstraktion von Unternehmenserfahrungen lässt sich das Metageschäftsmodell (vgl. Abb. 4.1, *Vorgehensweise zur Ableitung des strategischen Geschäftsmodells*) entwickeln, welches, wie bereits angedeutet, einen breiten Gültigkeitsbereich besitzt. Das Metageschäftsmodell besteht, wie später noch im Detail vorgestellt wird, aus insgesamt sechs Grundelementen, die wiederum in der nächsten Vorgehensphase jeweils in Teilmodelle zerlegt werden. Der Zerlegungsprozess erfolgt durch zwei Methoden, zum einen durch die Verfeinerung in Form eines höheren Detaillierungsgrades der Grundelemente und zum anderen durch eine Spezialisierung in Richtung der IT-Beratung. Daraus ergibt sich der Schluss, dass sich entsprechend der Gültigkeitsbereich der Teilmodelle in Richtung Informationstechnologieberatung verschiebt. In der dritten Vorgehensphase werden die Teilmodelle analog dem Metageschäftsmodell wieder zusammengesetzt. Aus dieser Aggregation entsteht das strategische Geschäftsmodell für IT-Beratungen.

### Vorgehensweise zur Ableitung des strategischen Geschäftsmodells

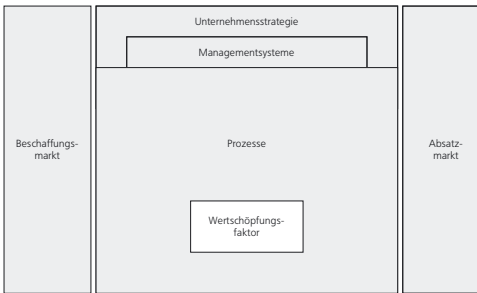
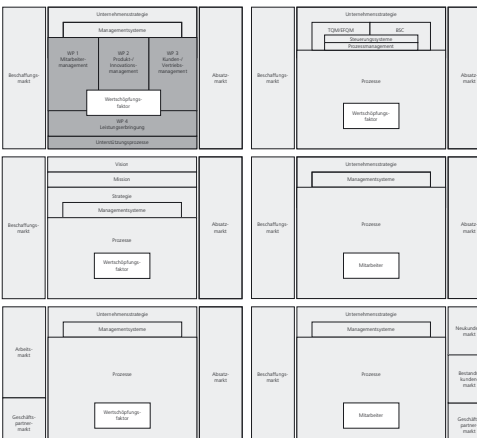
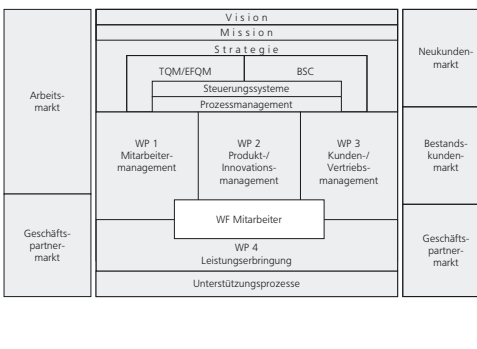

Aktion	Methoden	Modell	Gültigkeitsbereich
<p>Das Metageschäftsmodell wird durch Analyse und Abstraktion mit insgesamt sechs Grundelementen entwickelt</p>	<p>Analyse Abstraktion</p>		<p>Beratungsunternehmen/ Tertiärer Markt für Dienstleistungen</p>
<p>Jedes der sechs Grundelemente wird durch Detaillierung und Spezialisierung in jeweilige Teilmodelle verfeinert</p>	<p>Detaillierung Spezialisierung</p>		<p>Beratungsunternehmen für Informationstechnologie</p>
<p>Durch Aggregation der Teilmodelle entsteht das strategische Gesamtmodell für IT-Beratungen</p>	<p>Aggregation</p>		<p>Beratungsunternehmen für Informationstechnologie</p>
<p>Durch Detaillierung und Individualisierung werden die Grundelemente des Gesamtmodells in seinen Teilmodellen in unternehmensspezifische Detailmodelle ausgeprägt</p>	<p>Detaillierung Individualisierung</p>		<p>Unternehmensspezifisch  Aus dem Grundmodell Unternehmensstrategie wurde durch Detaillierung und Individualisierung das Detailmodell „Strategiemodell“ entwickelt</p>

Abb. 4.1: Vorgehensweise zur Ableitung des strategischen Geschäftsmodells

In einer letzten Phase kann dieses Modell durch eine weitere Detaillierung, vor allem Individualisierung, in ein unternehmensspezifisches Gesamtmodell überführt werden, dessen Grundelemente durch spezifische Detailmodelle ausgeprägt sind. In Folge dieser Methodenanwendung wird jedes Grundelement wesentlich detaillierter und im Regelfall auf Prozess- und Organisationsebene beschrieben. Dabei ist die Zielsetzung der Beschreibung immer am individuellen Unternehmenszweck und den Unternehmenszielen ausgerichtet. Durch diese Vorgehensweise verliert das resultierende Unternehmensmodell weitestgehend seinen allgemeingültigen Charakter und wird folglich unternehmensspezifisch.

## **4.2 Die sechs Grundelemente des Metageschäftsmodells**

Eine Beschreibung der Grundelemente, sowohl inhaltlich als auch von der Bedeutung für das Geschäftsmodell her, wird in den folgenden Abschnitten vorgenommen.

Eingangs ist anzumerken, dass das Metageschäftsmodell und später auch das strategische Geschäftsmodell der IT-Beratung aus 6 Grundelementen definiert wird und nicht wie in Abschnitt 3.5 aus den geforderten 5 Elementen. Hierfür gibt es einen einfachen Grund. Das Element Markt wird im Rahmen dieser Arbeit in zwei Grundelemente zerlegt: den Beschaffungsmarkt für Ressourcen und den Absatzmarkt für die Produkte bzw. Dienstleistungen der Unternehmen. Die Wichtigkeit beider Märkte macht es sinnvoll, diese Aufteilung vorzunehmen und den Beschaffungs- und Absatzmarkt jeweils als Grundelement vorzusehen.

Des Weiteren werden im Zusammenhang mit der Definition der Grundelemente und im weiteren Kontext der Arbeit teilweise andere Begrifflichkeiten als in der Literatur benutzt. So wird für den Begriff Ressourcen die Bezeichnung Wertschöpfungsfaktor und für Wertketten der Begriff Prozesse verwendet. Die in Teilen unterschiedlichen Begriffsverwendungen sind aber eher von untergeordneter Bedeutung und stellen sich vom jeweiligen Inhalt und der jeweiligen Definition weitestgehend synonym dar. Insbesondere die Transformation der beiden genannten Begriffe im Umfeld der Beratungsbranche erschien jedoch sinnvoll, da hier der Mitarbeiter die eigentliche existenzielle Ressource repräsentiert und seine Bezeichnung als Wertschöpfungsfaktor die bessere im Sinne von Wertschätzung und Motivation ist. In Bezug auf das Grundelement Prozess liegt der Hintergrund der Begriffsveränderung im vorherrschenden Sprachverständnis der Beratungsbranche.

Die Elemente Unternehmensstrategie und Managementsysteme werden vom Inhalt, der Definition sowie der Begrifflichkeit her eins zu eins übernommen. Infolge der begrifflichen Anpassungen und der Aufspaltung des Marktes in Beschaffung und Absatz ergeben sich die folgenden sechs Grundelemente des Metageschäftsmodells:

• Unternehmensstrategie	←	Unternehmensstrategie
• Managementsysteme	←	Managementsysteme
• Beschaffungsmarkt	←	Markt
• Absatzmarkt	←	Markt
• Prozesse	←	Wertketten
• Wertschöpfungsfaktor	←	Ressourcen

Diese sechs Grundelemente werden in den folgenden Abschnitten inhaltlich definiert, und es wird dargestellt, welche Bedeutung sie für das Metageschäftsmodell und damit<sup>145</sup> für das strategische Geschäftsmodell der IT-Beratung haben.

#### 4.2.1 Unternehmensstrategie

Das Grundelement Unternehmensstrategie<sup>146</sup> spielt eine zentrale Rolle in jedem Unternehmen. Jedes Unternehmen sollte eine Unternehmensstrategie besitzen, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen.<sup>147</sup> Viele Unternehmen interpretieren aber Strategie fälschlich in Richtung Vision<sup>148</sup> oder Mission<sup>149</sup>. So geben viele Manager, befragt nach ihrer Unternehmensstrategie, häufig Visionen oder Missionen an, die sich in Inhalt und Form nicht selten gleichen: „Wir wollen das führende Beratungsunternehmen werden. Wir bieten unseren Kunden Produkte und Dienstleistungen mit dem besten Preis-/Leistungsverhältnis. Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt. Qualität ist unser Anspruch.“ Diese Aussagen sind wichtig, aber als Strategie zu pauschal. Eine Unternehmensstrategie kann die Elemente Leitbild und Leitziel beinhalten, muss aber vor allem Klarheit schaffen, wie diese Elemente und die damit verbundenen Ziele erreicht werden können, d. h., Fragen wie: „Mit welchen Produkten agiere ich am Markt?“, „Wie sieht mein Markt aus, und mit welchem Marktzugang möchte ich diesen erreichen?“, „Erfüllen meine Mitarbeiter die notwendigen Anforderungen?“ und „Welche strategischen Investitionen sind erforderlich?“ müssen in der Unternehmensstrategie geklärt werden.

Der Begriff Unternehmensstrategie respektive Strategie wurde bereits in Abschnitt 3.1 ausführlich erörtert.

<sup>145</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 4.1. Aus dem Metageschäftsmodell wird über Teilmodelle und deren Aggregation das strategische Geschäftsmodell der IT-Beratung abgeleitet.

<sup>146</sup> Für Unternehmensstrategie können auch Geschäftsstrategie und Strategie synonym verwendet werden.

<sup>147</sup> Vgl. Bea/Haas (2001), S. 163.

<sup>148</sup> Vision und Leitziel werden synonym verwendet.

<sup>149</sup> Mission und Leitbild werden synonym verwendet.



Die Bedeutung dieses Grundelements für das Geschäftsmodell wird durch eine treffende Beschreibung des bekannten Strategieberaters Henderson unterstrichen: „Konkurrenten, die auf dieselbe Weise leben, können nicht koexistieren – in der Wirtschaft ebenso wenig wie in der Natur. Jeder muss verschieden genug sein, um seinen eigenen spezifischen Vorteil zu besitzen. (...) Besitzt ein Unternehmen keinen besonderen Vorteil gegenüber seinen Rivalen, so hat es auch keine Existenzberechtigung. Bedauerlicherweise konkurrieren viele Unternehmen auf wichtigen Gebieten, auf denen sie sich im Nachteil befinden – oft mit sehr hohen Kosten, bis sie schließlich und unvermeidbar verdrängt werden.“<sup>150</sup> Der renommierte Harvard-Professor und Strategieexperte Porter bringt es so auf den Punkt: „Strategie ist das Schaffen einer einzigartigen und werthaltigen Marktposition unter Einschluss einer Reihe differenzierter Geschäftstätigkeiten.“<sup>151</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine Unternehmensstrategie für jedes Unternehmen von vitaler Bedeutung ist und folgerichtig in keinem Geschäftsmodell fehlen sollte.

#### 4.2.2 Managementsysteme

Dieser Abschnitt geht auf die Definition und die Bedeutung des Grundelements Managementsystem ein. Der Begriff setzt sich zusammen aus „System“ (griechisch: syn, -histanai = zusammenfügen) und „Management“ (englisch: to manage = führen, verwalten, leiten). Nach Petrick<sup>152</sup> liegen die Hauptaspekte des Managements im Identifizieren, Organisieren, Führen und Handhaben aller der Wertschöpfung dienenden Prozesse einer Organisation. Wöhe<sup>153</sup> beschreibt die Aufgaben mit Zielsetzung, Planung, Organisation und Überwachung. Das Management einer Organisation beinhaltet nach ISO 8402<sup>154</sup> die Tätigkeiten, die im Rahmen des Managementsystems die Unternehmenspolitik, Ziele und Verantwortlichkeiten festlegen sowie diese durch Mittel wie Planung, Lenkung, Ergebnisbeurteilung und Verbesserung verwirklichen.

Managementsysteme können dabei die Konzepte der verschiedenen und oftmals interkulturellen Managementmodelle zur Unternehmensführung<sup>155</sup> beinhalten und verknüpfen diese mit Methoden des Prozessmanagements und Steuerungssystemen zur Überwachung und Regelung der relevanten Unternehmenskennzahlen.

---

<sup>150</sup> Vgl. Henderson (1990), S. 5.

<sup>151</sup> Vgl. Porter (1997), S. 48.

<sup>152</sup> Vgl. Petrick (1995), S. 5.

<sup>153</sup> Vgl. Wöhe (1993), S. 97 ff.

<sup>154</sup> Vgl. International Organization of Standardization (Hrsg.) (1992): ISO 8402.

<sup>155</sup> Einen Auszug von Managementmodellen zur Unternehmensführung siehe in Macharzina (1999), S. 728 ff.

Im Folgenden sollen Managementsysteme als Gesamtheit aller notwendigen organisatorischen sowie strategischen Maßnahmen verstanden werden, die geeignet sind, die oben genannten Managementaufgaben zur Unternehmensführung durchzuführen und so das Erreichen der Unternehmensstrategie sicherzustellen. Unter organisatorischen Maßnahmen werden sowohl aufbauorganisatorische und normative Festlegungen wie Hierarchie, Verantwortlichkeiten, Legitimation und Zuständigkeiten als auch ablauforganisatorische Regelungen (z. B. Arbeitsanweisungen, Prozessbeschreibungen, Berichts-, Kommunikations- und Informationswege) verstanden. Strategische Maßnahmen zielen dagegen auf die wettbewerbsbezogene, langfristige Zukunftssicherheit und das damit verbundene Erreichen von Wettbewerbsvorteilen ab. Sie umfassen Aufgaben der Empfänglichkeit und Handlungsorientierung im Hinblick auf Marktsignale und wettbewerbsrelevante Trends in der Unternehmensumwelt.<sup>156</sup>

Damit bilden Managementsysteme das Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und der operativen Realisierung und sichern somit gleichzeitig deren systematische Umsetzung. Zusätzlich sorgen Managementsysteme dafür, dass das Unternehmen als Gesamtsystem die geeigneten strategischen Antworten auf veränderte Rahmenbedingungen im Unternehmen sowie auf externe Faktoren findet. Weiter unterstützen sie bei der Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen in die konkrete unternehmerische Praxis.

In der Theorie wie auch in der Praxis existiert eine Vielzahl von Managementsystemen. Hier sind zunächst die eher normativen Systeme im Bereich des Qualitätsmanagements innerhalb der Normenreihe ISO9000 sowie Managementsysteme für die Bereiche Umwelt- und Arbeitssicherheit zu nennen. Des Weiteren sind im Themenbereich Qualität das Total Quality Management (TQM) oder Six Sigma anzuführen. Weitere Vertreter von Managementsystemen sind das Lean Management, das Kaizen, die Balanced Scorecard (BSC) als Managementkonzept und der wertorientierte Managementansatz EVA<sup>157</sup>.

Im Zusammenhang mit der angesprochenen Vielzahl von Managementsystemen ist anzumerken, dass es sowohl Unternehmen gibt, die keines dieser genannten Managementsysteme anwenden und daher schwerpunktmäßig das Unternehmen auf Basis ihrer eigenen Erfahrungen führen, als auch solche, die andere Managementsysteme als die jeweils „richtigen“ erachten. Daneben existieren Unternehmen, die sich auf ein bestimmtes Managementmodell fokussieren und daher nur ein System verfolgen. Wieder andere haben mehrere dieser Systeme im parallelen Einsatz. Hier stellt sich natürlich sofort die Frage nach der Koexistenz der verschiedenen Managementsysteme und einer möglichen Integration. Auf diesen Punkt wird später, in Abschnitt 5.1.2.3, eingegangen.

---

<sup>156</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 71.

<sup>157</sup> EVA steht für Economic Value Added.

Welches Managementsystem nun Verwendung findet, ist für die Aussage der Bedeutung dieses Grundelements sekundär. Was vielmehr aufgezeigt werden konnte, ist die Tatsache, dass ein gutes Managementsystem wesentlich zum Unternehmenserfolg beiträgt und damit als wichtiges Grundelement für das strategische Geschäftsmodell bestätigt wird.

### **4.2.3 Beschaffungsmarkt**

Der Beschaffungsmarkt dient Unternehmen als Quelle für die Beschaffung von geeigneten Ressourcen für den Leistungserstellungsprozess. Ressourcen können hier Maschinen und Anlagen für den Produktionsprozess, Materialien, Komponenten als auch Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe für die Produktion sein, aber auch Dienstleistungen für alle Unternehmensbereiche wie Entwicklung, Produktion oder Fertigung und natürlich auch die Mitarbeiter als zentrales Element der Leistungserbringung von Unternehmen. Je nach Branche ist die Beschaffung unterschiedlicher Ressourcen wichtig. So werden in der Dienstleistungsbranche Mitarbeiter oberste Priorität haben, während in Fertigungsunternehmen die klassischen Ressourcen für den kompletten Materialeinsatz innerhalb der Supply Chain und die Fertigungsanlagen eine zentrale Rolle spielen, aber auch Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit Entwicklungspartnern erbracht und eingekauft werden. Speziell im Bereich der Entwicklung haben sich in den letzten zehn Jahren sehr wichtige strategische und operative Allianzen in Form von Netzwerkstrukturen zwischen verschiedenen Geschäftspartnern gebildet. In Zukunft wird sich die Form der Kollaboration auch auf andere Unternehmensbereiche ausdehnen und daher eine zentrale Bedeutung für erfolgreiche Geschäftsmodelle haben. Innerhalb der Automobilbranche können solche Entwicklungen sehr gut verfolgt werden. Hier wurde die Fertigungstiefe kontinuierlich reduziert, und die Lieferanten im Beschaffungsmarkt entwickeln sich immer stärker vom reinen Teilelieferanten zum System- und Komponentenanbieter, ja sogar zum Wertschöpfungspartner. Bei dieser Form der Zusammenarbeit werden komplette Teile der Wertschöpfungskette des Automobilherstellers durch strategische Lieferanten erbracht.

Aus diesen Gründen ist es für Unternehmen von elementarer Bedeutung sich mit dem Beschaffungsmarkt in seinen einzelnen Facetten zu beschäftigen. Es gilt, geeignete Organisationsstrukturen und Prozesse zu definieren, die sich in optimaler Weise damit beschäftigen, zeitnah die geeigneten Mitarbeiter zu finden, strategische Kollaborationen zu formen, wirtschaftlich und just-in-time die notwendigen Materialien und Komponenten zu beschaffen und zusätzlich die passenden Dienstleistungen bereitzustellen.

### **4.2.4 Absatzmarkt**

Die Bedeutung des Absatzmarktes als zentrales Element der Strategie bzw. des Geschäftsmodells wird durch die Ausführungen in Kapitel 3 hervorgehoben. Fast jeder Verfasser der

Arbeiten zu Strategie und Geschäftsmodell nennt den Markt<sup>158</sup> als zentrales Strukturelement. Porter<sup>159</sup> stellt in seinem Ansatz zum „Market-based View“ deutlich heraus, welche Wichtigkeit der Markt im ganzheitlichen Sinne, die Marktkenntnis und die Marktstrategie in Form von Wettbewerbs- und Differenzierungsstrategie, auf die Wettbewerbsvorteile und damit die Gewinnfähigkeit von Unternehmen hat. In diesem Zusammenhang betont er die Notwendigkeit eines scharfen Profils im Markt in Form von Produkt-Markt-Kombinationen, die einen USP<sup>160</sup> darstellen, und gibt für alle Unternehmen, die nachhaltig erfolgreich sein wollen, das Ziel aus, im jeweils individuellen Markt eine verteidigungsfähige Position zu erreichen.

Zu berücksichtigen ist, dass für die Mehrzahl von Unternehmen der Markt als externes Element gegeben erscheint und im Regelfall durch das einzelne Unternehmen nicht individuell beeinflussbar ist. Es gibt nur wenige Unternehmen, welche die Größe und die Position haben, den Markt signifikant zu beeinflussen. Im Allgemeinen treten hier makroökonomische Gegebenheiten und internationale wie auch nationale Rahmenbedingungen der Wirtschaft und Politik in den Vordergrund. Für kleine und mittlere Unternehmen existiert keine Möglichkeit, den Markt durch individuelle Aktionen zu verändern. Demzufolge ist es für diese Unternehmen, aber auch für die Großunternehmen essentiell, den Markt mit einer geeigneten Markt- und Differenzierungsstrategie sowie mit effektiven Prozessen, die auf Kundennutzen ausgerichtet sind, zu bearbeiten. In der Summe werden Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn ihre Kunden- oder Marktstrategien qualifiziert sind und diese von den operativen Prozessen in Richtung Markt wie Marketing, Vertrieb, Kundenservice und das Kundenbeziehungsmanagement genauso qualifiziert unterstützt werden.

Für das Metageschäftsmodell lässt sich hieraus folgern, dass das Grundelement Absatzmarkt in seiner elementaren Bedeutung betrachtet werden muss, ebenso wie die Faktoren, dass es wechselseitige Beziehungen zwischen Markt und Unternehmensstrategie aus strategischer Sicht gibt und dass Markt und Wertschöpfungsprozesse aus mehr operativen Gesichtspunkten existieren. Auf das Beziehungsgeflecht zwischen den einzelnen Grundelementen im Metageschäftsmodell wird später noch detailliert eingegangen.

#### **4.2.5 Prozesse**

Für jedes gewinnorientierte Unternehmen ist es von vitaler Bedeutung, eine Leistung zu erbringen, die am Absatzmarkt einen Umsatz erzeugt. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um physische Produkte oder Dienstleistungen handelt. Für die Leistungserbringung sind im Unternehmen verschiedene Prozesse zu durchlaufen, die teilweise direkt mit der eigentlichen

---

<sup>158</sup> Markt im Sinne von Absatzmarkt.

<sup>159</sup> Vgl. Porter (1980) und Porter (1985).

<sup>160</sup> USP = Unique Selling Proposition

Leistungserbringung zusammenhängen oder diese unterstützen. Prozesse, die direkt die Leistung erbringen, sind Wertschöpfungsprozesse, im Gegensatz zu den Unterstützungsprozessen, die die Wertschöpfungsprozesse indirekt unterstützen. Beide Typen sind für Unternehmen von großer Bedeutung, wobei die Wertschöpfungsprozesse von übergeordneter und vitaler Relevanz sind. Viele Unternehmen denken bei den Unterstützungsprozessen darüber nach, ob sie einzelne Prozesse dieser Art nicht wirtschaftlicher externen Dienstleistern übertragen können, um so die Gesamtorganisation schlanker zu gestalten und eine Fokussierung auf die Wertschöpfung zu erreichen.

Im Zusammenhang mit den Ausführungen in Kapitel 3, insbesondere zur Strategielehre, kommt den Strukturelementen Wertkette beziehungsweise Prozesse eine sehr wichtige Rolle zu. In den Arbeiten von Porter<sup>161</sup> zur Wertkette wird hervorgehoben, dass mit jeder einzelnen Wertaktivität ein Wert für den Kunden geschaffen wird. Im Geschäftssystem von McKinsey<sup>162</sup> besitzen Wertketten, die in einem Zusammenhang miteinander stehen und auf den Wettbewerbsvorteil orientiert sind, die zentrale Bedeutung. Auch Treacy/Wiersema<sup>163</sup> verwenden das Strukturelement Prozesse in ihrer Definition und sehen als Geschäftsmodell das Zusammenwirken der operativen Prozesse, der Managementsysteme sowie der Organisations- und der Unternehmensstrukturen.

Die Wichtigkeit von Prozessen<sup>164</sup> für Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle ist offensichtlich. Aus operativer und organisatorischer Sicht bestehen Unternehmen aus der Aufbau- und der Ablauforganisation. In Letzter werden die Prozesse beschrieben, die ein Unternehmen zur Leistungserbringung benötigt. Folgerichtig bilden die Wertschöpfungsprozesse neben den im nächsten Abschnitt vorgestellten Wertschöpfungsfaktoren die operative Basis für jedes Unternehmen und sind daher von elementarer Bedeutung für das Metageschäftsmodell wie auch für das strategische Geschäftsmodell für Informationstechnologieberatungen.

#### 4.2.6 Wertschöpfungsfaktor

Im allgemeinen Sprachgebrauch und in der Literatur wird der Begriff Wertschöpfungsfaktor sehr differenziert und weitläufig verwendet. Er wird in fast jedem Kontext gewählt, der ein Objekt,

---

<sup>161</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.6.

<sup>162</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.7.

<sup>163</sup> Vgl. Treacy/Wiersema (1995), S. 10.

<sup>164</sup> Im folgenden Metageschäftsmodell (vgl. Abb. 4.2, Metageschäftsmodell für Beratungsunternehmen) wird der Begriff Prozesse synonym für Wertschöpfungsprozesse verwendet und bezeichnet sowohl die eigentlichen Wertschöpfungsprozesse wie auch die Unterstützungsprozesse. – Porter verwendet den Begriff „Wertkette“ ebenfalls für die primären und die unterstützenden Aktivitäten.

ein Subjekt oder eine Tätigkeit beschreibt, die dazu dient, die Wertschöpfung einer Organisation zu erhöhen. So werden Mitarbeiter, Wissen, gleichzeitig aber auch Wissensmanagement, Logistik, Software, Gebäude, Marke oder Unternehmenskultur als Wertschöpfungsfaktoren bezeichnet.

Im Kontext der Arbeit und der zugrunde liegenden Branche der Beratungsunternehmen soll das Grundelement Wertschöpfungsfaktor klarer definiert werden. Im Folgenden wird das Element Wertschöpfungsfaktor im Sinne von Ressourcen und Potenzialen betrachtet, die im Wesentlichen die Prozesse – hier speziell die Wertschöpfungsprozesse – unterstützen und ausführen, um eine Wertschöpfung für das Unternehmen zu generieren. Ressourcen bzw. Potenziale stellen Speicher spezifischer Stärken dar, die es ermöglichen, die Unternehmung in einer veränderlichen Umwelt erfolgreich zu positionieren und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.<sup>165</sup> Ressourcen können dabei materieller Art in Form von Anlagen, Rohstoffen oder sonstigen Aktivposten in der Bilanz sein. Sie können aber auch immaterielle Form annehmen und umfassen dann Vermögensgegenstände wie Image, Marke, Unternehmenskultur und Wissen. Die dritte Klasse von Ressourcen beziehungsweise Potenzialen bildet das Humankapital in Form des Mitarbeiters und seiner Fähigkeiten, seiner Qualifikation und seiner Motivation.

Die Erkenntnis der elementaren Bedeutung von Ressourcen für Geschäftsmodelle und Strategien geht bereits auf die Arbeiten von Penrose<sup>166</sup> und Selznick<sup>167</sup> zum „Resource-based View“ zurück, die den Erfolg von Unternehmen mit der Existenz einzigartiger Ressourcen begründen<sup>168</sup> und die Erzeugung von Wettbewerbsvorteilen in der Ausgestaltung und spezifischen Qualität der unternehmenseigenen Ressourcen sehen.

Diese „Inside-Out“-Betrachtung des ressourcenorientierten Ansatzes steht bei Penrose und Selznick in potenziellem Konflikt mit der „Outside-In“-Betrachtung des „Market-based View“, d. h. dem bereits beschriebenen Grundelement Absatzmarkt. Für das Metageschäftsmodell und das strategische Geschäftsmodell für IT-Beratungen sind jedoch beide Ansätze wichtig und in Koexistenz anwendbar.

### 4.3 Struktur des Metageschäftsmodells

In diesem Abschnitt wird die Struktur des Metageschäftsmodells mit den zuvor beschriebenen Grundelementen vorgestellt. Hierzu werden die einzelnen Grundelemente in eine Ordnungs-

---

<sup>165</sup> Vgl. Bea/Haas (2001).

<sup>166</sup> Vgl. Penrose (1959).

<sup>167</sup> Vgl. Selznick (1957).

<sup>168</sup> Vgl. ebenso Rasche (1994), S. 37 f.



und Beziehungsstruktur gebracht, die kausale und wirtschaftliche Zusammenhänge zwischen den Elementen des Gesamtmodells repräsentiert. Diese Anordnung verdeutlicht, dass die Grundelemente nicht losgelöst betrachtet und analysiert werden können, sondern in einem Beziehungsgeflecht zueinander stehen und dass die Betrachtung von einzelnen Elementen zwar in operativen und teilweise auch strategischen Fragestellungen durchaus sinnvoll ist, aber eine ganzheitliche strategische Betrachtung und Analyse immer auf der Basis des gesamten Geschäftsmodells und dessen impliziter Wechselwirkungen erfolgen sollte.

Das Metageschäftsmodell für Beratungsunternehmen (vgl. Abb. 4.2, *Metageschäftsmodell für Beratungsunternehmen*) besteht aus den Grundelementen Unternehmensstrategie, Managementsysteme, Prozesse, Wertschöpfungsfaktor sowie dem Beschaffungs- und dem Absatzmarkt. Die zuletzt genannten Märkte für Absatz und Beschaffung bilden dabei die aus Unternehmenssicht gesehenen externen Elemente ab und repräsentieren das Unternehmensumfeld, während die Grundelemente Unternehmensstrategie, Managementsysteme, Prozesse und Wertschöpfungsfaktor das eigentliche Unternehmen darstellen. Das Unternehmen mit seinen vier Grundelementen wird somit als Struktur eingerahmt von den Grundelementen Beschaffungs- und Kundenmarkt, die, wie bereits angedeutet, nur von wenigen Firmen direkt beeinflussbar sind und dadurch zu einer Verstärkung des externen Charakters führen. Die geringe Beeinflussbarkeit sollte aber nicht zu der Schlussfolgerung verleiten, dass diese Grundelemente nicht von zentraler Bedeutung für das Gesamtmodell seien. Vielmehr soll hier nur auf die geringe Möglichkeit einer Veränderung oder Vergrößerung des Marktes durch individuelle Aktivitäten von einzelnen Unternehmen hingewiesen werden. Die Mehrzahl der Unternehmen muss die Marktgröße und damit die Nachfrage im Absatzmarkt beziehungsweise das Angebot im Beschaffungsmarkt als gegeben annehmen. Zur Erhöhung der Marktchancen müssen sich diese Unternehmen in den Grundelementen Unternehmensstrategie und Prozesse optimal auf den Absatz- und Beschaffungsmarkt ausrichten. Zur erfolgreichen Ausrichtung wiederum sind Marktkenntnisse und die Analyse dieser Grundelemente des Metageschäftsmodells im Beschaffung- und Absatzmarkt von elementarer Bedeutung.

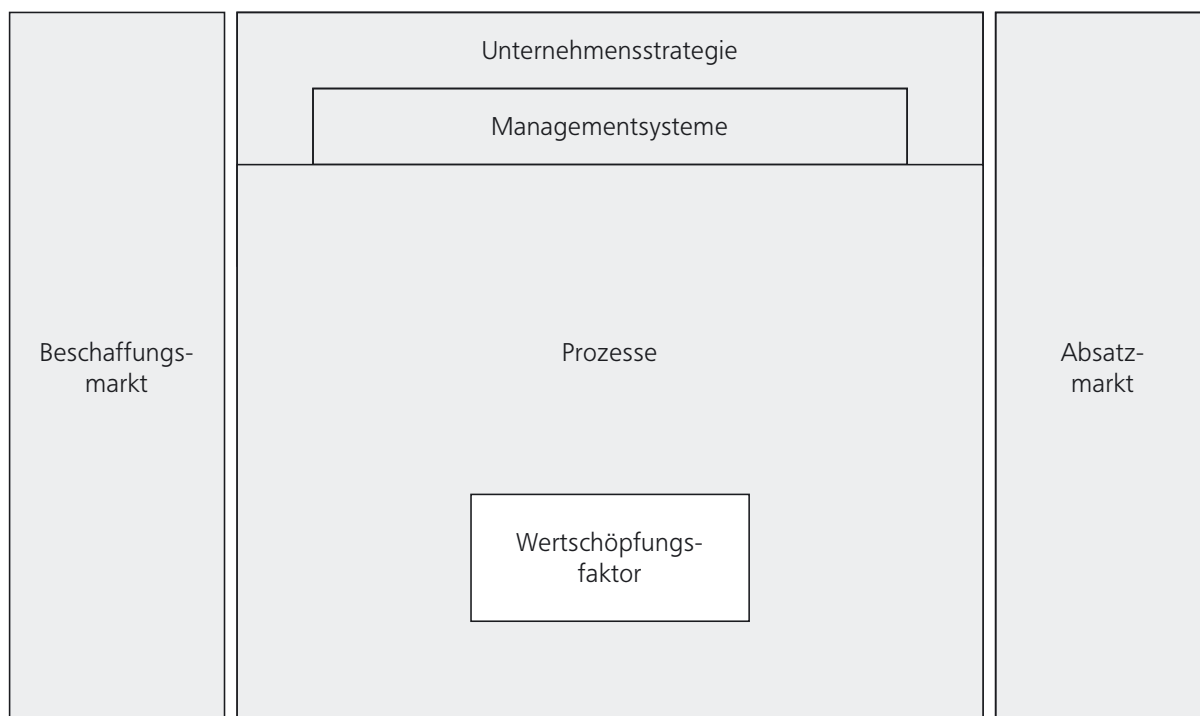


Abb. 4.2: Metageschäftsmodell für Beratungsunternehmen

In der strukturellen Betrachtung des Metageschäftsmodells und seiner Grundelemente sind weitere Beziehungen zu erkennen. So steht die Unternehmensstrategie mit fast allen anderen Grundelementen in Relation. In einer Top-Down-Betrachtung bildet sie den Ursprung des Geschäftsmodells. Sie bestimmt die globalen Unternehmensziele, die Philosophie des Unternehmens, die strategischen Ziele sowie die generelle Ausrichtung für die Unternehmensprozesse. Sie determiniert aber auch den richtigen Zugang zum Beschaffungs- und Absatzmarkt in Form von optimalen Arbeitsabläufen, adäquaten Sourcing-Strategien oder wettbewerbsfähigen Produkt-Markt-Kombinationen. Die Unternehmensstrategie extrahiert dabei Inhalte und Vorgaben für die Managementsysteme und erhält im Gegenzug von diesen eine Rückkopplung zur Optimierung der Strategie. Die Managementsysteme wiederum haben wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung und das Management der Prozesse<sup>169</sup> und stellen somit das Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und den Unternehmensprozessen dar.

Das Grundelement Wertschöpfungsfaktor in Form von Ressourcen<sup>170</sup> steht dabei als wichtiges Element der Wertschöpfung im Zentrum der Prozesse und damit des Metageschäftsmodells. Ressourcen werden im Ablauf der Prozesse zur Leistungserbringung verwendet, und Ressourcen in Form von Mitarbeitern sind die entscheidenden Prozessakteure. Spezifische

<sup>169</sup> Prozesse im Sinne von Management-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozessen.

<sup>170</sup> Siehe Abschnitt 4.2.6, Grundelement Wertschöpfungsfaktor.



Prozesse im Unternehmen wie die Wissenserzeugung und die Wissensverbreitung sehen dagegen den Wertschöpfungsfaktor Mitarbeiter als Empfänger. Somit besteht wie auch bei anderen Grundelementen eine bilaterale Beziehung zueinander, in der die Rolle des Senders und die des Empfängers variieren.

## 5 Ein strategisches Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung

Im letzten Kapitel wurden die Vorgehensweise<sup>171</sup> zur Entwicklung des Metageschäftsmodells und des strategischen Geschäftsmodells für IT-Beratungen sowie das eigentliche Metageschäftsmodell<sup>172</sup> für Beratungsunternehmen mit seinen sechs Grundelementen vorgestellt. Auf dieser Basis wird nun mit Hilfe verschiedener Aktionen und Methoden die Entwicklung des strategischen Geschäftsmodells der Informationstechnologieberatung fortgesetzt.

### 5.1 Die Teilmodelle des strategischen Geschäftsmodells der IT-Beratung

Zunächst werden in einem ersten Schritt Teilmodelle für die einzelnen Grundelemente konzipiert. Erreicht wird dies durch die Anwendung der zwei Methoden Detaillierung und Spezialisierung. Die Detaillierung erfolgt in Form einer Verfeinerung der Grundelemente in weitere Detaillierungsstufen und im Regelfall in einer Aufgliederung der Teilmodelle in mehrere Teilmodellkomponenten (Komponenten). Die Spezialisierung sorgt für eine branchenspezifische Ausprägung der Teilmodelle in Richtung IT-Beratungsunternehmen.

Bei den nun folgenden sechs Teilmodellen für die Grundelemente des Metageschäftsmodells fand schwerpunktmäßig die Detaillierung Anwendung. Eine Spezialisierung in Richtung IT-Beratung war nur bedingt notwendig, da sich das Geschäftsmodell von Beratungsunternehmen nur in wenigen Bereichen von dem der IT-Beratung unterscheidet. Aus diesem Grund wurde die Spezialisierung nur in geringem Umfang verwendet.

#### 5.1.1 Unternehmensstrategie

Das Teilmodell Unternehmensstrategie (vgl. Abb. 5.1, *Teilmodell für das Grundelement Unternehmensstrategie*) besteht aus den Komponenten Vision, Mission und Strategie. Die Vision und die Mission<sup>173</sup> bilden den unternehmerischen Rahmen<sup>174</sup> für die eigentliche Strategie.

In der Vision wird das Leitziel und damit die künftige Rolle des Unternehmens spezifiziert und für einen mittel- bis langfristigen Zeitraum festgelegt. Sie hat eine Gültigkeitsdauer von fünf bis zehn Jahren und besitzt weitestgehend statischen Charakter. Die Vision beschreibt für alle Mitarbeiter des Unternehmens das „Wo wollen wir hin?“, indem prägnant und leicht verständlich die gemeinsame Zukunft in verbaler Form aufgezeigt wird: „Wir wollen der führende Mobilfunkanbieter im europäischen Markt werden“, „Wir sind das Serviceunternehmen mit

---

<sup>171</sup> Siehe Abschnitt 4.1.

<sup>172</sup> Siehe Abbildung 4.2.

<sup>173</sup> Mission inklusive der Unternehmenswerte und Unternehmensphilosophie.

<sup>174</sup> Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), S. 101.

der stärksten Kundenfokussierung und dem höchsten Servicegrad“ oder „Unsere Produkte sind im Verhältnis Preis-Leistung Best of Market“. Die Vision beschreibt demnach nicht den Status quo oder das, was in naher Zukunft erreicht werden kann, sondern gibt die langfristige Marschrichtung für die gesamte Organisation wieder und muss diese mobilisieren, motivieren und anleiten.

Eine Vision wird vom Top-Management definiert und ist im Regelfall maßgeblich vom Unternehmensführer geprägt. Ergeben sich signifikante Veränderungen in der Führungsebene oder sogar ein Wechsel des Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführers, kann dies zu Diskontinuitäten in der Vision führen. Zu beobachten war dieser Vorgang bei einem der führenden deutschen Unternehmen. Anfang der neunziger Jahre formulierte der damalige Chef von Daimler-Benz, Edzard Reuter, die Vision vom „Integrierten Technologiekonzern“. Sein heutiger Nachfolger, Jürgen Schrempp, sieht nach der Konzentration und Fokussierung auf die Kernkompetenzen, dem Abstoßen unwirtschaftlicher Unternehmensbereiche und der Fusion mit Chrysler den DaimlerChrysler-Konzern als „Globale Nummer 1 auf dem Automobilmarkt“.

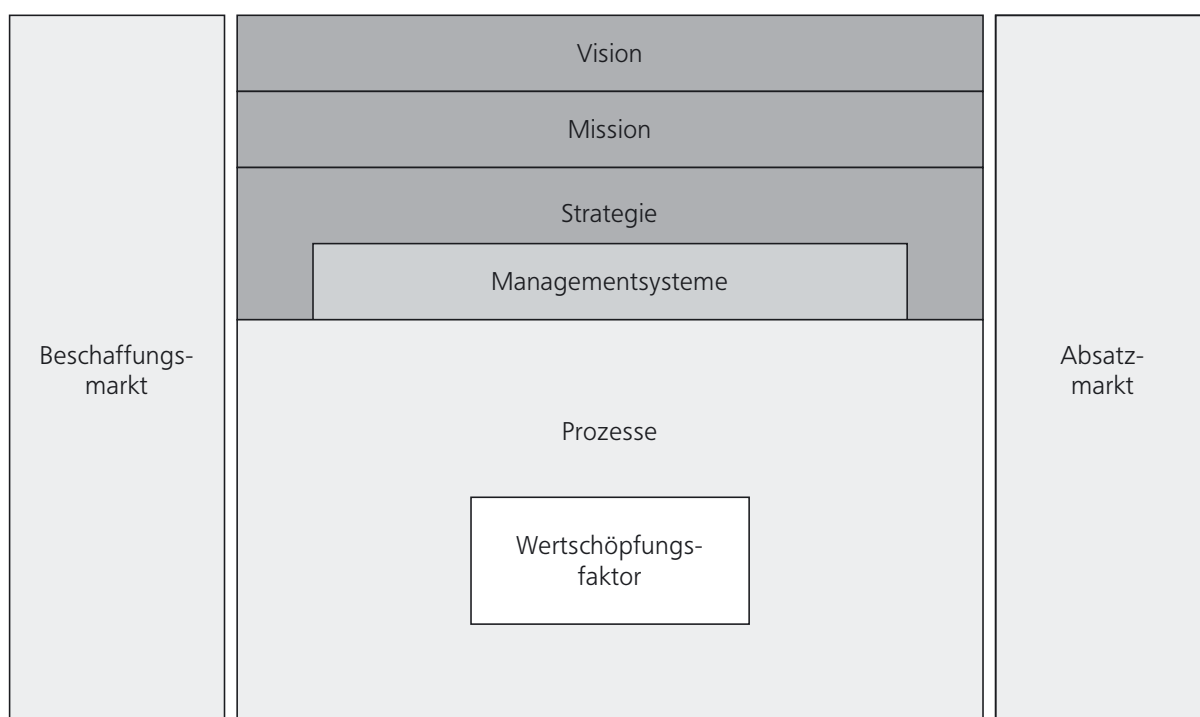


Abb. 5.1: Teilmodell für das Grundelement Unternehmensstrategie

Die Mission beschreibt eindeutig das Leitbild und klärt damit Fragen wie: „Was sind wir?“ und „Wie wollen wir sein?“. Eine Mission ist stabil und statisch, hat langfristige Gültigkeit und erklärt die Existenzberechtigung des Unternehmens. „Wir sind Business Excellence“, „Der Kunde bestimmt unser Verhalten“ oder „Wir sind die Experten für internationales Recht“ sind Beispiele für solche Leitbilder, die notwendig sind, Unternehmen in vorgegebenen Verhaltensrichtlinien

führen zu können. Die Mission beschreibt auch Teile der Unternehmenswerte sowie -philosophie und spezifiziert damit eine Art Verhaltenskodex für die gesamte Organisation. In der Summe sollten Vision und Mission Orientierung, Begeisterung und Identifikation erzeugen, aber auch klare Spielregeln der internen und externen Zusammenarbeit festlegen.

Die dritte Komponente des Teilmodells Unternehmensstrategie wird durch die eigentliche Strategie repräsentiert, die, aufbauend auf dem unternehmerischen Rahmen Vision und Mission, das Geschehen des Unternehmens derart ausrichtet, dass ein langfristiger ökonomischer Erfolg sichergestellt werden kann. In der Strategieentwicklungsphase ist es unbedingt erforderlich, den Status quo des Unternehmens, d. h. die aktuell vorhandene Istsituation, in Bezug auf Leistungsangebot, Kernkompetenzen, Ressourcen, Potenziale, Marktdurchdringung und Marktentwicklung zu kennen oder diese zu erarbeiten. Ergänzt um eine SWOT-Analyse<sup>175</sup>, führt dies zu einer soliden Basis für eine erfolgreiche Strategieentwicklung, die, wie bereits beschrieben, Vision und Mission als die mittel- bis langfristige Zielposition verwendet. Die Differenz zwischen der langfristigen Entwicklung eines Unternehmens in Richtung Vision, also der Zielposition, und dem Status quo kann als strategische Lücke bezeichnet werden. Die Aufgabe der Strategie ist es, diese strategische Lücke zu schließen. Hierfür sind verschiedene Phasen (vgl. Abb. 5.2, *Strategiephasen*) zu durchlaufen: die Strategieentwicklung, die Strategiekommunikation, die Strategieumsetzung und die Strategiedynamisierung<sup>176</sup>.

### Strategiephasen

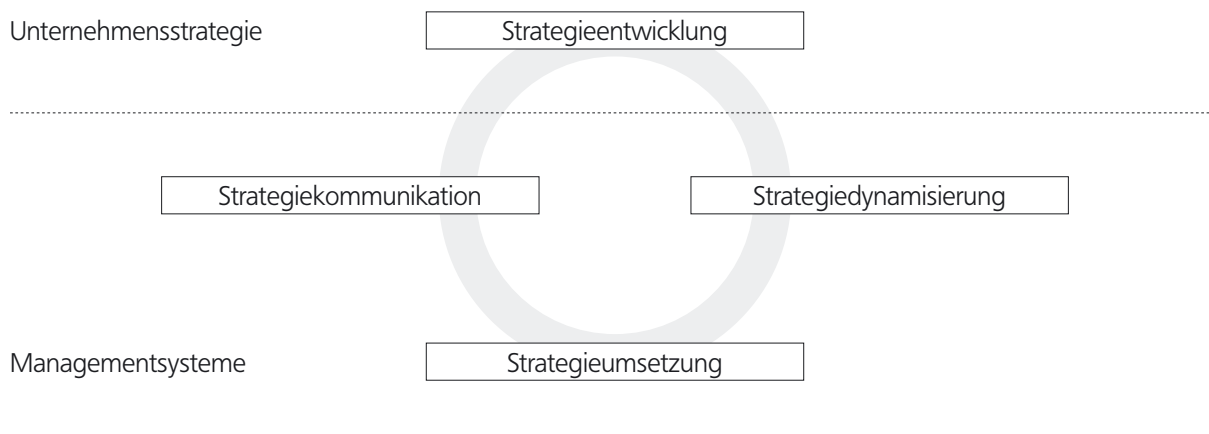


Abb. 5.2: Strategiephasen

<sup>175</sup> SWOT-Analyse steht für Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats-Analyse.

<sup>176</sup> Strategiedynamisierung in Form eines kontinuierlichen Analyse- und Lernprozesses, der gegebenenfalls zu einer Anpassung oder Optimierung der Strategie führen kann.

Aus der Strategieentwicklungsphase entsteht die Strategie, die dann innerhalb der Phase Strategiekommunikation den Mitarbeitern und gegebenenfalls sonstigen Interessensgruppen vermittelt wird. Danach beginnt die Umsetzung der Strategie mit Hilfe geeigneter Managementsysteme und die Überwachung dieser Umsetzung in Form adäquater Steuerungssysteme. Die Dynamisierung der Strategie erfolgt dabei durch einen kontinuierlichen Lernprozess mit Rückkopplung zur Strategieentwicklungsphase in Form von Anpassungen und Verbesserungen der Strategie. Folglich ist die Strategie weniger statisch als die Vision und die Mission und reagiert dynamisch auf veränderte Unternehmens- und Umweltbedingungen. Im Kontext des strategischen Geschäftsmodells und des Teilmodells Unternehmensstrategie ist nur die erste Phase, die Strategieentwicklung, Inhalt der Teilmodellkomponente Strategie. Die Strategiekommunikation, -umsetzung und -dynamisierung sind dagegen wesentliche Bestandteile des Grundelements Managementsysteme.

In der Betrachtung der Frage „Welche Elemente sind für eine gute Strategie wichtig beziehungsweise welche Inhalte sind innerhalb einer guten Strategiedefinitionsphase zu erarbeiten?“ ergeben sich die nachfolgenden Elemente.

Die Strategie muss sowohl Aussagen über die „Outside-In“-Betrachtung<sup>177</sup> des Unternehmens aus der Perspektive des Marktes wie auch über die „Inside-Out“-Betrachtung<sup>178</sup> in Bezug auf die Ressourcen<sup>179</sup> und Kompetenzen beinhalten. Beide Betrachtungsweisen sind wichtig und können in Verbindung sinnvolle Verwendung finden. Aus ihnen können wichtige Aussagen über Marktsegmentierung, Produkt-Markt-Strategien und Differenzierungsstrategien sowie Potenzialanforderungen aus Ressourcensicht getroffen werden. Daneben sollten in einer Strategieentwicklungsphase konkrete Aussagen zum Leistungsangebot in Form von Dienstleistungen oder Produkten<sup>180</sup> formuliert werden.

Eine qualifizierte Strategie enthält demnach Aussagen zu den folgenden Objekten:

- Zielmarkt
- Leistungsangebot<sup>181</sup>
- Kernkompetenzen
- Potenziale

---

<sup>177</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.4.

<sup>178</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.5.

<sup>179</sup> Ressourcen stellen Potenziale dar.

<sup>180</sup> Für Beratungsdienstleistungen wird im Folgenden Produkt im Sinne von Dienstleistungsprodukten verwendet.

<sup>181</sup> Auch Kombinationen aus Leistungsangebot und Zielmarkt sind möglich.

Folgerichtig gibt die Strategie Antworten auf die folgenden Fragestellungen: „Mit welchen Leistungen möchte das Unternehmen in welchen Märkten erfolgreich sein, und über welche Kernkompetenzen und Potenziale soll eine Differenzierung zu den Mitbewerbern erreicht werden?“ Dabei müssen sich Aussagen über Potenziale auf die Ressourcen, die Prozesse und die Organisation sowie auf die weichen Faktoren wie Image und Unternehmenskultur beziehen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Grundelement Unternehmensstrategie aus den Komponenten Vision, Mission und Strategie besteht. Die Vision und die Mission bilden dabei den unternehmerischen Rahmen für die Strategie, die in der Phase der Strategieentwicklung formuliert wird. Eine qualifizierte Strategie enthält Aussagen über den Zielmarkt, das Leistungsangebot, die Kernkompetenzen und die Potenziale. Sie kann dabei über einen zyklischen Ablauf der nachgelagerten Phasen Strategiekommunikation, Strategieumsetzung und Strategiedynamisierung eine Anpassung oder Optimierung erfahren. Die drei Phasen Kommunikation, Implementierung und Dynamisierung sind Bestandteil der Teilmodellkomponenten für das Grundelement Managementsysteme, welches nachfolgend im Detail vorgestellt wird.

### **5.1.2 Managementsysteme**

Das wichtigste Grundelement im strategischen Geschäftsmodell für IT-Beratungen wird durch das Teilmodell Managementsysteme repräsentiert. Für Unternehmen ist ein Managementsystem in Bedeutung, Aufgabe und Verantwortlichkeit vergleichbar mit dem menschlichen Gehirn. Es muss eine Vielzahl verschiedenster Leistungen erbringen: die Märkte beobachten und analysieren, die Unternehmenszielsetzungen und -strategien erarbeiten, die Entwicklung von Organisation und Ressourcen planen, das Unternehmen sowie die Prozesse organisieren, das Unternehmen über Kennzahlen überwachen, die notwendigen Informationen kommunizieren, die Prozesse sowie das ganze Unternehmen steuern und die im täglichen operativen Geschäft auftretenden Fragestellungen und Probleme entscheiden beziehungsweise lösen. All diesen Anforderungen müssen funktionsfähige Managementsysteme entsprechen.

Innerhalb des strategischen Geschäftsmodells sind für dieses Grundelement die folgenden vier Teilmodellkomponenten vorgesehen (vgl. Abb. 5.3, *Teilmodell für das Grundmodell Managementsysteme*):

- Balanced Scorecard als integriertes Managementsystem (IMS<sup>182</sup>)
- TQM nach EFQM als integriertes Managementsystem (IMS)
- Steuerungssysteme (SS<sup>183</sup>)
- Prozessmanagement (PM<sup>184</sup>)

Dabei sind die eigenständigen Managementsysteme Balanced Scorecard und TQM nach EFQM in Kombination und Symbiose als ein integriertes Managementsystem (IMS) zu bezeichnen. Auf diesen Aspekt der Integration und Koexistenz zweier Managementsysteme in Form eines integrierten Managementsystems wird in Abschnitt 5.1.2.3 vertiefend eingegangen.

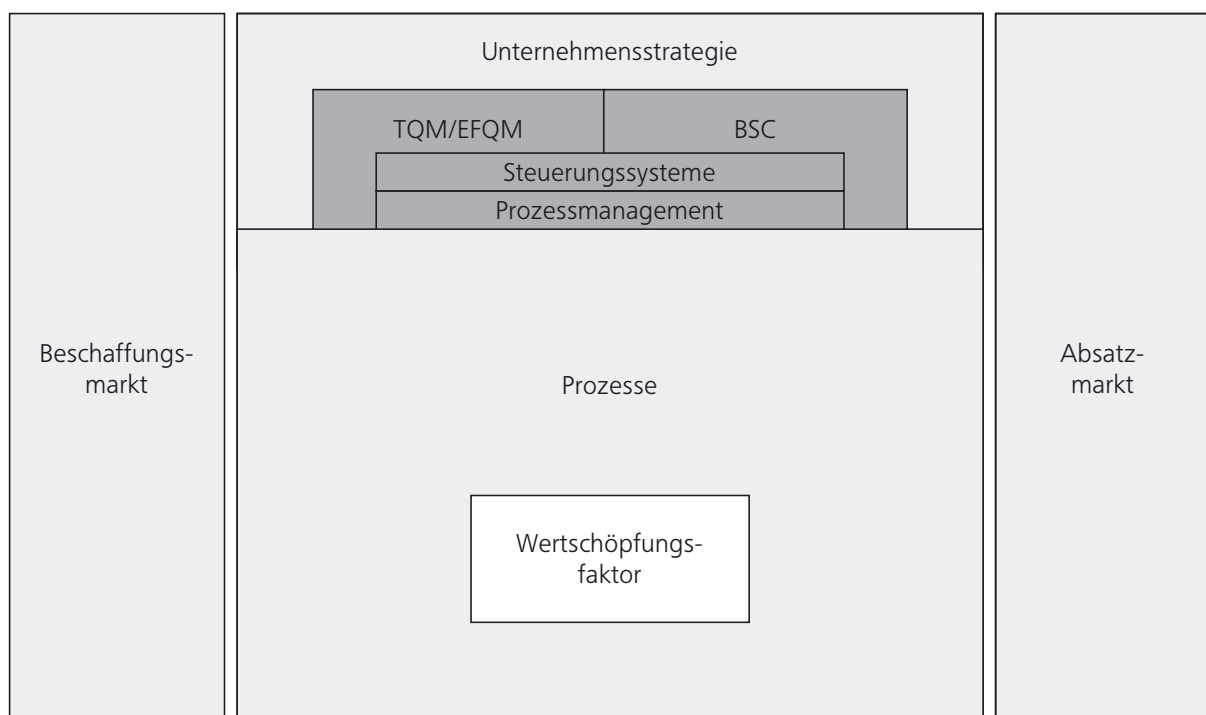


Abb. 5.3: Teilmodell für das Grundelement Managementsysteme

Diese vier Komponenten bilden somit das Grundelement Managementsysteme. Sie sind untereinander integriert, miteinander verbunden und tragen als ganzheitliches System dazu bei, die Aufgaben Analysieren, Überlegen, Planen, Kommunizieren, Überwachen, Steuern, Organisieren, Entscheiden und Sichern zu bewältigen. Die einzelnen Teilmodellkomponenten setzen jedoch unterschiedliche Schwerpunkte innerhalb dieser Aktivitäten.

- Beobachten der Märkte (IMS)
- Analysieren der Märkte (IMS)

<sup>182</sup> IMS steht für integriertes Managementsystem.

<sup>183</sup> SS steht für Steuerungssystem.

<sup>184</sup> PM steht für Prozessmanagement.

- Überlegen der Unternehmensziele und -strategie (IMS)
- Planen der Entwicklung, Organisation und Ressourcen (IMS)
- Kommunizieren von Information (IMS)
- Überwachen der Organisation (SS)
- Steuern der Prozesse und der Organisation (SS)
- Organisieren des Unternehmens und der Prozesse (PM)
- Entscheiden täglicher operativer Fragestellungen (PM)
- Sichern der Qualität (IMS/PM)

So sind die Beobachtung und Analyse der Märkte, das Überlegen der Unternehmensstrategie, das Planen der Entwicklung, Organisation und Ressourcen, das Kommunizieren von Information und die Aspekte der Sicherung von Qualität den integrierten Managementsystemen zuzurechnen. Die Steuerungssysteme wiederum verantworten das Überwachen und Steuern der Organisation sowie der Prozesse, während die Schwerpunkte der Teilmodellkomponente Prozessmanagement auf dem Organisieren des Unternehmens sowie der Prozesse, dem Entscheiden täglicher operativer Fragestellungen und in Teilen auf der Qualitätssicherung von Prozessen liegen. Daneben beschreiben Managementsysteme aber auch Grundwerte und die Kernaussrichtung von Unternehmen auf der Basis der zugrunde liegenden Philosophie der Managementsysteme. Bei der BSC steht in diesem Zusammenhang der Gedanke der strategiefokussierten Organisation im Vordergrund, beim TQM der erweiterte Qualitätsbegriff<sup>185</sup> (Excellence). Somit gibt das strategische Geschäftsmodell für IT-Beratungen das Streben nach Excellence und eine Fokussierung auf die Unternehmensstrategie vor. IT-Beratungsunternehmen sollten sich daher zur strategie- und excellencenfokussierten Organisation entwickeln.

Im Folgenden werden die für das strategische Geschäftsmodell für IT-Beratungen als wichtig erachteten Managementsysteme der Balanced Scorecard sowie des TQM nach EFQM dargestellt, und ebenso wird die Koexistenz beider Systeme als integriertes Managementsystem aufgezeigt.

### 5.1.2.1 Ansätze der Balanced Scorecard

Die Kritik an klassischen Messgrößensystemen war für Robert S. Kaplan und David P. Norton der Auslöser für die Entwicklung der Balanced Scorecard. 1990 führten sie bei zwölf US-amerikanischen Großunternehmen eine Studie zum Thema „Performance Measurement“ durch. Der Ausgangspunkt hierfür war die Unzufriedenheit mit den allein auf finanziellen Daten basierenden Steuerungskennzahlen dieser Unternehmen.<sup>186</sup> Kaplan und Norton

---

<sup>185</sup> Zur detaillierten Beschreibung des erweiterten Qualitätsbegriffs siehe Abb. 5.7.

<sup>186</sup> Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), S. 3.



glaubten, dass der alleinige Zugriff auf monetäre Kennzahlen Organisationen an zukünftigen wertschöpfenden Tätigkeiten hindert.

„The financial measures tell some, but not all, of the story about past actions and they fail to provide adequate guidance for the actions to be taken today and the day after to create future financial value.“<sup>187</sup>

Kaplan und Norton entwickelten daraufhin ein ausgewogenes, „ausbalanciertes“ Kennzahlensystem, welches sich nicht ausschließlich auf die bereits bekannten finanziellen Unternehmenskennzahlen konzentrierte, sondern andere Kriterien zur Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsbetrachtung in verschiedenen Betrachtungsbereichen mit einbezog.

In Folge der weit reichenden Erfahrungen bei Umsetzungsprojekten der Balanced Scorecard und weiterer Studien vollzog sich in den Jahren 1993 bis 1995 eine Weiterentwicklung des Kennzahlensystems Balanced Scorecard zu einem Kommunikations- und Umsetzungsinstrument, das ideal dazu geeignet ist, Strategien zu verdeutlichen sowie zu kommunizieren und Unternehmen an der Strategie auszurichten.

Für eine Strategieumsetzung ist es notwendig, alle relevanten Betrachtungsebenen des Unternehmens mit einzubeziehen. Diese Vorgehensweise soll bereits vor der eigentlichen Strategiefindung gewährleisten, dass alle wesentlichen Bereiche in einem ausgewogenen Verhältnis berücksichtigt werden.<sup>188</sup> Kaplan und Norton schlagen hierfür exemplarisch vier Perspektiven<sup>189</sup> vor (vgl. Abb. 5.4, *Balanced Scorecard*), die nachfolgend erläutert werden. Die Vorgabe der vier Perspektiven soll jedoch kein fixes Schema bilden. Unternehmen können bei Bedarf auch andere oder weitere Perspektiven definieren (z. B. Konzernperspektive, Geschäftspartnerperspektive).<sup>190</sup> In Bezug auf das Geschäftsmodell für IT-Beratungen repräsentieren die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Potenzialperspektive ein bestens geeignetes und ausgewogenes System von Betrachtungsebenen.

---

<sup>187</sup> Kaplan/Norton (1997), S. 24.

<sup>188</sup> Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), S. 25.

<sup>189</sup> Auf der Grundlage von empirischen Arbeiten konnten Kaplan und Norton nachweisen, dass erfolgreiche Unternehmen mindestens vier Betrachtungsebenen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander berücksichtigen; vgl. Kaplan/Norton (1999).

<sup>190</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2001), S. 171 f.

## Die Balanced Scorecard

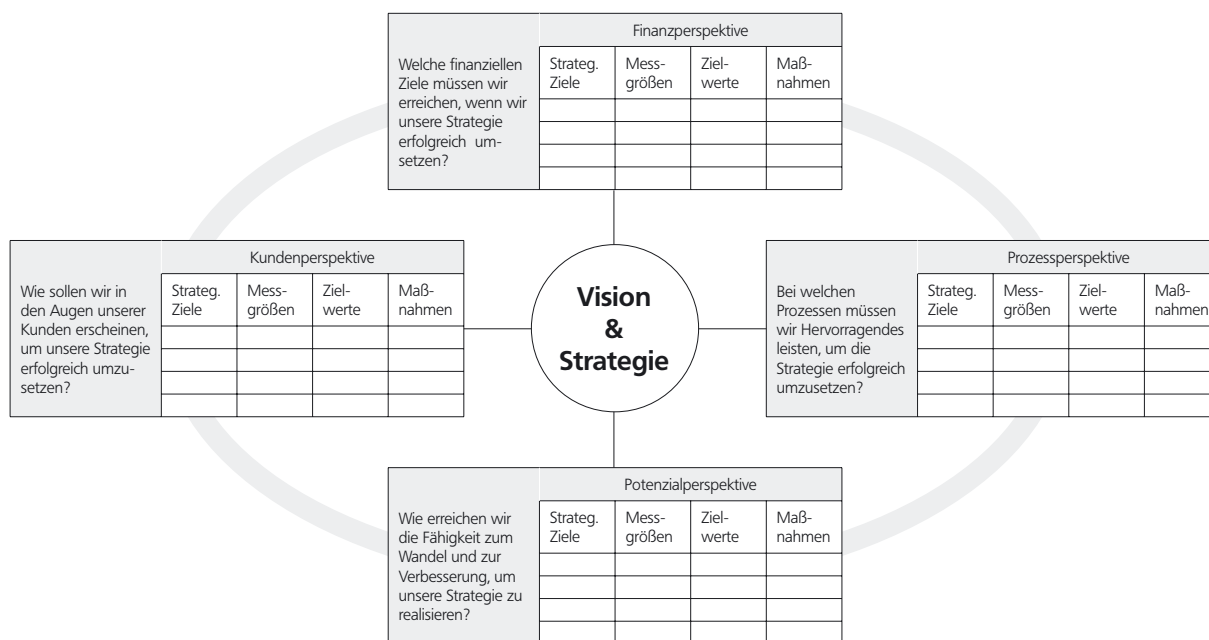


Abb. 5.4: Die Balanced Scorecard  
[in Anlehnung an Kaplan/Norton (1997), S. 9]

In der Balanced Scorecard leiten sich aus der Unternehmensstrategie die strategischen und operativen Zielvorgaben und deren entsprechende Messgrößen ab. Daraufhin werden die strategischen Aktionen aus den auf die Perspektiven bezogenen Zielvorgaben entwickelt und umgesetzt.<sup>191</sup> Somit gilt es für IT-Beratungsunternehmen, ausgehend von der Strategie in den einzelnen Perspektiven strategische Ziele herunterzubrechen und für diese wiederum Messgrößen mit den zugehörigen Zielwerten sowie strategische Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele abzuleiten.<sup>192</sup>

Bei der Finanzperspektive müssen IT-Beratungsunternehmen klären, welche finanziellen Ziele sie erreichen müssen, um bei der Umsetzung ihrer Strategie erfolgreich zu sein.<sup>193</sup> Da finanzwirtschaftliche Ziele immer mit Rentabilität verbunden sind, können hier sowohl die

<sup>191</sup> Vgl. Müller (2000), S. 116.

<sup>192</sup> Auf die Vorgehensweise zur Entwicklung der Balanced Scorecard wird nicht weiter eingegangen und stattdessen auf die umfassende Literatur zu diesem Themengebiet verwiesen.

<sup>193</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 24.

klassischen Finanzkennzahlen<sup>194</sup> sowie auch neuere Messgrößen wie EVA<sup>195</sup> oder SHV<sup>196</sup> des Wertmanagementansatzes Anwendung finden.

Die Kundenperspektive verlangt Antworten auf die Frage, wie IT-Beratungsunternehmen in den Augen ihrer Kunden erscheinen sollen, um ihre Strategie erfolgreich umzusetzen.<sup>197</sup> In dieser Perspektive muss das Management zuerst Kunden- und Marktsegmente identifizieren und Ziele zum Marktauftritt und zur Marktpositionierung festlegen. Hierbei spielen Kundenzufriedenheit, -treue, -akquisition und -rentabilität sowie Gewinn- und Marktanteile eine entscheidende Rolle.

Für die Prozessperspektive bedeutet das, festzulegen, bei welchen Prozessen das IT-Beratungsunternehmen Hervorragendes leisten muss, um die Strategie erfolgreich umzusetzen. Ebenso muss hier deutlich gemacht werden, wie die Fähigkeit zum Wandel und zur Verbesserung erreicht werden soll.<sup>198</sup> Die Messgrößen für die Prozessperspektive sollten sich auf die Prozesse konzentrieren, welche die Kundenzufriedenheit und die Unternehmenszielerreichung tangieren.

Ergänzend identifiziert die Potenzialperspektive die Infrastruktur und die Ressourcen der IT-Beratung, die notwendig sind, um langfristig Wachstum und Verbesserung zu gewährleisten.<sup>199</sup> Hierbei können Ressourcen Mitarbeiter, Innovationen, Wissen, Technologie und Informationssysteme sein.<sup>200</sup> Bei der Verwendung der Balanced Scorecard variiert speziell die Bezeichnung der vierten Perspektive im Gegensatz zu den Perspektiven Finanzen, Kunden und Prozesse. Kaplan und Norton bezeichnen diese Perspektive als „Learning and Growth“, während sie an anderer Stelle als Mitarbeiterperspektive, Zukunftsperspektive oder Innovationsperspektive erscheint.<sup>201</sup> Im Sinne des strategischen Geschäftsmodells für IT-Beratungen ist die Bezeichnung Potenzialperspektive passend und zielführend.

---

<sup>194</sup> Ebd., S. 24.

<sup>195</sup> EVA = Economic Value Added

<sup>196</sup> SHV = Shareholder Value

<sup>197</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 24 f.

<sup>198</sup> Ebd., S. 25 f.

<sup>199</sup> Ebd., S. 27.

<sup>200</sup> Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), S. 27.

<sup>201</sup> Ebd., S. 28. Horváth & Partner präferieren den Ausdruck Potenzialperspektive – aus zwei Gründen: Erstens stelle die Bezeichnung „Lern- und Wachstumsperspektive“ von Kaplan und Norton zu wenig den Bezug zur aktuellen Strategie her. Zweitens konzentrierten sich andere Formulierungen zu stark auf den Aufbau einzelner Potenziale wie Mitarbeiter, Innovationen oder Wissen. Die Bezeichnung Potenzialperspektive stelle sicher, dass bei der Ableitung von Zielen an alle heute benötigten Potenziale gedacht werde.

Seit 1996 wird die Balanced Scorecard als ein Managementkonzept zur Unternehmensführung und -steuerung verstanden und gilt als Schlüsselinstrument für zukunftsgerichtete Unternehmensentwicklung, welches weit über die Steuerungs- und Monitoringfunktion zu Beginn der BSC-Entwicklung hinausgeht. Sie wird als Verfahren zur Konkretisierung von Zielen und deren unternehmensweiter Ableitung interpretiert. Dadurch können Verbesserungen auf entscheidenden Feldern wie Produkt-, Prozess-, Kunden- und Marktentwicklung erreicht werden.

### Die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem

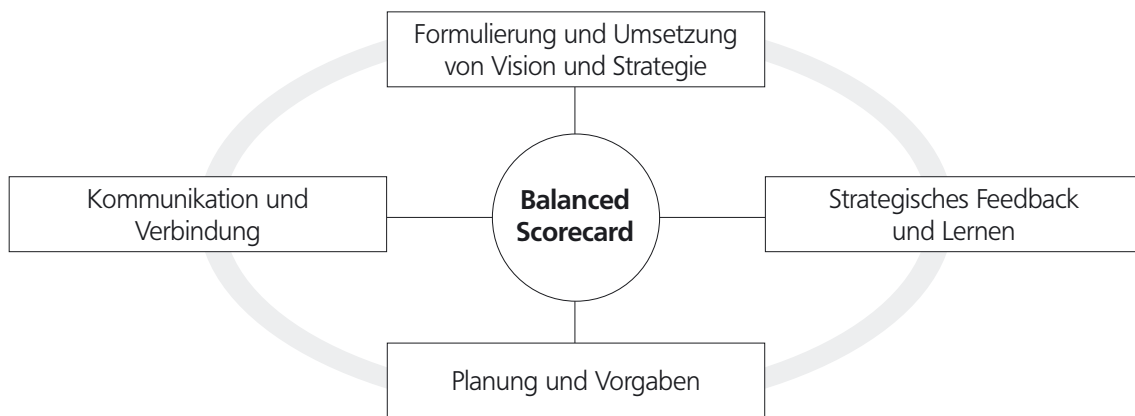


Abb. 5.5: Die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem  
[in Anlehnung an Kaplan/Norton (1997), S. 10]

Als Managementsystem kann die BSC insofern verstanden werden, als sie die Funktion eines Bindeglieds (vgl. Abb. 5.5: *Die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem*) zwischen der Formulierung einer Vision, Mission und Strategie einerseits und deren Umsetzung andererseits erfüllt. Sie dient zur Kommunikation der Strategie sowie zur Ausbildung der Organisation in Richtung Strategie und verknüpft Leistungskennzahlen der Strategie mit Anreizsystemen im Unternehmen. Ebenso wird sie herangezogen zur Abstimmung und Priorisierung strategischer Maßnahmen wie auch zur Verteilung der zur Strategieumsetzung verfügbaren monetären und personellen Ressourcen, und sie beinhaltet einen zirkulären Prozess mit Rückkopplungseffekten auf die Strategieentwicklung in Form von strategischem Feedback und strategischem Lernen.

Für IT-Beratungsunternehmen ist die Strategieumsetzung von vitaler Bedeutung. Somit ist es essentiell wichtig, dass zum einen die Strategie auf verständliche Weise beschrieben wie auch vermittelt werden kann und dass zum anderen die Umsetzung permanent überwacht wird sowie die Erkenntnisse der Strategieumsetzung kontinuierliche Rückkopplung zur

Strategie erfahren.<sup>202</sup> Diese Voraussetzungen sind mit der Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem erfüllt.

In den letzten Jahren erfolgte in der wissenschaftlichen Forschung, aber auch aufgrund der Erfahrungen bei Unternehmen, die die BSC eingeführt haben, eine Weiterentwicklung der Balanced Scorecard zum erweiterten Managementsystem „der strategiefokussierten Organisation“. Im Hintergrund stand dabei das Bestreben nach Berücksichtigung der Tatsache, dass bei Befragungen von Unternehmensführungen, wie denn die dargestellten Erfolge durch die Einführung der Balanced Scorecard erreicht wurden, immer wieder zwei Schlagworte genannt wurden: Ausrichtung und Fokussierung.<sup>203</sup> Die Balanced Scorecard ermöglichte es den Anwendern, ihre Unternehmensführung, Geschäftsbereiche, Mitarbeiter, Informationstechnologie und Finanzressourcen auf die Unternehmensstrategie zu fokussieren und auszurichten.

Aus den Untersuchungen von Kaplan und Norton bei Unternehmen, die zu erfolgreichen Balanced-Scorecard-Anwendern wurden, ergab sich ein klares Muster der strategischen Fokussierung und Ausrichtung. Schließlich kristallisierten sich fünf gemeinsame Prinzipien heraus, die als die Grundsätze strategiefokussierter Unternehmen bezeichnet werden (vgl. Abb. 5.6: *Grundsätze der strategiefokussierten Organisation*).<sup>204</sup>

Der erste Grundsatz umfasst die Operationalisierung der Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard und der Strategy Map. Die Balanced Scorecard liefert dabei einen Rahmen, welcher die Strategie auf verständliche Weise beschreibt und vermittelt. Sie bildet ein Hilfsmittel, das sicherstellt, dass sich das gesamte IT-Beratungsunternehmen von der Führungsebene bis zum Berater an der Realisierung der Unternehmensstrategie aktiv beteiligt. Die Strategy Map hingegen ist eine logisch strukturierte und umfassende Architektur zur Strategiebeschreibung, die darstellt, wie die strategischen Ziele in den jeweiligen Perspektiven erreicht werden können und wie diese untereinander zusammenhängen. Indem sie Verknüpfungen zwischen Ursache und Wirkung der Strategie zeigt und verdeutlicht, erklärt sie nachvollziehbar, wie sich immaterielle Werte – wie gute, motivierte Mitarbeiter, umfangreiches Wissen der Berater oder eine gute Einführungsmethode – in materielle Erfolge in Form von neuen, innovativen Dienstleistungsprodukten oder Kundenzufriedenheit und damit letztendlich in Umsatzwachstum umwandeln lassen. Somit bilden die Strategy Map und die damit korrespondierende Balanced Scorecard ein Instrumentarium, welches für IT-Beratungen ideal dazu geeignet ist, die Strategie zu operationalisieren und für alle Interessensgruppen darzustellen, wie sich ein Shareholder Value aus dem immateriellen Vermögen der Beratung ergibt.<sup>205</sup>

<sup>202</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 11.

<sup>203</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 8.

<sup>204</sup> Ebd., S. 9.

<sup>205</sup> Vgl. ebd., S. 10 ff.

## Grundsätze der strategiefokussierten Organisation

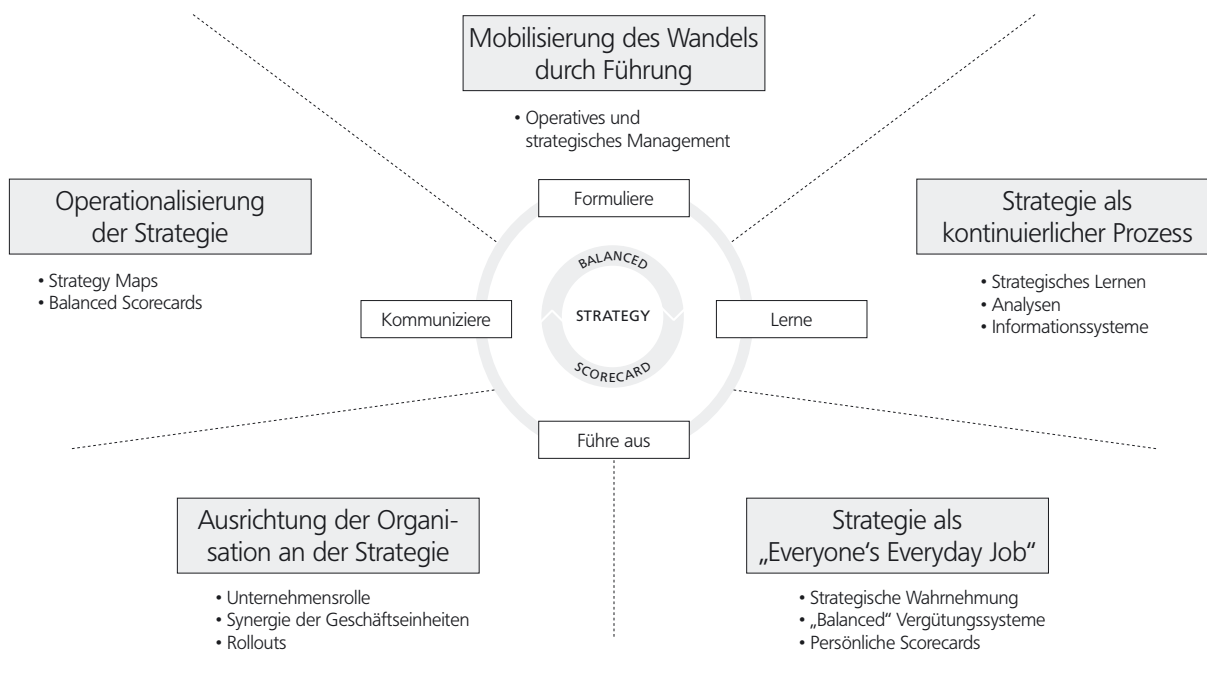


Abb. 5.6: Grundsätze der strategiefokussierten Organisation  
[in Anlehnung an Kaplan/Norton (2001), S. 10]

Die Ausrichtung der Organisation an der Strategie steht für einen weiteren Grundsatz der strategiefokussierten Organisation. Hierzu werden Balanced Scorecards für die einzelnen Geschäftseinheiten oder Unternehmensbereiche der IT-Beratung entwickelt und untereinander sowie auf die Unternehmensscorecard abgestimmt, um Synergien zwischen den horizontalen und vertikalen Organisationseinheiten zu erreichen. So müssen zum Beispiel verschiedene Niederlassungen eines IT-Beratungsunternehmens wesentliche Elemente der Unternehmensscorecard in ihre Niederlassungsscorecards übernehmen, und die Scorecards der Niederlassungen müssen im Kern in die Unternehmensscorecard überleitbar sein.<sup>206</sup>

Strategiefokussierte IT-Beratungen erreichen, dass die Strategie als „Everyone’s Everyday Job“ verstanden wird. Sie geben die Inhalte der Strategie nicht als „Top-Down-Vorgabe“, sondern als „Top-Down-Kommunikation“ an ihr Management wie auch an ihre Berater weiter und setzen dafür geeignete Kommunikationsinstrumente sowie Lernprozesse ein. Sie unterstützen diesen Weg durch Herunterbrechen der Balanced Scorecard auf untergeordnete Unternehmensbereiche bis hin zur persönlichen Scorecard<sup>207</sup> für jeden Mitarbeiter. Zusätzlich

<sup>206</sup> Ebd., S. 12.

<sup>207</sup> Das Herunterbrechen bis auf die Ebene des einzelnen Mitarbeiters stellt sich oft als sehr komplex und aufwendig dar. Eine Alternative kann das Ableiten von Zielvorgaben für den Mitarbeiter aus der jeweiligen übergeordneten Bereichsscorecard sein.

kann eine weitere Unterstützung dieses Grundsatzes durch die Verknüpfung der Balanced Scorecard mit Incentive- und Entlohnungssystemen erreicht werden.<sup>208</sup>

Der vierte Grundsatz der strategiefokussierten Organisation sieht die Strategie als kontinuierlichen Prozess an, in dem die Strategie mit dem vorhandenen Budgetierungsverfahren verknüpft, die Meetingstruktur und die Mitarbeiterkommunikation mit Hilfe geeigneter Informationstechnologie den Belangen der BSC angepasst sowie ein Prozess des kontinuierlichen Lernens und Anpassens der Strategie eingeführt wird. Hierfür müssen IT-Beratungsunternehmen bei der Diskussion von Budgets eine Unterteilung in strategische und operative Budgets vornehmen. Die operativen Budgets dienen zur Fortsetzung der geschäftlichen Tätigkeit (Beraterlohnkosten, Infrastrukturkosten), die strategischen dagegen zur Umsetzung der strategischen Maßnahmen der Balanced Scorecard. Die Meetingstruktur ist so anzupassen, dass die Besprechung und Behandlung der strategischen Themen im Sinne der BSC einen adäquaten Anteil am Gesamtmeeting erhält. Die Kommunikationspolitik wiederum muss in der Form gestaltet werden, dass alle Mitarbeiter die Informationen beziehen können, die für ihre Ausrichtung und Führung in Richtung Strategiefokussierung notwendig sind. Für beide Aspekte ist eine geeignete Unterstützung durch Informationstechnologie sinnvoll. Des Weiteren müssen Unternehmen einen Prozess etablieren, der die Hypothesen der Strategie und deren Ursachen und Wirkungen ständig in Bezug auf die realen Gegebenheiten im Unternehmen sowie bei den Märkten überprüft, um bei Bedarf Strategieanpassungen vorzunehmen.<sup>209</sup>

Die ersten vier Grundsätze beziehen sich auf das Rahmengerüst der Balanced Scorecard und bilden das Instrumentarium für eine strategiefokussierte Organisation. Erst durch die Mobilisierung des Wandels durch Führung wird es möglich sein, das Ziel der strategiefokussierten Organisation zu erreichen.<sup>210</sup> Hierfür muss das Management „Ownership“, „Commitment“ zeigen und aktiv am Veränderungsprozess des Unternehmens mitwirken. Das gesamte Unternehmen muss in der Art und Weise mobilisiert werden, dass jedem Mitarbeiter bekannt ist, welche Veränderungen notwendig sind, um die Strategie zu erreichen. Nach der Mobilisierung müssen IT-Beratungen den Veränderungsprozess schließlich mit Hilfe von geeigneten Steuerungssystemen koordinieren.

Bei adäquater Anwendung der Grundsätze der strategiefokussierten Organisation kann über einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren ein neues strategisches Managementsystem mit neuen Strukturen und Werten der Strategiefokussierung entstehen.

---

<sup>208</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 12 f.

<sup>209</sup> Ebd., S. 14 f.

<sup>210</sup> Ebd., S. 15 f.



Für den Bereich der IT-Beratungsunternehmen ist abschließend festzustellen, dass der intellektuelle Stand und der Ausbildungsgrad der Mitarbeiter sehr hoch ist und damit die Aufnahmefähigkeit von Vision, Mission und Strategie sowie die Möglichkeiten der Strategieumsetzung durch jeden einzelnen Mitarbeiter im operativen Geschäft als bedeutend einzuschätzen sind. In diesem Kontext bietet sich die Balanced Scorecard als ideales Instrument zur Strategiedarstellung, -kommunikation und -umsetzung bis hin zur strategiefokussierten IT-Beratung geradezu an.

### 5.1.2.2 Ansätze des TQM nach EFQM

Neben der im vorigen Abschnitt vorgestellten Balanced Scorecard werden Managementansätze des Total Quality Management (TQM) und im Speziellen die der European Foundation for Quality Management (EFQM) als bedeutsames Managementsystem und damit als weitere wichtige Komponente des Teilmodells Managementsysteme betrachtet. In diesem Zusammenhang wird in den folgenden Ausführungen das Managementsystem TQM nach EFQM vorgestellt und auch verdeutlicht, dass das originäre TQM und auch das Total Quality Management nach EFQM als erweiterter Ansatz des traditionellen Qualitätsmanagements zu verstehen sind.

Die traditionellen Ansätze des Qualitätsmanagements beschäftigten sich lediglich mit der Qualitätssicherung und der Qualität der eigentlichen physischen Endprodukte. Im Zuge von TQM entwickelte sich dies hin zur Unternehmenskultur, welche die Qualität in allen Stufen der Wertschöpfungsprozesse ganzheitlich betrachtet.<sup>211</sup> So verlässt das Total Quality Management den herkömmlichen Produktqualitätsbegriff und setzt an seine Stelle ein umfassendes Denken in verschiedenen Qualitätsdimensionen.<sup>212</sup> Nach DIN-Norm 8402 wird TQM definiert als „auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt“.<sup>213</sup> Der TQM-Ansatz ist somit bereichs- und funktionsübergreifend und bedingt Kundenorientierung, partnerschaftliche Verhältnisse zu Geschäftspartnern, Involvierung aller Mitarbeiter und Optimierung der internen Prozesse.<sup>214</sup>

Nach Schildknecht erfordert die Umsetzung und Ausgestaltung eines solchen Konzeptes daher die Integration vielfältiger Grundlagen aus anderen Bereichen.<sup>215</sup> Damit soll TQM langfristig

---

<sup>211</sup> Vgl. Petrick (1995), S. 11.

<sup>212</sup> Vgl. Zink (1998), S. 37.

<sup>213</sup> Vgl. Wilmes/Radtke/Aurich (2000), S. 8.

<sup>214</sup> Vgl. Geiger (1998), S. 216.

<sup>215</sup> Vgl. Schildknecht (1992), S. 174.



das Erreichen der übergeordneten Zielsetzungen des Zielsystems durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) mit mess- und bewertbaren Kriterien gewährleisten.<sup>216</sup>

Auf normativer Ebene können vier wesentliche Elemente der Qualitätspolitik unterschieden werden.<sup>217</sup>

1. Der erweiterte Qualitätsbegriff dehnt den Begriff des „Kunden“ auf alle externen und internen Kunden aus. Er umfasst sowohl technisch-funktionale als auch sozial-normative und wirtschaftliche Anforderungen.
2. Qualität als strategisches Unternehmensziel bedeutet, dass der Qualitätsgedanke bereits in den Zielbildungsprozess und die Zielformulierung mit einfließt.
3. Qualität als unternehmensweite Aufgabe beinhaltet die Verinnerlichung und Umsetzung des Qualitätsgedankens im gesamten Unternehmen.
4. Prävention verschiebt den Fokus weg von der reinen Fehlerbehebungsmentalität hin zu vorbeugenden Maßnahmen und Eigenkontrolle.

In der Gegenüberstellung der Ansätze in der nachfolgenden Tabelle (vgl. Abb. 5.7, *Gegenüberstellung traditionelle Qualitätssicherung und TQM*) soll der Unterschied zwischen der traditionellen Qualitätssicherung und dem Total Quality Management deutlicher werden.<sup>218</sup>

---

<sup>216</sup> Vgl. Pfeifer (1996), S. 510 f.

<sup>217</sup> Vgl. Schildknecht (1992), S. 117 ff.

<sup>218</sup> Ebd., S. 173.

### Gegenüberstellung traditionelle Qualitätssicherung und TQM

Traditionelle Qualitätssicherung	TQM
Eindimensionaler, herstellerorientierter Qualitätsbegriff	Erweiterter, mehrdimensionaler und kundenorientierter Qualitätsbegriff
Enger Kundenbegriff	Erweiterter Kundenbegriff: extern und intern
Ergebnisorientierte Qualitätspolitik	Präventiv-orientierte Qualitätspolitik
Qualität als Aufgabe weniger	Qualität als Aufgabe aller
Produkt- bzw. fertigungsbezogene Qualitätssicherung	Unternehmensweite Qualitätsförderung
Einhaltung von Toleranzen	Qualitätsförderung mit Ziel „Null-Fehler“
Qualitätssicherung als operative Aufgabe	Qualitätsförderung als strategische Aufgabe
Qualität als derivatives Unternehmensziel	Qualität als wesentliches Unternehmensziel
Unternehmen als geschlossenes System	Unternehmen als offenes System
Qualität und Produktivität als Widerspruch	Produktivität durch Qualität
Funktionaler Charakter der Qualitätspolitik	Integrativer Charakter der Qualitätspolitik

Abb. 5.7: Gegenüberstellung traditionelle Qualitätssicherung und TQM  
[Quelle: Schildknecht (1992), S. 173]

Aufgrund dieser mehrdimensionalen Orientierung gilt TQM als ideales Konzept zur Unternehmensführung, welches allerdings einen außerordentlich hohen Anspruch an die Unternehmenskultur stellt.<sup>219</sup> Dieser Anspruch sollte aber von den meisten IT-Beratungen aufgrund des bereits angesprochenen hohen intellektuellen Vermögens und des Ausbildungsgrades der Berater erfüllt werden können. Es gibt verschiedene nationale und internationale TQM-Auszeichnungen. Die Grundlage der Auszeichnungen besteht in festgelegten Hauptkriterien mit entsprechenden Unterpunkten sowie einer dazugehörigen Punkteskala.<sup>220</sup> Die älteste und wohl bekannteste Auszeichnung ist der in Japan 1951 erstmals vergebene „Deming-Application-Prize“ (DAP). Seit 1988 wird das amerikanische Pendant zum DAP, der „Malcolm Baldrige National Quality Award“ (MBNQA) vergeben. Für Europa ist der „European Quality Award“ (EQA) der EFQM und speziell für Deutschland neben dem EQA der „Ludwig Erhard Preis“ von Bedeutung.

<sup>219</sup> Vgl. Seghezzi (1994), S. 58.

<sup>220</sup> Vgl. Binner (2002), S. 319.

Im Folgenden soll der TQM-Ansatz nach den Prinzipien der EFQM näher erläutert werden. Dieser EFQM-basierte Ansatz findet Verwendung innerhalb des strategischen Geschäftsmodells für IT-Beratungen im Grundelement Managementsysteme.

1988 gründeten vierzehn europäische Unternehmen die European Foundation for Quality Management (EFQM) als gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis. Ihre Mission ist es, Excellence nachhaltig in Europa zu sichern.<sup>221</sup> International ist das EFQM-Modell zur Bewertung von Unternehmen als Richtlinie und Zielsystem für die Einführung von TQM anerkannt. Die Anforderungen an ein Managementsystem werden im EFQM-Modell abgedeckt.<sup>222</sup>

Der Leitgedanke der EFQM sind die Grundkonzepte der Excellence. Nach EFQM zeichnen sich exzellente Organisationen dadurch aus, dass sie um die Zufriedenheit ihrer Interessensgruppen bemüht sind.<sup>223</sup> Dieser Anspruch bedeutet, dass exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft durch eine Führung erzielt werden können, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt.<sup>224</sup>

Auf dem Weg zu diesem Ziel finden acht Grundkonzepte der Excellence Anwendung, die im Folgenden näher betrachtet werden (vgl. Abb. 5.8, *Die Grundkonzepte der Excellence*).

---

<sup>221</sup> EFQM (Hrsg.) (2003a), S. 2.

<sup>222</sup> Vgl. Radtke/Wilmes (2002), S. 7.

<sup>223</sup> EFQM (Hrsg.) (2003b), S. 3.

<sup>224</sup> EFQM (Hrsg.) (2003a), S. 5.

## Die Grundkonzepte der Excellence



Abb. 5.8: Die Grundkonzepte der Excellence  
[in Anlehnung an EFQM (Hrsg.) (2003a), S. 5 f.]

Diese Grundsätze und die Ausrichtung des Unternehmens an diesen Elementen sind für erfolgreiche IT-Beratungsunternehmen von entscheidender Bedeutung. Demnach müssen IT-Beratungen Ergebnisse erzielen, die alle Interessensgruppen zufrieden stellen oder sogar begeistern, und müssen Produkte anbieten, die Kundenorientierung aufzeigen und einen nachhaltigen Kundennutzen darstellen. Es wird von ihnen erwartet, dass sie visionär und motivierend in der Führung sind, und die entwickelten Strategien müssen Begeisterungsfähigkeit und Beständigkeit aufzeigen. Des Weiteren müssen erfolgreiche IT-Beratungen das Unternehmen auf der Basis von Prozessen, Steuerungssystemen und Fakten steuern. Sie haben darüber hinaus die Pflicht, die Mitarbeiterentwicklung als wesentlichen Bestandteil des unternehmerischen Handelns zu sehen, der Mitarbeiter mit seinem Wissen und als Wertschöpfungsfaktor ist kontinuierlich zu entwickeln und am Erfolg zu beteiligen. IT-Beratungen müssen kontinuierlich Erfahrungen und Erlerntes zur Schaffung von Innovation und zur permanenten Verbesserung einsetzen. Sie entwickeln und pflegen wertschöpfende Partnerschaften im Absatz- und Beschaffungsmarkt und zeigen soziale Kompetenz, indem sie die Mindestanforderungen der Gesetze und allgemeinen Regeln übertreffen und das Bemühen zeigen, die Erwartungen des gesellschaftlichen Umfelds zu verstehen und nach Möglichkeit zu berücksichtigen.

Das EFQM-Modell für Excellence ist somit ein Total-Quality-Management-Modell, das alle Managementbereiche abdeckt und zum Ziel hat, den Anwender zu exzellentem Management und ebensolchen Geschäftsergebnissen zu führen. Es ist flexibel und kann für große und kleine Organisationen sowohl im öffentlichen als auch im privatwirtschaftlichen Bereich angewendet

werden. Das Grundschaema des EFQM-Modells basiert auf drei fundamentalen Säulen des TQM: den Mitarbeitern, den Prozessen und den Ergebnissen. Die Grundidee besagt, dass unter Einbeziehung aller Mitarbeiter durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess bessere Ergebnisse erzielt werden.<sup>225</sup>

Das EFQM-Modell für Excellence, eine aus neun Kriterien bestehende Grundstruktur, kann zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung Excellence herangezogen werden (vgl. Abb. 5.9, *Das EFQM Modell*). Die Kriterien sind in die beiden Gruppen „Befähiger“<sup>226</sup> (Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse) und in „Ergebnisse“<sup>227</sup> (mitarbeiterbezogene Ergebnisse, kundenbezogene Ergebnisse, gesellschaftsbezogene Ergebnisse und Schlüsselergebnisse) unterteilt. Grundsätzlich erklärt das Modell, dass eine Führungsmannschaft Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Einfluss auf die Gesellschaft erreichen kann, indem sie strategisches Denken und Handeln, Mitarbeiterorientierung und Management von Partnerschaften sowie Ressourcen konsequent anwendet. Im Zusammenspiel mit Geschäftsprozessen führt dies zu Excellence in Unternehmen. „Innovation und Lernen“ umfassen hierbei den gesamten Modellzyklus und werden somit auf alle zuvor genannten Kriterien angewendet.

#### Das EFQM-Modell

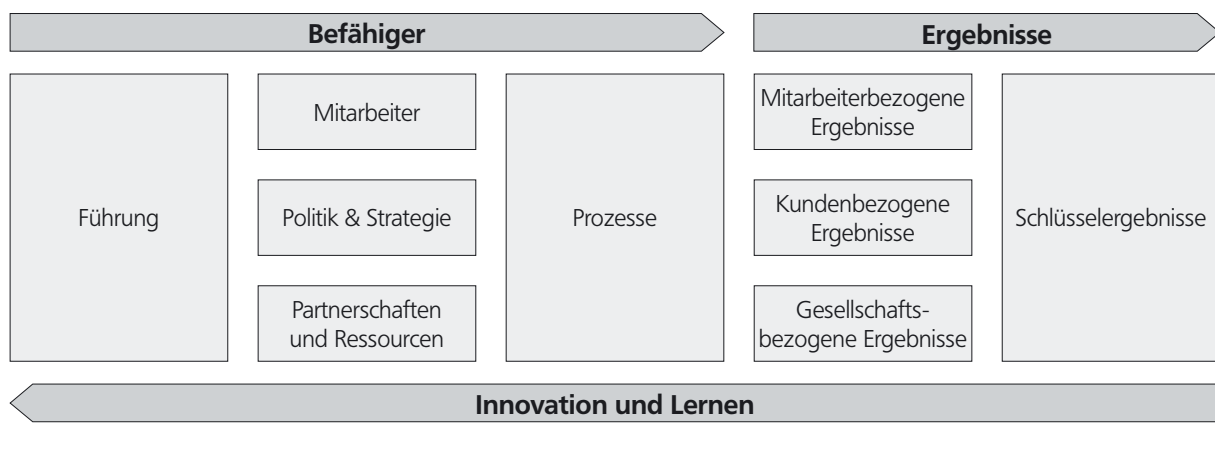


Abb. 5.9: Das EFQM-Modell  
[Quelle: EFQM (Hrsg.) (2003b), S. 13]

<sup>225</sup> Ebd., S. 5 f.

<sup>226</sup> Engl.: Enabler.

<sup>227</sup> Engl.: Results.

Exemplarisch soll nun auf das Kriterium „Führung“ eingegangen werden. Die EFQM definiert hierfür die folgenden fünf Unterkriterien:<sup>228</sup> Führungskräfte

- entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder für die Kultur der Excellence,
- sichern durch ihre persönliche Mitwirkung die Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation,
- arbeiten mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft zusammen,
- verankern in der Organisation zusammen mit den Mitarbeitern eine Kultur der Excellence
- und erkennen und meistern den Wandel der Organisation.

Excellence muss zur Chefsache werden, nur dann kann eine kontinuierliche Verbesserung initiiert werden. Grundstein ist eine transparente Unternehmensvision. Entscheidend für deren Erreichen wiederum ist der Nachweis eines systematischen und präventiven Handelns, welches auch persönliches Mitwirken der Führungskräfte und die Kontinuität des Engagements in allen Bereichen und Ebenen des Unternehmens fordert. Die Unternehmensvision muss Führungskräfte wie Mitarbeiter gleichermaßen ansprechen, sie muss so beschaffen sein, dass sie sowohl für Vorgesetzte als auch für Mitarbeiter sinnvoll erscheint. Nach dieser zu streben erhöht die Akzeptanz für die Einführung des EFQM-Modells – es muss klar aufgezeigt werden, dass die Unternehmensziele durch EFQM erreicht werden können.

Hierbei soll nochmals erwähnt werden, dass eine Veränderung der Einstellung der Mitarbeiter nur dann gelingen kann, wenn ihnen diese Einstellung sowie die Unternehmensethik/-vision vorgelebt wird.

Zentrale Idee der EFQM ist die Selbstbewertung. Sie dient der umfassenden, regelmäßigen und systematischen Überprüfung der Leistungsfähigkeit von Prozessen und Strukturen im Unternehmen.<sup>229</sup> Bei der Selbstbewertung erhält das Unternehmen zum einen einen Zählwert, welcher das Niveau beschreibt, auf dem sich das Unternehmen befindet, und zum anderen eine strukturierte Liste von Stärken und Verbesserungspotenzialen.<sup>230</sup> Je nachdem, wie weit das Unternehmen Excellence schon verinnerlicht hat, finden unterschiedliche Arten der Selbstbewertung Anwendung, sie kann in Form von Fragebögen, Matrixdiagrammen, Workshops, Mitarbeitergesprächen oder durch Simulation einer EQA-Bewerbung stattfinden. Ebenso besteht die Möglichkeit, eine Selbstbewertung auf der Basis des EFQM-Modells sowohl auf das gesamte Unternehmen als auch auf einzelne Teilbereiche anzuwenden.

---

<sup>228</sup> EFQM (Hrsg.) (2003b), S. 13.

<sup>229</sup> EFQM (Hrsg.) (2003c), S. 8.

<sup>230</sup> Vgl. Eversheim (1997), S. 25.

Im Rahmen dieser Selbstbewertung werden vorhandene organisatorische Lösungen anhand der RADAR-Logik analysiert und bewertet. Dieses Konzept ist für die Umsetzung der Inhalte gedacht. Dargelegt wird ein konsequentes Vorgehen für die Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen im Unternehmen.<sup>231</sup> Hinter der RADAR-Logik (vgl. Abb. 5.10, *RADAR-Bewertungskonzept*) steht der PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act), auch bekannt als Deming-Kreis. Hinter jedem Kriterium soll ein sogenanntes RADAR-Chart stehen.<sup>232</sup> Hier setzt auch die kontinuierliche Verbesserung präventiv an den Ursachen an und wirkt ausgehend vom Managementsystem über die Prozesse auf die Produkte.

### RADAR-Bewertungskonzept

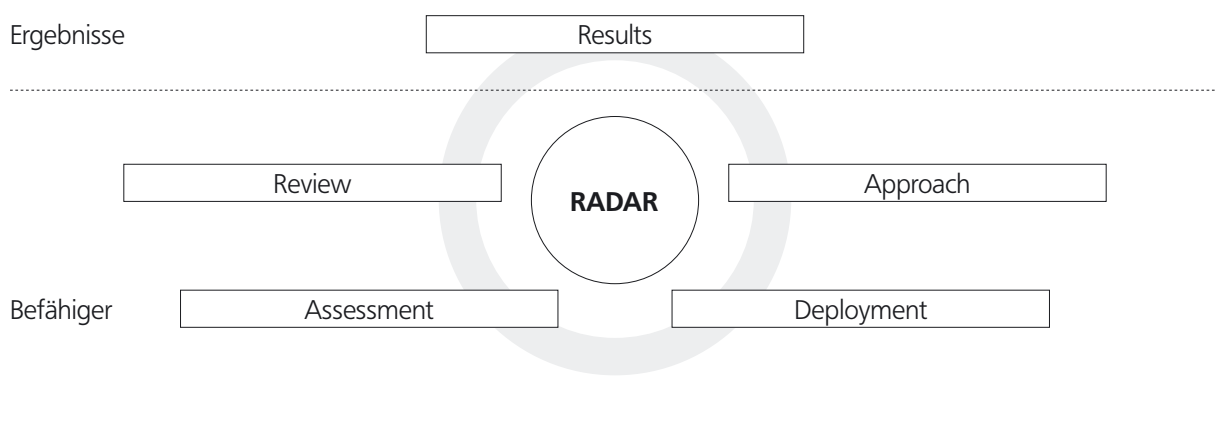


Abb. 5.10: RADAR-Bewertungskonzept  
[in Anlehnung an Wilmes/Radtke/Aurich (2000), S. 35 ff.]

Demnach ergeben sich die folgenden zyklischen Aktivitäten:

- **Results**  
Das Unternehmen muss die Ergebnisse, die es erreichen will, festlegen.
- **Approach**  
Das Unternehmen muss Vorgehensweisen zur Erreichung der gewünschten Ergebnisse strategisch planen.
- **Deployment**  
Das Unternehmen muss die Vorgehensweisen systematisch umsetzen.
- **Assessment**  
Das Unternehmen muss die durchgeführten Maßnahmen bewerten.

<sup>231</sup> Vgl. Radtke/Wilmes (2002), S. 24 f.

<sup>232</sup> Vgl. Wilmes/Radtke/Aurich (2000), S. 35 ff.

- **Review**

Das Unternehmen muss Maßnahmen ableiten, um Verbesserungen durchzuführen, und muss einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess etablieren.

Für IT-Beratungsunternehmen hat Qualität im Beratungsprodukt, aber auch innerhalb der Organisation sowie in Beziehungen mit Kunden und Geschäftspartnern eine grundlegende und vitale Bedeutung. Die Ausrichtung und Orientierung zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung bis hin zur Excellence spielt daher eine elementare Rolle. Es werden nur die Beratungsunternehmen mittelfristig erfolgreich sein, die dies zum Leitbild machen und es schaffen, die gesamte Organisation darauf auszurichten.

Aus diesem Grund bildet das TQM nach EFQM neben dem Managementsystem BSC eines der bedeutungsvollen Elemente für das Teilmodell Managementsysteme. Das Streben nach Excellence innerhalb der gesamten Organisation spiegelt dabei den zentralen Hintergrund von TQM nach EFQM wider und ist, wie bereits angedeutet, anwendbar für kleine wie auch große Unternehmen, für öffentliche bzw. private Organisationen, für alle Branchen und natürlich auch für IT-Beratungsunternehmen. In diesem und im vorausgegangenen Abschnitt wurden das TQM und die BSC als zwei eigenständige Managementsysteme für das strategische Geschäftsmodell vorgestellt. Hierbei sind punktuell Fragestellungen nach der Koexistenz und der Integration beider Systeme aufgekommen. Diese Fragestellungen werden im nächsten Abschnitt behandelt.

### **5.1.2.3 Integrierte Managementsysteme**

Die folgenden Ausführungen gehen auf die Koexistenz von TQM nach EFQM und der Balanced Scorecard als integrierte Managementsysteme ein. Zunächst werden Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Synergiepotenziale aufgezeigt, bevor dann Potenziale eines komplementären Einsatzes beider Managementsysteme für das strategische Geschäftsmodell vorgestellt werden.

In der Betrachtung beider Managementsysteme sind die folgenden Gemeinsamkeiten beziehungsweise Unterschiede zu erkennen:

- Bei der BSC stellen die aufgeführten Elemente das von Kaplan und Norton vorgeschlagene Grundgerüst dar, welches die konzeptionelle Freiheit zur Anpassung beziehungsweise Erweiterung bietet. Dagegen gibt die EFQM einen festen Rahmen vor.
- Beide Systeme fördern mehrdimensionales Denken, arbeiten mit Perspektiven, verwenden Kennzahlen und verlangen strategische Aktionen.



- Beide Konzepte vertreten einen umfassenden Geltungsanspruch und stellen eine signifikante Verbesserung der Unternehmensergebnisse in Aussicht.
- EFQM fragt nach, ob das Unternehmen die Dinge richtig macht, und gibt an, wie die Dinge richtig sind. Die BSC spezifiziert dagegen, welche Dinge gemacht werden müssen, um die Strategie umzusetzen und Unternehmenserfolg zu erreichen.
- Beide Managementsysteme geben eine jeweilige Grundhaltung und ein wichtiges, übergreifendes strategisches Ziel vor – BSC in Form der Strategiefokussierung und TQM/EFQM in der erweiterten Qualitätsorientierung und der kontinuierlichen Verbesserung.
- Beide Systeme sehen die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Verbesserungs- bzw. Lernprozesses.
- Beide Managementsysteme verwenden ähnliche Elementtypen und teilweise identische Elemente. Bei TQM/EFQM finden Befähiger und Ergebniskategorien Verwendung, bei der BSC Erfolgstreiber und Ergebnistreiber.
- Der Umsetzungsgedanke ist bei der BSC wesentlich stärker ausgeprägt. Die Messung, die Selbstbewertung und das Benchmarking stehen bei der EFQM im Mittelpunkt.

Mit der Zielsetzung eines integrierten Managementsystems für das strategische Geschäftsmodell für IT-Beratungen sollen in der folgenden Tabelle (vgl. Abb. 5.11, *Stärken des TQM und der BSC*) die individuellen Stärken beider Managementsysteme betrachtet werden.

### Stärken des TQM und der BSC

Balanced Scorecard	TQM nach EFQM
Ist mehrdimensional	Ist mehrdimensional
Konsequente Verfolgung der Strategieumsetzung	Konsequente Orientierung am erweiterten Qualitätsbegriff
Sieht einen kontinuierlichen Lernprozess vor	Sieht einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess vor
Interdisziplinärer und hierarchieübergreifender Kommunikationsprozess	Ist ein allumfassender Ansatz
Kaskadierung über Hierarchieebenen bis zur persönlichen Scorecard	Besteht aus einer Kriterienhierarchie
Konzentration auf strategische und wettbewerbsentscheidende Ziele	Selbstreflexion und Benchmarking zwischen Unternehmen möglich
Als Gütesiegel und Marketingunterstützung teilweise nutzbar	Als Gütesiegel und Marketingunterstützung verstärkt nutzbar
Bezieht sich auf und erreicht die gesamte Organisation	Bezieht sich auf und erreicht die gesamte Organisation
Grundsatzziel ist die Strategiefokussierung	Grundsatzziel ist die Excellenceorientierung

Abb. 5.11: Stärken des TQM und der BSC  
[teilweise in Anlehnung an Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), S. 354]

BSC und EFQM haben, wie aufgezeigt, grundsätzlich verschiedene Wurzeln. So kommt BSC ursprünglich aus dem Bereich der Kennzahlensysteme, während EFQM einen erweiterten Qualitätsansatz darstellt. Beide Managementsysteme unterstützen jedoch die Unternehmensführung in mehrdimensionaler Form. EFQM mit der Ausrichtung auf Prozessverbesserungen sagt aus, „wie die Dinge richtig gemacht werden“. BSC aus der strategischen Sicht dagegen gibt vor, „welche Dinge gemacht werden sollen“. Die Symbiose von BSC und EFQM sagt folglich aus, „wie die richtigen Dinge richtig gemacht werden“.

Auf die Frage „Worin unterscheidet sich die Balanced Scorecard vom Total Quality Management?“ antworten Kaplan und Norton<sup>233</sup> zusammengefasst wie folgt:

„Die Balanced Scorecard stimmt mit den TQM-Grundsätzen vollkommen überein. Aktionsprogramme zur Verbesserung der Qualität, Reaktionsfähigkeit und Effizienz interner Prozesse spiegeln sich im ablauforganisatorischen Teil der internen Perspektive der BSC. Eine Ausweitung der TQM-Ansätze auf den Innovationsprozess und zur Verbesserung der Kundenbeziehungen wird wiederum in einigen anderen Teilen der internen Geschäftsprozessperspektive dargestellt. Somit finden Unternehmen,

<sup>233</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 331.

die gerade kontinuierliche Verbesserungsprozesse und die Bausteine des TQM bei sich implementiert haben, die Möglichkeit, das Programm in das Rahmengerüst der Balanced Scorecard einzubinden.“

Weiter führen Kaplan und Norton aus, dass die BSC sehr viel mehr bietet als die Einbindung der TQM-Grundsätze in ein neues Rahmengerüst, vielmehr verbessere die Scorecard die Effektivität von lokalen TQM-Programmen.<sup>234</sup> Müller sieht die Balanced Scorecard als hervorragend geeignet, Hilfestellung bei der Umsetzung von Managementsystemen, wie dem Total Quality Management, zu leisten.<sup>235</sup> Im Umfeld des bekannten deutschen Qualitätswissenschaftlers Kaminske entstand sogar in der direkten Verknüpfung beider Managementsysteme eine „TQM-Scorecard“.<sup>236</sup>

Aus diesen Ausführungen und Überlegungen geht deutlich hervor, dass es sich bei EFQM und Balanced Scorecard zwar um zwei komplementäre Managementsysteme handelt, dass aber durch die entsprechende Verwendung sowie Vernetzung weiter gehende Potenziale für IT-Beratungen erreicht werden können als in einer singulären Nutzung.

Beide Managementsysteme geben Grundwerte für die Formulierung der Mission und der strategischen Ziele von IT-Beratungen vor. Die Balanced Scorecard unterstützt das Streben zur strategiefokussierten Organisation mit den Grundsätzen<sup>237</sup> Operationalisierung der Strategie, Ausrichtung der Organisation an der Strategie, Strategie als „Everyone’s Everyday Job“, Strategie als kontinuierlicher Prozess und Mobilisierung des Wandels durch Führung. Im Mittelpunkt von TQM wiederum steht das Streben nach Excellence mit den Grundsätzen<sup>238</sup> Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf den Kunden, Führung und Zielkonsequenz, Management mittels Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung, kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, Entwicklung von Partnerschaften und soziale Verantwortung. In der Summe sollten sich IT-Beratungen zur strategie- und excellencefokussierten Organisation entwickeln. TQM nach EFQM gibt dabei detailliert inhaltlich vor, wie Unternehmen Excellence im Sinne des erweiterten Qualitätsbegriffs erreichen können, d. h., auf welche Kernelemente (Perspektiven) mit den entsprechenden Unterkategorien Unternehmen fokussieren und nach welchen vorgegebenen Richtlinien sie handeln müssen, um mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Ergänzend stehen Möglichkeiten der Messung, Selbstbewertung, Zertifizierung und Benchmarking zur Verfügung. Die Balanced Scorecard als Managementsystem bietet hierzu komplementär das ideale

---

<sup>234</sup> Ebd.

<sup>235</sup> Vgl. Müller (2000), S. 128.

<sup>236</sup> Vgl. Wolter (2000), S. 33 ff. und Friedag/Schmidt (2000), S. 102.

<sup>237</sup> Vgl. Abb. 5.6, S. 72. Prüfen

<sup>238</sup> Vgl. Abb. 5.8, S. 78. Prüfen

Instrumentarium zur Strategiedarstellung, -kommunikation, -umsetzung und -dynamisierung durch einen kontinuierlichen Lernprozess. In einem integrierten Ansatz beider Systeme werden mehrere Grundsätze der EFQM durch strategische Ziele der Balanced Scorecard repräsentiert, und viele der jeweiligen Perspektiven sind untereinander vernetzt.

Im Hinblick auf das strategische Geschäftsmodell für IT-Beratungen ergeben sich im komplementären Ansatz beider Managementsysteme in Form eines integrierten Managementsystems die folgenden Vorteile:

- Sinnvolle Verwendung und Verfolgung beider Grundphilosophien: Strategie-fokussierung und Excellence.
- Nutzung der individuellen und gemeinsamen Stärken<sup>239</sup> der jeweiligen Managementsysteme.
- Die EFQM gibt ein vollständiges Konzept für mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg vor.
- Die BSC ist ein ideales Instrument zur Darstellung, Kommunikation und Umsetzung der Unternehmensstrategie.
- Beide Systeme etablieren einen kontinuierlichen Verbesserungs- beziehungsweise Lernprozess zur Strategieberücksichtigung und Innovationssteigerung.
- Nutzung der vielfältigen EFQM-Aktivitäten als Unterstützung der Balanced Scorecard.
- Nutzung von EFQM-Messgrößen für die Findung der geeigneten Messgrößen der Balanced Scorecard.
- Verwendung der Methoden und Konzepte des TQM für das Qualitätsmanagement von Beratungsaufträgen.

Somit bilden die vorgestellten Managementsysteme TQM nach EFQM und Balanced Scorecard mit Zielrichtung der strategiefokussierten Organisation als integriertes Managementsystem die wesentlichen Komponenten des Teilmodells Managementsysteme für das strategische Geschäftsmodell für IT-Beratungen. Ergänzt werden diese Komponenten durch das

---

<sup>239</sup> Vgl. Abb. 5.11, S. 82. Prüfen

Prozessmanagement und die Steuerungssysteme. Diese Teilmodellkomponenten werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

#### **5.1.2.4 Prozessmanagement**

Innerhalb des Grundmodells Managementsysteme ist das Prozessmanagement für das operative und strategische Management der Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse verantwortlich. Dabei sind zwei verschiedene Aufgabenbereiche zu unterscheiden<sup>240</sup>:

- Prozessentwicklung / strategisches Prozessmanagement
- Prozessführung / operatives Prozessmanagement

Bei der Prozessentwicklung geht es um grundlegende Festlegungen für die Gestaltung der Prozessarchitektur, die Definition der strukturellen Prozesse für die Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse sowie um die Definition von Messgrößen zur Ermittlung der Prozessqualität.<sup>241</sup>

Im Mittelpunkt der Prozessführung – des operativen Prozessmanagements – dagegen stehen die Begleitung und Führung der operativen Prozesse, deren Qualitätssicherung und deren kontinuierliche Verbesserung. Folglich muss die Prozessführung auftretende Problem- und Fragestellungen, die nicht im Rahmen der Prozessentwicklung grundsätzlich strukturell festgelegt und damit vorweg entschieden werden können, über jeweilige Einzelentscheidungen entsprechend der Situation und den Rahmenbedingungen regeln. Des Weiteren muss das operative Prozessmanagement auf der Basis von vorab definierten Sollwerten für die im strategischen Prozessmanagement festgelegten Messgrößen für Prozessqualität die Istwerte ermitteln und gegebenenfalls Veränderungen oder Optimierungen vornehmen. Die Prozessoptimierungen sollten permanent erfolgen und in Form eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) organisiert werden.

#### **5.1.2.5 Steuerungssysteme**

Zur Bewältigung einer Fülle von Aufgaben – Überwachung des Unternehmenserfolgs und der erfolgreichen Strategieumsetzung, Umsetzung des Prozessmanagements, Unterstützung der integrierten Managementsysteme sowie im Allgemeinen Erlangung eines Status „Management by Facts“ – müssen geeignete Steuerungssysteme Bestandteil des strategischen Geschäftsmodells sein. Die Steuerungssysteme, beruhend auf ausgefeilten Kennzahlen- und Controllingssystemen, beschäftigen sich mit der Messung und Analyse von allgemeinen

---

<sup>240</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2002), S. 77.

<sup>241</sup> Vgl. Oesterle (1995).

Unternehmenskenngrößen, Mitarbeiter- und Projektkennzahlen sowie Kennzahlen zur Messung der Strategieumsetzung im Sinne der Balanced Scorecard und des Reifegrades der Excellence für TQM nach EFQM. Demnach fördern die Steuerungssysteme den langfristigen Unternehmenserfolg, die Strategieumsetzung und das operative Geschäft durch geeignete Kennzahlen- und Analysensysteme, welche in den meisten Unternehmen durch Anwendungen der Informationstechnologie unterstützt werden.

Idealerweise werden die Steuerungssysteme von mittleren bis größeren IT-Beratungsunternehmen an wertorientierten Ansätzen beziehungsweise einem Unternehmenswertmodell nach dem Shareholder-Value-Gedanken ausgerichtet. Hierbei werden Wertgrößen wie SHV oder DCF-Rendite in die strategischen Ziele und Messgrößen der Finanzperspektive der Balanced Scorecard integriert.

Die Steuerungssysteme unterstützen somit als Teilkomponente die integrierten Managementsysteme und des Weiteren das Prozessmanagement. Sie sind mit diesen Komponenten sowie auch untereinander eng integriert und bilden in der Kombination mit ihnen das Teilmodell Managementsysteme innerhalb des strategischen Geschäftsmodells für IT-Beratungen.

### 5.1.3 Beschaffungsmarkt

Der Beschaffungsmarkt, ein wichtiger Faktor für alle Arten von Unternehmen, hat als zentrale Aufgabe die Beschaffung von Ressourcen und den Aufbau von operativen sowie strategischen Netzwerken. Diese Bedeutung gilt sowohl für produzierende Unternehmen als auch für Beratungsunternehmen. Die Inhalte der Beschaffungsmaßnahmen dagegen haben eine unterschiedliche Fokussierung. Während in Industrieunternehmen die Beschaffung von Materialien für den Produktionsprozess die primäre Rolle spielt, haben diese „tangible resources“<sup>242</sup> für IT-Beratungsunternehmen keine beziehungsweise eine untergeordnete Relevanz. Hier geht es primär um die Beschaffung von Human-Ressourcen in Form von Mitarbeitern, die für Beratungsunternehmen den wesentlichen Wertschöpfungsfaktor darstellen.

Die Rekrutierung von Mitarbeitern kann im Beschaffungsmarkt sowohl über den freien Arbeitsmarkt als auch über den Geschäftspartnermarkt erfolgen. Diese zwei Marktsegmente repräsentieren auch die Teilmodellkomponenten für das Grundelement Beschaffungsmarkt (vgl. Abb. 5.12, *Teilmodell für das Grundelement Beschaffungsmarkt*).

---

<sup>242</sup> Vgl. Bea/Haas (2001), S. 27, „Tangible resources“ steht für greifbare, materielle Ressourcen.

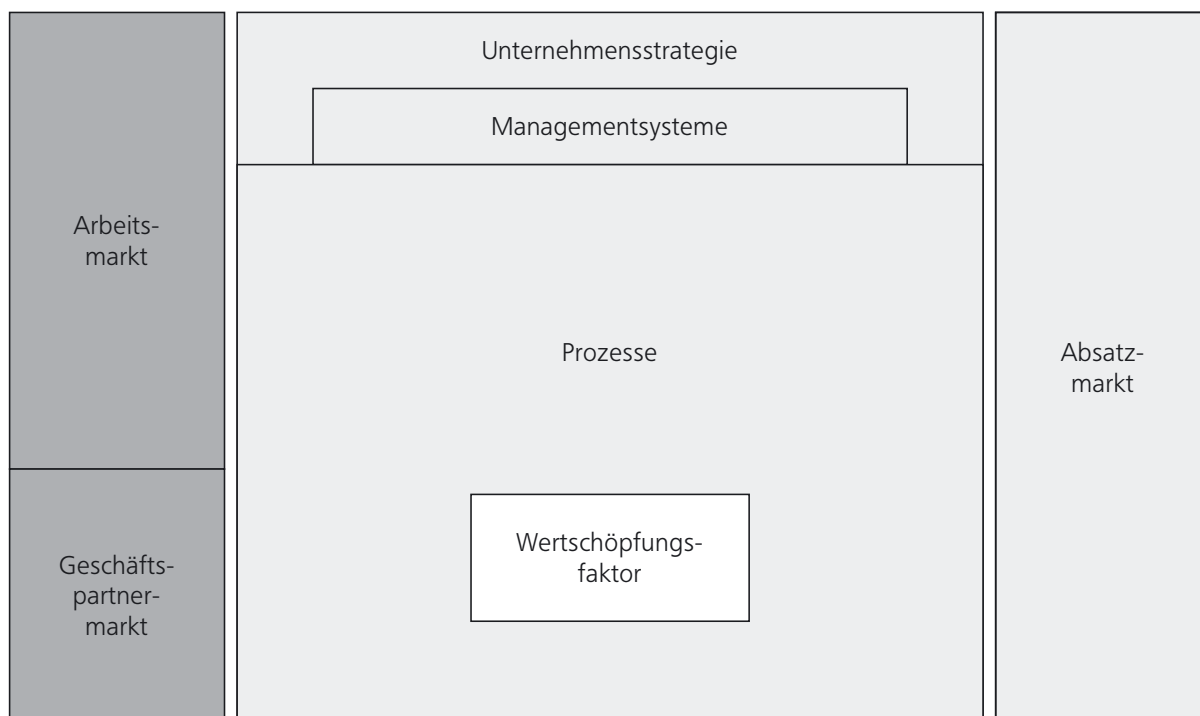


Abb. 5.12: Teilmmodell für das Grundelement Beschaffungsmarkt

Der freie Arbeitsmarkt für IT-Berater war speziell in den neunziger Jahren ein sehr enger Markt, Unternehmen kämpften regelrecht um qualifizierte Ressourcen. Diese Situation hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Aufgrund der Kapazitätsreduzierung in der Beratungsbranche gibt es mittlerweile ein Überangebot an Beratern, die aber im Regelfall nicht das obere Drittel in Bezug auf Qualität darstellen. Die Beratungsunternehmen waren selbstverständlich im Zuge des Kapazitätsabbaus bestrebt, die Zahl der Berater mit geringerem Qualitätsniveau und unterdurchschnittlicher Wertschöpfung zu reduzieren, dagegen aber ihre Topberater, die sich durch exzellentes Wissen und/oder hohe Auslastungsgrade beziehungsweise Deckungsbeiträge auszeichneten, zu halten.

Deshalb ist es für erfolgreiche Geschäftsmodelle der IT-Beratung nach wie vor von elementarer Bedeutung, ausreichend hoch qualifizierte Mitarbeiter gewinnen zu können. Demzufolge müssen Unternehmen das Teilmmodell Beschaffungsmarkt eingehend kennen, verstehen und geeignete Prozesse<sup>243</sup> definieren, die es ermöglichen, über die unterschiedlichen Beschaffungskanäle die benötigten Mitarbeiter einzustellen. Denkbare aktive<sup>244</sup> Kanäle sind dabei Personalanzeigen in den Printmedien, Anzeigen und Rekrutierung über Internetportale beziehungsweise Internetmarktplätze, Nutzung von Personalberatern in Form von Headhunting, Personalmessen und die persönlichen Beziehungsebenen der Mitarbeiter des Unternehmens.

<sup>243</sup> Beschaffungsprozesse innerhalb des Grundelements Prozesse.

<sup>244</sup> Aktiv im Sinne von „vom Unternehmen initiiert und beeinflusst“.



Eine weitere Möglichkeit zur Erhöhung von Ressourcen und damit des wesentlichen Wertschöpfungsfaktors der IT-Beratungen liegt in der zweiten Teilmodellkomponente, dem Geschäftspartnermarkt. Über Geschäftspartner können zusätzliche Ressourcen für die Beratungsprojekte eingekauft werden, die dann zu einer – wenn auch nur temporären – Erhöhung der Ressourcen und der damit verbundenen Beratungskapazität führen. Hierzu gilt es im Beschaffungsmarkt geeignete Partnerschaften mit anderen Beratungsunternehmen zu organisieren und entsprechend im Teilmodell Prozesse die passenden Prozesse zum Management dieser Allianzen zu definieren. Diese Partnerschaften sind häufig von operativer Relevanz und beziehen sich vornehmlich auf den Zukauf von weiteren Ressourcen, die durch die internen Mitarbeiter entweder in quantitativer oder in qualitativer Weise nicht erbracht werden können.

Der Geschäftspartnermarkt hat aber auch noch eine weiter gehende Bedeutung. Dabei geht es um den Aufbau von strategischen Partnerschaften mit anderen Beratungsunternehmen oder Technologieanbietern von Hard- bzw. Software. Diese Allianzen haben strategischen Charakter. Im Vordergrund stehen hierbei die Komplettierung des Leistungsangebots im Absatzmarkt, die Verfügbarkeit einer globalen Präsenz für internationale Projekte und weltweite Rollouts oder die Zusammenarbeit mit Technologieanbietern, die in den jeweiligen Beratungsprodukten Verwendung finden. Auch für diese wichtige Komponente des Beschaffungsmarktes müssen Unternehmen den Markt analysieren, verstehen und mit Hilfe weit reichender Beziehungsnetzwerke durchdringen.

#### **5.1.4 Absatzmarkt**

Die Wertschöpfung von IT-Beratungsunternehmen liegt in den Beratungsleistungen der Mitarbeiter in Kundenprojekten und ist daher immer aktuell beim Kunden zu erbringen. Sie kann im Normalfall nicht wie in Industrieunternehmen für eine Übergangszeit auf Lager produziert werden. Folglich spielt der kontinuierliche und gleichmäßige Erfolg am Absatzmarkt eine vitale Rolle für jedes IT-Beratungsunternehmen. Ohne Erfolg am Absatzmarkt ist die Erhaltung der Unternehmenssubstanz beziehungsweise ein Unternehmenswachstum nicht möglich.

Unternehmen in der IT-Beratungsbranche sollten daher umfassend in Form von Ressourcenkapazität und Finanzmittel in den Absatzmarkt investieren. Diese Mittel müssen natürlich zur Erreichung einer guten Effizienz zielführend eingesetzt werden, so dass sich innerhalb der Strategieentwicklung die zwingende Notwendigkeit ergibt, den Absatzmarkt zu analysieren und auf der Grundlage dieser Erkenntnisse die geeigneten Strategien zur Marktbearbeitung sowie zur Produkt-Markt-Kombination zu finden. In diesem Kontext ist zu klären, welche Beratungsleistung das Unternehmen in welchen Märkten anbieten möchte



und durch welche Prozesse es den Markt und die Kunden erfolgsvördernd bearbeiten und betreuen kann.

Der gesamte Absatzmarkt gliedert sich dabei in die drei Bereiche Neukunden-, Bestandskunden- und Geschäftspartnermarkt. Diese drei Segmente bilden auch die Teilmodellkomponenten des Grundelements Absatzmarkt (vgl. Abb. 5.13, *Teilmodell für das Grundelement Absatzmarkt*).

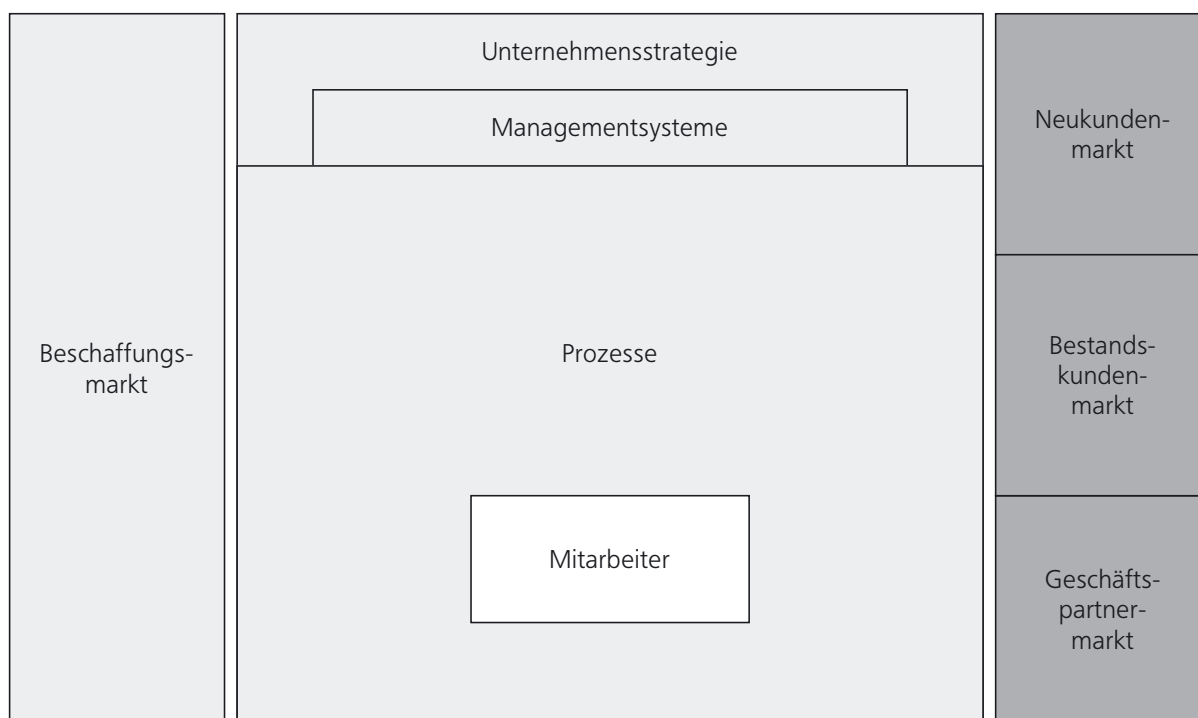


Abb. 5.13: Teilmodell für das Grundelement Absatzmarkt

Der Neukundenmarkt umfasst alle potenziellen und neuen Kunden, die im Zielmarkt<sup>245</sup> des IT-Beratungsunternehmens liegen. Die Bearbeitung dieses Marktsegmentes ist für eine Wachstumsstrategie unabdingbar und fördert implizit die Erhöhung der Marktanteile im Zielmarkt. Eine solche Ausweitung wiederum führt zum Aufbau einer strategischen Position innerhalb eines selektierten Marktsegments, z. B. einer Branche, die im Normalfall eine Verbesserung im Bereich der Kundenneugewinnung zur Folge hat.

Auf der anderen Seite ist die Bearbeitung des Neukundenmarktes im Regelfall komplex, aufwendig und in vielen Situationen langwierig. Es müssen latent neue Kontakte generiert und solide Beziehungsebenen aufgebaut werden, Vertrauen muss etabliert werden. Die gesamte Kundengewinnung wird selbstverständlich durch Beratungsprodukte, die einen USP<sup>246</sup> oder

<sup>245</sup> Der Zielmarkt wird innerhalb der Strategie festgelegt.

<sup>246</sup> USP = Unique Selling Proposition

eine tendenzielle Alleinstellung besitzen, unterstützt. Diese Tatsache verdeutlicht aufs Neue die Bedeutung der Produktstrategie und den Bedarf an Produkt- und Innovationsmanagement.<sup>247</sup> Für den Markt der Neukunden sind innerhalb des Grundelements Prozesse geeignete Abläufe im Bereich Marketing und Vertrieb vorzusehen, die sicherstellen, dass die Leadgenerierung zu einer befriedigenden Anzahl potenzieller Kunden und Aufträge führt. Die Prozesse innerhalb der daran anschließenden Akquisitions- und Angebotsphase erfordern im Sinne der Abschlussquote eine hohe Qualität im Prozess und bei den involvierten Ressourcen.

Der Fokus der vertrieblichen Maßnahmen im Neukundenmarkt liegt auf dem Bestreben, den Bekanntheitsgrad des Beratungsunternehmens sowie des jeweiligen Beratungsproduktportfolios zu steigern, wie auch auf der Selektion und Gewinnung neuer potenzieller Kunden und der anschließenden Auftragsanbahnungsphase.

Für das zweite Marktsegment des Absatzmarktes, den Bestandskundenmarkt, ist eine andere Fokussierung notwendig. Der Bestandskunde benötigt kontinuierliche Pflege und Betreuung durch qualifizierte Mitarbeiter, die innerhalb professioneller Prozesse im Unternehmen agieren. Beratungsunternehmen müssen kontinuierlich den Kundenkontakt pflegen und die Beziehung zum Kunden ausbauen.

Die Möglichkeiten zur Kundenbindung können in drei Kategorien unterteilt werden. Die erste Kategorie umfasst Maßnahmen in Form von Incentiveprogrammen in sozialen, gesellschaftlichen oder sportlichen Bereichen. Die zweite beruht auf den Kernkompetenzen des Beratungsunternehmens, die den Bestandskunden über Kundenveranstaltungen, Fachforen und kundenspezifische Vorträge näher gebracht werden können. Die dritte und vielleicht wertvollste Art, den bereits bestehenden Kunden zu entwickeln und auszubauen, liegt in der Beratungsproduktdefinition. Zu diesem Zweck müssen dem Kunden Produkte angeboten werden, die seine Problemstellungen treffen und hierfür geeignete Lösungsansätze bieten. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es wiederum notwendig, das Geschäft und die Branche des Kunden zu kennen, daraus mögliche Problemstellungen zu extrahieren, diese zu analysieren und Konzepte zur Lösung und Verbesserung zu antizipieren beziehungsweise zu erarbeiten. Im Idealfall wird die entsprechende Produktdefinition noch unterlegt durch einen Business Case, der dem Kunden schnell die sachlichen und monetären Vorteile einer möglichen Investition in die Beratungsleistung aufzeigt. Weitergehend kann der Business Case auch für die internen Budgetdiskussionen und die Freigabe eines diesbezüglichen Projektes dienen.

Im Bestandskundenmarkt bietet es sich an, ein ausgefeiltes „Key Account Management“ in der Organisation aufzubauen, d. h., Kunden werden nach Kriterien wie Größe, Umsatzvolumen und strategische Bedeutung in verschiedene Klassen eingeteilt. Jede Klasse wird in der Art und

---

<sup>247</sup> Siehe Abschnitt 5.1.6, Teilmodell Prozesse.

Weise der Ansprache, der Form der Betreuung und der Intensität der Pflege unterschiedlich behandelt. Für strategisch wichtige Kunden, im Regelfall international agierende Konzerne, werden Vertriebsmitarbeiter dediziert nur für einen Kunden abgestellt, um diesen umfassend zu betreuen und somit zwischen den Organisationen einen „Single-Point-of-Contact“ aufzubauen. Das Ziel ist es, dass jegliche Kommunikation zwischen dem Beratungsunternehmen und dem strategischen Schlüsselkunden (Key Account) über einen Mitarbeiter läuft und dieser die Ansprache und Pflege des Kunden alleinig verantwortet. Der sogenannte Key Account Manager sollte sich dabei nicht nur über die bestehenden Beziehungsebenen definieren, sondern idealerweise auch über eine Rolle als Experte zur Lösung von Problemstellungen des jeweiligen Schlüsselkunden. Seine Lösungskompetenz sollte dabei mehr in globalen Fragestellungen und weniger in Detailfragen liegen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor, um den Bestandskundenmarkt erfolgreich zu bearbeiten, liegt darin, das Portfolio an Beratungsprodukten in der Weise aufzubauen, dass durch das komplette Sortiment der gesamte Kundenlebenszyklus abgedeckt wird. Dieser Zyklus umfasst Themen der Management-, Prozess- und Informationstechnologieberatung sowie im Anschluss an die erfolgreiche Implementierung die Betreuung von produktiven Applikationen, evtl. bis zum Outsourcing kompletter Prozess- oder Applikationsbereiche.

Im Kontext der bisherigen Ausführungen ist aber grundsätzlich festzuhalten, dass für den Fortbestand und den Ausbau einer Kundenbeziehung eine gute Qualität der Beratung und eine hohe Professionalität der in den Kundenprojekten eingesetzten Beratungsressourcen die generelle Grundlage und Voraussetzung bilden.

Die dritte Teilmodellkomponente des Grundelements Absatzmarkt ist der Geschäftspartnermarkt, auf dem die Beratungsleistung nicht direkt an neue oder bestehende Kunden verkauft wird, sondern die Platzierung der Berater über Geschäftspartner am Markt erfolgt. Dieser Absatzkanal kann in operativer oder strategischer Form stattfinden.

Im ersten Fall werden freie Kapazitäten über bestehende Partner oder sonstige Intermediäre wie Beraterportale dem Markt zugeführt. Aus strategischen Gesichtspunkten ist diese Form des Absatzes auf ein Minimum zu beschränken, sie kann und sollte nur der Optimierung der Auslastung und einer punktuellen Verbesserung der Unternehmensrendite dienen. Als eine Reihe negativer Begleitumstände bei diesem Vorgehen hat sich herauskristallisiert, dass im Normalfall deutlich niedrigere Tagessätze akzeptiert werden müssen, die Marktposition keine Verbesserung erfährt und bei den über diesen Absatzweg eingesetzten Beratern – speziell bei längeren Einsätzen – ein Verlust der Identifikation mit dem eigenen Unternehmen festzustellen ist.

Eine wesentlich zielführendere Art der Kollaboration im Sinne der Strategieumsetzung sind Partnerschaften mit anderen Beratungsunternehmen, die strategischen Charakter besitzen. Hier wird zwischen den Partnern aus den jeweils einzelnen Kompetenzen ein gemeinsames Kompetenzportfolio und damit ein gemeinsames Beratungsprodukt gebildet, welches für beide Unternehmen neue Marktchancen ermöglicht. So werden spezifische Potenziale und Stärken der einzelnen Unternehmen verknüpft, was zu einem höheren Kundennutzen führt und damit für beide Unternehmen höhere Eintrittschancen schafft. In diesem Zusammenhang können sich die Potenziale und Stärken auf die Beratungskompetenz, die Firmengröße, die Marke, den Branchenfokus oder die internationale Präsenz beziehen. Entscheidend ist dabei, dass sich die Potenziale in Synergie ergänzen und dass jeder Partner eine zufrieden stellende Identität innerhalb der gemeinsamen Beratungskompetenz bilden kann.

In dieser strategischen Form bilden sich Synergien zwischen dem Geschäftspartnermarkt im Absatzmarkt und dem Geschäftspartnermarkt auf der Beschaffungsseite, da die Partner im Regelfall dieselben sein werden und einmal die Rolle auf der Beschaffungs- beziehungsweise dann auf der Absatzseite einnehmen.

### **5.1.5 Wertschöpfungsfaktor**

Die Identifizierung der Wertschöpfungsfaktoren und deren quantitative wie auch qualitative Substanzerhaltung beziehungsweise -vermehrung sollten im Mittelpunkt jedes Unternehmens stehen. Hierzu zählt unabhängig von der Branche, der Unternehmensgröße und sonstigen Kriterien mit Sicherheit der Mitarbeiter. Daher müssen strategische Geschäftsmodelle Anregungen liefern und beinhalten, wie der Wertschöpfungsfaktor Mitarbeiter quantitativ flexibel disponiert<sup>248</sup> sowie qualitativ durch Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt werden kann, mit dem Ziel, ihm ein Agieren als Leistungs- und Innovationstreiber zu ermöglichen.

Die Informationstechnologieberatung kennt im Wesentlichen einen Wertschöpfungsfaktor – den Mitarbeiter. Er ist sowohl in Bezug auf die eigentliche Leistungserstellung in Form der Beratungsleistung als auch für operative und strategische Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens das zentrale Potenzial. Operative Aktionen können hierbei die eigentliche Leistungserbringung, vertriebliche Tätigkeiten, Aufgaben im Bereich des Wissenstransfers oder weitere Tätigkeiten in Form von Unterstützungsprozessen sein. Strategische Aktionen umfassen Tätigkeiten in der Definition von Beratungsprodukten, in der Formulierung der Unternehmensstrategie oder im gesamten Managementprozess.

---

<sup>248</sup> Im Sinne von Beschaffung.

Im strategischen Geschäftsmodell der IT-Beratung stellt der Mitarbeiter die einzige Komponente des Teilmodells Wertschöpfungsfaktor dar (vgl. Abb. 5.14, *Teilmodell für das Grundelement Wertschöpfungsfaktor*).

Der Mitarbeiter als wichtigste Ressource und Potenzial von IT-Beratungsunternehmen repräsentiert somit das Grundelement Wertschöpfungsfaktor im Mittelpunkt des strategischen Geschäftsmodells.

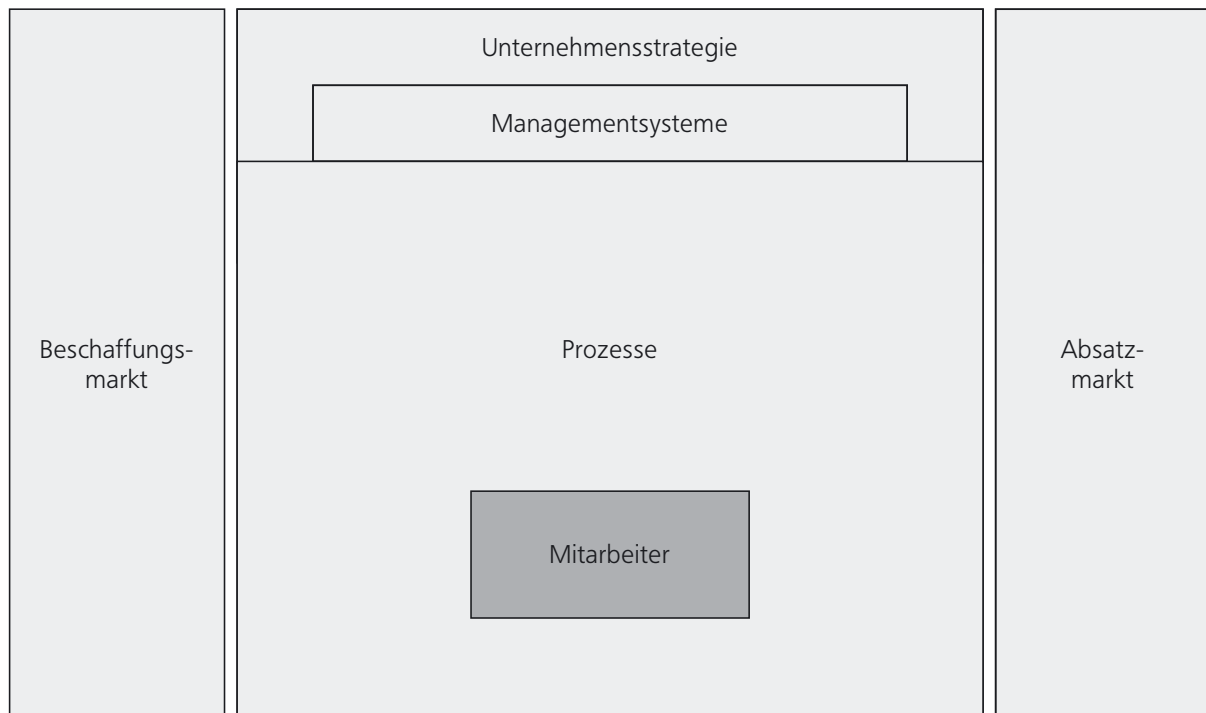


Abb. 5.14: Teilmodell für das Grundelement Wertschöpfungsfaktor

Folgerichtig müssen ausreichend geeignete Mitarbeiter am Beschaffungsmarkt gefunden und eingestellt werden, und zwar in der Form sowie im Umfang, dass die vorgegebenen Ziele der Unternehmensstrategie unterstützt werden.

Des Weiteren ist es elementar, die Mitarbeiter durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen zu entwickeln, sie durch ein aktives Mitarbeitermanagement zu betreuen, zu begeistern und zu motivieren sowie ihnen schließlich durch geeignete Projekte und Karrieremodelle eine viel versprechende Zukunftsperspektive zu bieten – dies alles eingerahmt in eine stabile und nachvollziehbare Unternehmenskultur, die ihre Werte und ihre Vision aus der Unternehmensstrategie bezieht.

### 5.1.6 Prozesse

In den Abschnitten 3.1.6 und 4.2.5 wurde eingehend über die Begrifflichkeit und Bedeutung der Wertkette bzw. der Prozesse für Geschäftsmodelle gesprochen. In den Ausführungen zu den Arbeiten von Porter<sup>249</sup> wurde auf die Unterscheidung zwischen primären Prozessen, die zur Leistungserstellung beitragen, und den Unterstützungsprozessen, die diesen Leistungserstellungsprozess geeignet unterstützen, hingewiesen. Diese Einteilung der Unternehmensprozesse in Prozesstypen bildet auch die Grundlage für das Teilmodell Prozesse. Folglich definiert sich das Teilmodell aus Komponenten für Unterstützungsprozesse und Wertschöpfungsprozesse.

Im strategischen Geschäftsmodell für IT-Beratungen existieren neben verschiedenen Unterstützungsprozessen – die noch gesondert betrachtet werden – vier elementar wichtige Wertschöpfungsprozesse (vgl. Abb. 5.15, *Teilmodell für das Grundelement Prozesse*):

- Mitarbeitermanagement (WP 1)<sup>250</sup>
- Produkt-/Innovationsmanagement (WP 2)
- Kunden-/Vertriebsmanagement (WP 3)
- Leistungserbringung (WP 4)

Diese vier Wertschöpfungsprozesse, ergänzt um die Unterstützungsprozesse, bilden zusammen mit dem Grundelement Wertschöpfungsfaktor den operativen Kern für das strategische Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung.

---

<sup>249</sup> Vgl. Porter (1989), S. 62, und Abschnitt 3.1.6.

<sup>250</sup> WP steht für Wertschöpfungsprozess.

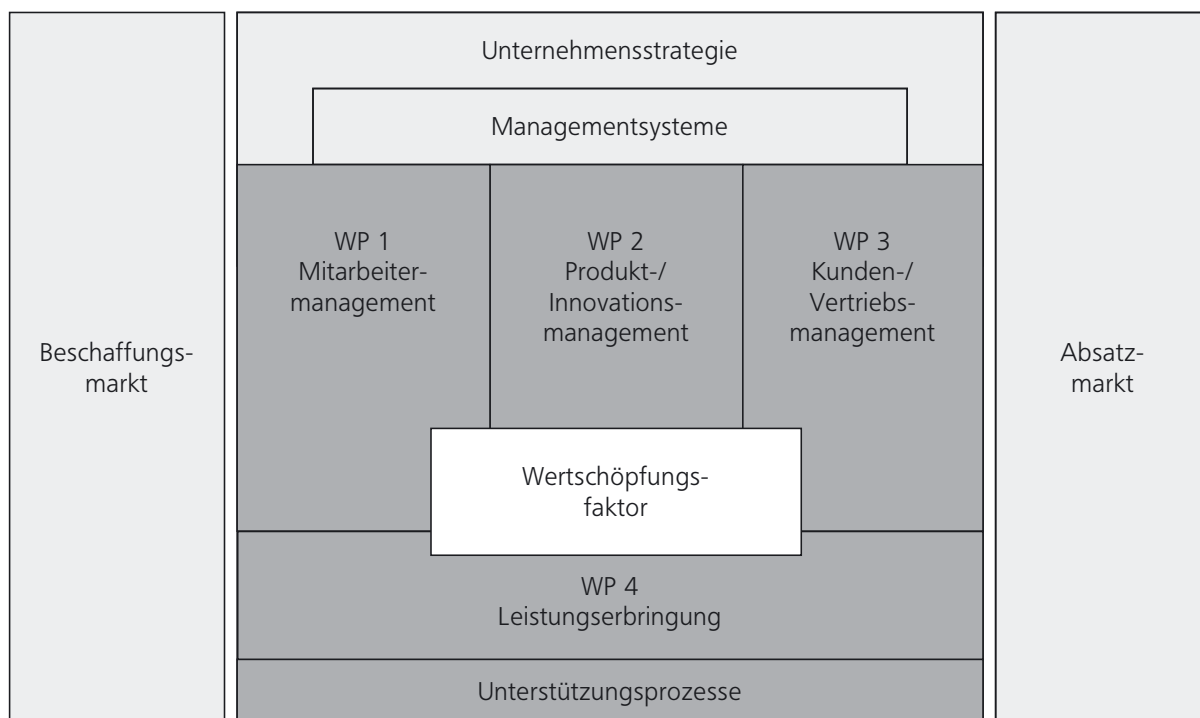


Abb. 5.15: Teilmodell für das Grundelement Prozesse

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Wertschöpfungsprozesse sowie die Unterstützungsprozesse im Detail vorgestellt.

### 5.1.6.1 Mitarbeitermanagement

Der Wertschöpfungsfaktor in der IT-Beratung wird im Wesentlichen durch den Mitarbeiter repräsentiert,<sup>251</sup> so dass das ganzheitliche Management dieses zentralen Wertschöpfungsfaktors von elementarer Bedeutung ist. Dieses muss sich mit der Rekrutierung qualifizierter Ressourcen sowie der Entwicklung, der Absicherung und der Unterstützung des Mitarbeiters beschäftigen.

Die Prozesse des Mitarbeitermanagement im Bereich Personalbeschaffung müssen derart ausgestaltet werden, dass die Vorgaben der Unternehmensstrategie in Bezug auf die Mitarbeiteranzahl beziehungsweise auf das Mitarbeiterwachstum jederzeit befriedigt werden können. Besser noch, wenn die Beschaffungspipeline für Mitarbeiter permanent gefüllt ist, damit das Management, neben der strategischen Sicherung der Wachstumspläne, jederzeit flexibel auf Kapazitätsengpässe, die durch neue Beratungsprojekte oder Fluktuation verursacht sind, reagieren kann. Zur Absicherung dieser Anforderung müssen die Beschaffungsprozesse der Organisation mit Ziel Beschaffungsmarkt optimal gestaltet und die richtigen Beschaffungskanäle

<sup>251</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.5.

selektiert werden. Das Mitarbeitermanagement in Form der Ressourcenbeschaffung sollte sich auch um die Ergänzung der internen Kapazitäten durch externe Berater kümmern. Zu diesem Zweck müssen qualitative Teilprozesse zur Steuerung des Geschäftspartnermarktes verankert werden. Mitarbeiter stellen in Beratungsunternehmen die Grundlage zur Leistungserbringung und das intellektuelle Kapital dar, ihr Wissen und ihre Erfahrung bilden die Voraussetzung, um Beratungsdienstleistungen am Markt platzieren zu können. Das Wissen der Mitarbeiter muss daher kontinuierlich weiterentwickelt und ausgebaut werden. Die Förderung der persönlichen Entwicklung durch adäquate Prozesse und Maßnahmen muss dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, sein individuelles Potenzial voll auszuschöpfen und entsprechend in das Unternehmen einzubringen. Des Weiteren muss das Mitarbeiterentwicklungsmanagement den Mitarbeiter darin unterstützen, sich an erforderliche Veränderungen hinsichtlich der geforderten Tätigkeit oder der individuellen Fähigkeiten anzupassen.

Eine weitere wesentliche Aufgabe des Mitarbeitermanagements liegt in der Absicherung des Wertschöpfungsfaktors Mitarbeiter durch innovative Entlohnungs- und Anreizsysteme. Zur ersten Gruppe zählen leistungsorientierte Vergütungssysteme. Diese müssen für die Mitarbeiter nicht nur transparent und nachvollziehbar sein, vielmehr muss die Bewertung der individuellen Leistung des Mitarbeiters auch einen signifikanten Anteil am Gesamtgehalt einnehmen. Dabei kann die Leistung in Form von direkter Wertschöpfung durch die eigentliche Beratungsleistung in Kundenprojekten erfolgen sowie in indirekter Weise durch Tätigkeiten wie Wissenstransfer, Akquisitionsunterstützung oder Mitwirkung in internen Projekten. IT-Beratungen sollten Mitarbeiter zum „Unternehmer im Unternehmen“ entwickeln und dies über geeignete Entlohnungssysteme fördern.

Zur Bindung des Wertschöpfungsfaktors sind neben den genannten Entlohnungssystemen auch noch die sogenannten Anreizsysteme als wesentlicher Faktor der Absicherung zu nennen. In diesem Zusammenhang müssen IT-Beratungen passende und werthaltige Anreize für die Mitarbeiterbindung wie auch -motivation finden und nutzen. Hierzu zählen Karrieremodelle, Partnermodelle oder sonstige Beteiligungsmodelle am Unternehmen beziehungsweise an der Unternehmensentwicklung wie Stockoptions-Programme.

Das Mitarbeitermanagement sollte – im Zusammenspiel mit der Teilmodellkomponente Steuerungssysteme des Grundelements Managementsysteme – auf der Basis von Fakten in der Messung von Mitarbeiterzufriedenheit, Qualifikationsniveau und Branchenbenchmarks erfolgen.

Abschließend ist festzuhalten, dass der Mitarbeiter als Wertschöpfungsfaktor respektive Potenzial im Mittelpunkt des Geschäftsmodells für IT-Beratungen steht und dass das Mitarbeitermanagement den wesentlichen Teil dazu beiträgt, ebendiesen zu beschaffen, zu



fördern wie auch zu entwickeln und so als substanziellen Vermögenswert für das Unternehmen zu konservieren.

### 5.1.6.2 Produkt- und Innovationsmanagement

Seit den Anfängen der IT-Beratung in den neunziger Jahren sind Beratungsprodukte selten als Ergebnis gezielter strategischer Überlegungen und systematischer Produktentwicklungsprozesse entstanden, sondern haben sich vielmehr aus sich zufällig bietenden Gelegenheiten bei den Kunden oder in Zusammenhang mit notwendigen Beratungsumfängen der Technologieanbieter für Soft- und Hardware ergeben. Diese Situation hat sich ab dem Jahre 2001 im Zuge der bis heute anhaltenden konjunkturellen Baisse etwas verändert. Konzepte für Produktentwicklung und Produktmanagement oder sogar Service Engineering werden heute auch von IT-Beratungen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen verwendet.

In diesem Zusammenhang wird der Begriff Produkt bewusst als Obermenge für alle am Markt angebotenen Leistungen – Sachgüter, Software, Dienstleistungen etc. – an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden verwendet.<sup>252</sup> Die Anwendung dieses Produktbegriffes auf Dienstleistungen von Beratungsunternehmen hat damit zur Konsequenz, dass diese nicht mehr als eine Art „Black Box“ betrachtet werden, sondern zum gestaltbaren Bestandteil des unternehmerischen Handelns werden.<sup>253</sup> Die Beratungsleistung wird im Folgenden als Produkt<sup>254</sup> betrachtet, welches in geeigneter Weise durch Unternehmensprozesse entwickelt wie auch gemanagt werden muss, und bildet mit dem Innovationsmanagement die Hauptbestandteile des Wertschöpfungsprozesses Produkt- und Innovationsmanagement.

Der gesamte Prozess kann dabei in das Innovationsmanagement mit den Prozessphasen Forschung und Evaluierung sowie die Teilphasen Produktentwicklung, Produkteinführung und Produktlebenszyklusmanagement für das Produktmanagement strukturiert werden (vgl. Abb. 5.16, *Prozessphasen des Produkt- und Innovationsmanagements*).

#### Prozessphasen des Produkt- und Innovationsmanagements

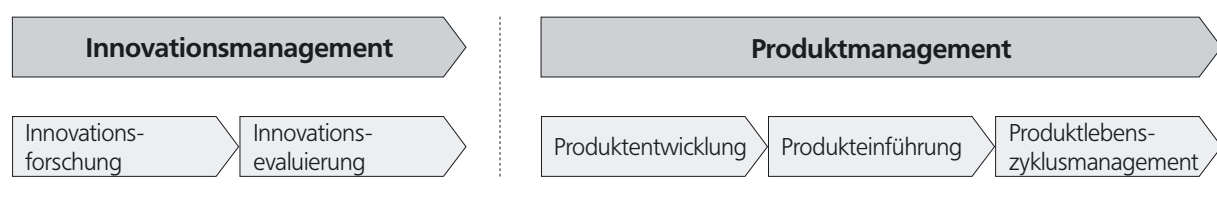


Abb. 5.16: Prozessphasen des Produkt- und Innovationsmanagements

<sup>252</sup> Vgl. Meira/Barth (2002), S. 12.

<sup>253</sup> Vgl. Fähnrich et al. (1999).

<sup>254</sup> „Produkt“ wird synonym zu „Beratungsprodukt“ verwendet.

Ein Übergang zwischen Innovations- und Produktmanagement ist dabei nicht zwingend notwendig. So können Produkte aus einer entwickelten und evaluierten Innovation abgeleitet werden, aber nicht jedes Produkt resultiert aus dem Prozess für Innovationsmanagement.

Die wesentliche Aufgabe des Innovationsmanagements liegt dabei in der Erforschung zukunftsweisender Themen oder einer Beteiligung an interessanten Forschungsprojekten öffentlicher oder privater Institute im Bereich der Beratungsschwerpunkte des IT-Beratungsunternehmens.

Die zweite Phase des Innovationsmanagements umfasst die Evaluierung von Forschungsergebnissen, die eventuell Vermarktungspotenziale aufzeigen. Innerhalb dieser Phase sollten die Machbarkeit der Produktentwicklung und die Chancen im voraussichtlich relevanten Markt analysiert werden. Außerdem sollte die Entscheidung zur anschließenden Entwicklung eines entsprechenden Produktes getroffen werden.

Die Produktentwicklungsphase innerhalb des Produktmanagementprozesses ist in die folgenden Aktivitäten untergliedert:

- Ideenfindung und -bewertung
- Anforderungsanalyse für Markt- und Unternehmensbedürfnisse
- Produktgrobkonzeption mit Aussagen zum Produkt, Ressourcen und Vertrieb
- Produktfreigabe

Die Ideenfindung und ihre Bewertung steht am Anfang des Entwicklungsprozesses für Beratungsprodukte. Bei positiver Einschätzung folgt darauf die Ermittlung von detaillierten Anforderungen an das zukünftige Produkt aus Sicht des Marktes und des Unternehmens. Mit einer solchen Anforderungsanalyse wird die Zielsetzung verfolgt, eine möglichst umfassende Sichtweise auf das zu entwickelnde Produkt zu erhalten und darüber hinaus mit Hilfe der Aufnahme externer sowie interner Anforderungen und deren Priorisierung vorab zu klären, welche Eigenschaften das Produkt haben muss, um sowohl am Markt erfolgreich als auch im Unternehmen umsetzbar zu sein. Nach erfolgter Anforderungsanalyse werden in der Produktgrobkonzeption das Beratungsprodukt selbst, der notwendige Ressourcenbeziehungswise Kompetenzbedarf und schließlich die erforderlichen vertrieblichen Maßnahmen auf mittlerer Detaillierungsebene beschrieben. Die Produktbeschreibung enthält dabei Aussagen über den Kundennutzen, die Kernleistung des Produktes und einen wirtschaftlichen Ausblick. Auf der Grundlage dieser Produktgrobkonzeption schließt die Produktentwicklungsphase mit dem Produktfreigabeprozess ab.

Für die an die Produktentwicklung anschließende Produkteinführungsphase sind die folgenden drei Teilphasen zu durchlaufen:

- Produktfeinkonzeption mit Detailaussagen zu Produkt, Ressourcen und Vertrieb
- Produktimplementierung
- Markteinführung

Nach der Produktfreigabe wird in der Produktfeinkonzeption eine Detaillierung der Ergebnisse der Produktgrobkonzeption durchgeführt, sie dient zur Vorbereitung der Produktimplementierung. Innerhalb der Produktimplementierung wiederum kommt es darauf an, die erforderlichen Prozesse zu gestalten, die ausgewählten Mitarbeiter und die Vertriebsorganisation im neuen Beratungsprodukt vorzubereiten bzw. auszubilden und die Marketingaktivitäten zu initiieren. Die daran anschließende Markteinführung erfolgt durch vertriebliche Maßnahmen, eine Anlaufüberwachung und falls notwendig marginale Änderungen am Beratungsprodukt.

Das Produktlebenszyklusmanagement beschäftigt sich nach erfolgreicher Markteinführung mit den Themen:

- Vertriebsunterstützung
- Produktpflege in Form von Anpassungen und Optimierungen
- Rücknahme des Produktes vom Markt

Im Anschluss an die erfolgreiche Markteinführung wird das Produkt über seinen kompletten Lebenszyklus hinweg durch das Produktlebenszyklusmanagement in Form von kontinuierlicher Vertriebsunterstützung und permanenter Produktpflege betreut. Fällt irgendwann die Entscheidung, das Produkt vom Markt zu nehmen, ist es die abschließende Aufgabe des Produktlebenszyklusmanagements, die Rücknahme des Produktes vom Markt durchzuführen.

Das Produkt- und Innovationsmanagement hat mittlerweile in einigen IT-Beratungen Beachtung gefunden. Eine ähnlich starke Ausprägung dieses Prozesses wie in Industrieunternehmen ist aber noch nicht erreicht, obwohl die Bedeutung innovativer und marktfähiger Produkte auch innerhalb der Branche bekannt ist. In diesem Kontext macht das strategische Geschäftsmodell für IT-Beratungen folgerichtig die große Bedeutung des Managements von Innovation und Produkt als einen von vier Wertschöpfungsprozessen sichtbar.

### 5.1.6.3 Kunden- und Vertriebsmanagement

Im vorausgegangenen Abschnitt zum Teilmodell Absatzmarkt<sup>255</sup> wurden die verschiedenen Komponenten des Absatzmarktes, d. h. der Neukunden-, der Bestandskunden- und der Geschäftspartnermarkt, skizziert, und ebenso wurde die Bedeutung der erforderlichen Prozesse zum Management dieser drei Segmente verdeutlicht. Der Wertschöpfungsprozess Kunden- und Vertriebsmanagement hat innerhalb des strategischen Geschäftsmodells für IT-Beratungen die Zielsetzung, diese drei Absatzmarktsegmente optimal zu bearbeiten, und ist zu diesem Zweck in die Prozesse für Vertriebsmanagement, Kundenmanagement und Marketing gegliedert. Durch die jeweiligen Teilaspekte der Absatzmarktsegmentierung und Prozesssegmentierung entsteht die folgende Matrix (vgl. Abb. 5.17, *Absatzmarkt-Prozess-Mix im Kunden- und Vertriebsmanagement*) mit der Aussage über die jeweiligen notwendigen Kernaktivitäten im Absatzmarkt-Prozess-Mix:

#### Absatzmarkt-Prozess-Mix im Kunden- und Vertriebsmanagement

	Neukundenmarkt	Bestandskundenmarkt	Geschäftspartnermarkt
Vertriebsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadgenerierung</li> <li>• Akquisition</li> <li>• Auftragsanbahnung</li> <li>• Wettbewerberanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontaler und vertikaler Ausbau des Kunden</li> <li>• Wettbewerberanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisches Management</li> <li>• Operative Auslastungs-optimierung</li> </ul>
Kundenmanagement	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbindung über kompletten Kundenlebenszyklus</li> <li>• SPOC<sup>256</sup></li> <li>• Key Account Management</li> <li>• Problemmanagement</li> </ul>	–
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebsunterstützende Aktionen</li> <li>• Produktmarketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebsunterstützende Aktionen</li> <li>• Produktmarketing</li> <li>• Incentiveprogramme</li> </ul>	–

Abb. 5.17: Absatzmarkt-Prozess-Mix im Kunden- und Vertriebsmanagement

Folglich stehen im Prozesssegment Vertriebsmanagement für den Neukundenmarkt Aktivitäten in Form der aktiven Leadgenerierung, der Akquisition neuer Projekte und die qualitative Durchführung der Auftragsanbahnungsphase mit Angebotserstellung, Angebotspräsentation und Angebotsverhandlung im Fokus. Dagegen ist im gleichen Prozesssegment in Kombination mit dem Marktsegment Bestandskunden der horizontale und vertikale Ausbau der Kundenbeziehung und der Beratungsprojekte wichtig. Hierfür müssen Prozesse und Verantwortlichkeiten definiert werden, die zum einen dafür sorgen, dass der bestehende Kunde in allen relevanten Organisationseinheiten (horizontal) betreut wird, um neue Projekte zu generieren. Zum anderen muss gewährleistet werden, dass in vertikaler Art andere

<sup>255</sup> Siehe Abschnitt 5.1.4.

<sup>256</sup> SPOC steht für Single-Point-of-Contact.

Beratungsthemen aus dem Produktportfolio der IT-Beratung beim Bestandskunden platziert werden. Des Weiteren verfolgt das Vertriebsmanagement die Aktivitäten der Wettbewerber und ermittelt deren Wettbewerbsvorteil.

Für den Geschäftspartnermarkt und das Prozesssegment Vertriebsmanagement sind die Aktivitäten des strategischen Managements der Geschäftspartner und die operative Auslastungsoptimierung der Berater zu nennen.

Das Prozesssegment Kundenmanagement hat nur im Bestandskundenmarkt Kernaktivitäten. Sie umfassen das Erreichen einer Kundenbindung über den kompletten Lebenszyklus, die Darstellung eines zentralen Kontakt- und Kommunikationspunktes (Single-Point-of-Contact), die Durchführung eines professionellen Key Account-Managements und schließlich ein aktives Problemmanagement, in dem der Vertrieb die Wahrnehmungen der Kunden verfolgt, analysiert, wo Probleme auftreten, und auf diese schnell, effektiv und kundenorientiert reagiert.

Im dritten Prozesssegment Marketing sind als Kernaktivitäten vertriebsunterstützende Maßnahmen und das Produktmarketing mit seinen vielschichtigen Facetten aufzuführen, und zwar gleichermaßen für die Marktsegmente Neukunden und Bestandskunden. Hinzu kommt im Bestandskundenmarkt die Organisation von kundenorientierten Incentiveprogrammen.

In der zusammenfassenden Betrachtung des Wertschöpfungsprozesses Kunden- und Vertriebsmanagement soll noch einmal unterstrichen werden, dass der Kunde im Zentrum aller Aktivitäten stehen sollte. Exzellente<sup>257</sup> Unternehmen kennen ihre Kunden und verstehen sie genau. Sie unterhalten kontinuierliche Beziehungen mit allen Kunden und wissen, dass eine klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Erwartungen derzeitiger wie potenzieller Kunden deren Loyalität und Bindung sowie den Marktanteil erhöht. Sie sehen aber auch zukünftige Erwartungen und Wünsche der Kunden voraus und agieren bereits frühzeitig, um diese zu erfüllen und wo möglich zu übertreffen.

#### **5.1.6.4 Leistungserbringung**

Beratungsunternehmen erzielen ihre Umsätze oder zumindest wesentliche Teile davon durch das Erbringen von Beratungsleistungen für Kunden. Diese Leistungserbringung entsteht aus der Tätigkeit des Wertschöpfungsfaktors Mitarbeiter und kann auf unterschiedliche Arten erfolgen, so etwa vor Ort beim Kunden, über Fernzugriff oder beim Beratungsunternehmen selbst. Die Leistung kann in Form von Worten, Dokumenten, Entwicklungen, System- beziehungsweise Applikationseinstellungen oder in sonstigen Unterstützungsleistungen erbracht werden. Ebenso kann sie auch einen strategischen, operativen oder technologischen Charakter an-

---

<sup>257</sup> In Anlehnung an die European Foundation for Quality Management EFQM (2003a), S. 6.

nehmen. Dagegen ist die Leistungserbringung in Form von Beratung im Regelfall nicht in der Lage, Multiplikatoreffekte zu nutzen, wie zum Beispiel bei Software oder Sachgütern. Dort kann die Leistungserbringung normalerweise einfach vervielfacht werden. Dies ist bei Beratungsleistungen nur bedingt möglich, da sie von Mitarbeitern erbracht werden.

Der Wertschöpfungsprozess Leistungserbringung in Form von Beratungsleistungen der Mitarbeiter sollte den hohen Anforderungen an Qualität und Professionalität genügen. Hierfür ist es erforderlich, neben der direkten Leistungserbringung weitere Prozesse und Methoden zu verwenden. So sollten zur Qualitätssteigerung in IT-Beratungsunternehmen Vorgehensmodelle für die einzelnen Projekttypen beziehungsweise Beratungsthemen vorhanden sein. Des Weiteren müssen Qualitätsmanagementkonzepte die Qualität der Beratungsleistung sicherstellen. Ein weiterer wichtiger Teilprozess umfasst die Messung der Kundenzufriedenheit über Kunden-Reviews im Anschluss an die erbrachte Leistung oder auch die Durchführung von internen Reviews. Letztere dienen zur Mitarbeiterbewertung und darüber hinaus dem Ziel, Rückschlüsse über Defizite beziehungsweise Verbesserungspotenziale zu erhalten, die zu einer Optimierung der Beratungsleistung für neue Projekte genutzt werden können.

#### **5.1.6.5 Unterstützungsprozesse**

Das Teilmodell Prozesse im strategischen Geschäftsmodell für IT-Beratungen besteht neben den vier bereits beschriebenen Wertschöpfungsprozessen aus der Komponente Unterstützungsprozesse. Die Unterstützungsprozesse tragen nicht direkt zur Wertschöpfung und damit zur Umsatzgenerierung bei, sondern unterstützen die Wertschöpfungsprozesse in geeigneter Form.

Die folgende Aufzählung gibt die wesentlichen Bereiche für die Gruppe der Unterstützungsprozesse bei IT-Beratungen an:

- Finanzen
- Vertragsmanagement und Recht
- Infrastrukturservices
- Controlling
- Personaladministration und -abrechnung
- Kommunikationsmanagement

Der Bereich Finanzen spielt in allen Unternehmen durch die entsprechenden Vorgaben nach HGB, IAS, US-GAAP oder sonstige Rechnungslegungsvorschriften eine gesetzlich vorgegebene Rolle und sollte durch ein entsprechendes Controlling mit Fokus auf Projektcontrolling, Auslastungskontrolle sowie Mitarbeiter- oder Bereichsdeckungsbeitragsrechnung adäquat ergänzt werden.

Der Bereich Vertragsmanagement und Recht spielt im Zuge der immer stärker zunehmenden Vertragsvarianten und der marktseitigen Tendenz zu Festpreis-, Werks- oder Incentiveverträgen<sup>258</sup> eine immer wichtigere Rolle.

Weitere Unterstützungsprozesse liegen in der Administration der Mitarbeiter und in der Abrechnung der jeweiligen Vergütung im Zuge der Personalabrechnung.

Die Infrastrukturservices versorgen die Organisation mit entsprechender Hardware und Software. Sie betreuen die Netzwerke, Server, Applikationen und die Informations- und Kommunikationsdienste im Unternehmen.

Die letzte Gruppe von Unterstützungsprozessen bildet schließlich das Kommunikationsmanagement. Der Austausch von Informationen im Beratungsunternehmen wird zunehmend wichtiger. Organisierte Information stellt Wissen für jeden einzelnen Mitarbeiter und damit in Aggregation für die gesamte Organisation dar. Das Kommunikationsmanagement muss hierfür geeignete Prozesse und Werkzeuge vorsehen, um diesen Informationsaustausch auf hohem Qualitätsniveau, durchgängig und effizient zu gestalten.

In diesem Zusammenhang bleibt noch anzumerken, dass das Qualitätsmanagement sowohl der Gruppe der Unterstützungsprozesse sowie der der Wertschöpfungsprozesse und auch der der Managementprozesse zugeordnet werden kann. Auf das Qualitätsmanagement und insbesondere Qualitätsmanagementsysteme wurde bereits in Abschnitt 5.1.2 ausführlich eingegangen.

## 5.2 Das strategische Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung

Im Folgenden werden die in den vorherigen Abschnitten vorgestellten Teilmodelle der einzelnen Grundelemente des Metageschäftsmodells durch Aggregation zum eigentlichen strategischen Geschäftsmodell für IT-Beratungen zusammengeführt (vgl. Abb. 5.18, *Ein strategisches Geschäftsmodell der IT-Beratung*).

Dabei lässt sich das strategische Geschäftsmodell aus den Ausführungen zu den jeweiligen Teilmodellen in Abschnitt 5.1 und im Hinblick auf Strukturierung und die Beziehungen zwischen den Teilmodellen aus Abschnitt 4.3 erklären.

---

<sup>258</sup> Bei Incentiveverträgen wird ein monetäres Projektkostenziel vereinbart. Der Kunde wird bei dessen Überschreitung durch eine Ermäßigung der Beratungshonorare unterstützt, während das Beratungsunternehmen bei einer Unterschreitung durch eine Partizipation an den Minderkosten belohnt wird.



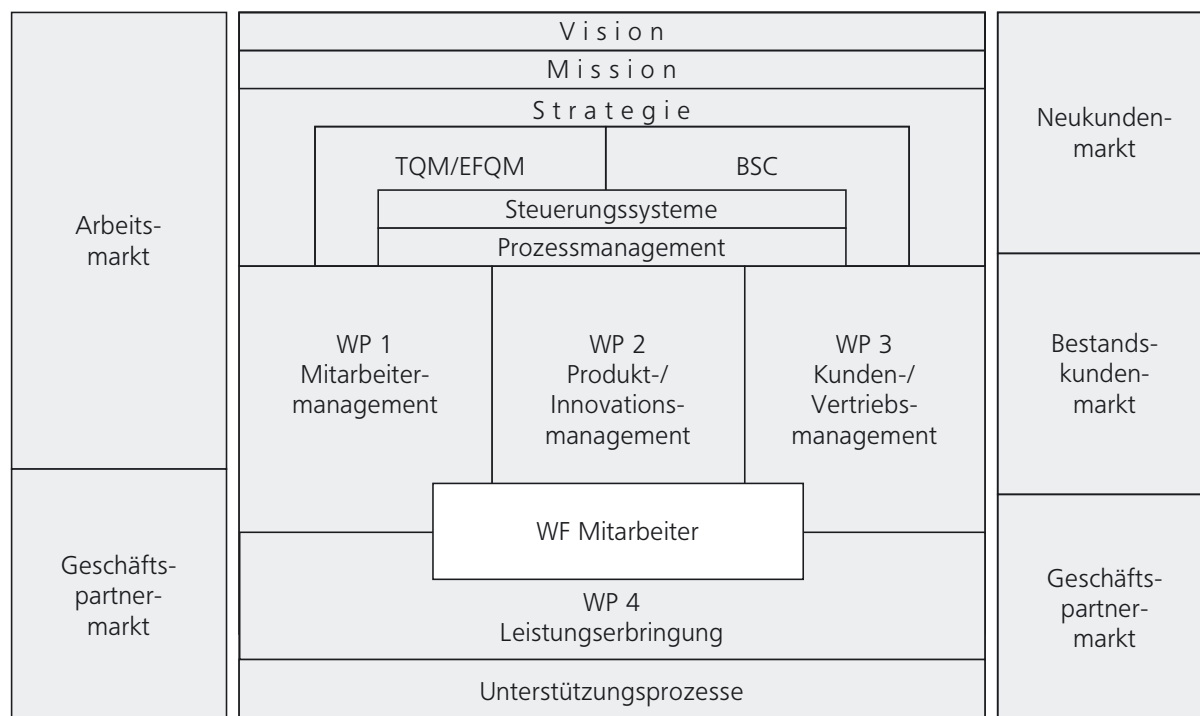


Abb. 5.18: Ein strategisches Geschäftsmodell der IT-Beratung

Aus den Gedankengängen in Kapitel 4 zum Metageschäftsmodell und in Kapitel 5 zum strategischen Geschäftsmodell erwächst die folgende Beschreibung des Geschäftsmodells:

Das strategische Geschäftsmodell für Informationstechnologieberatungen wird aus dem Metageschäftsmodell für Beratungsunternehmen mit seinen sechs Grundelementen Unternehmensstrategie, Managementsysteme, Prozesse, Wertschöpfungsfaktor sowie Absatz- und Beschaffungsmarkt durch Anwendung der Methoden Verfeinerung, Spezialisierung und Aggregation gebildet und steht dabei als ganzheitliche Organisation im Mittelpunkt zwischen den Märkten – dem Beschaffungsmarkt mit den Segmenten Arbeits- und Geschäftspartnermarkt und dem Absatzmarkt mit den Teilmärkten für Neukunden, Bestandskunden und Geschäftspartner. Das strategische Geschäftsmodell besteht aus dem Teilmodell Unternehmensstrategie, in der die Vision, die Mission und die Strategie für das Teilmodell Managementsysteme mit den Teilmodellkomponenten TQM nach EFQM, der Balanced Scorecard, den Steuerungssystemen und dem Prozessmanagement definiert und vorgegeben werden, und des Weiteren aus dem Teilmodell Wertschöpfungsfaktor (Mitarbeiter), der im Zentrum des Teilmodells Prozesse mit den vier Wertschöpfungsprozessen Mitarbeitermanagement, Produkt-/Innovationsmanagement, Kunden-/Vertriebsmanagement und Leistungserbringung sowie den Unterstützungsprozessen steht.



In der Betrachtung des strategischen Geschäftsmodells im Hinblick auf die Strukturierung und Relation der einzelnen Teilmodelle untereinander ist festzuhalten, dass der Mitarbeiter im Zentrum des Geschäftsmodells steht und als Hauptakteur in den umliegenden Prozessen agiert. Die Unternehmensstrategie determiniert den unternehmerischen Rahmen in Vision, Mission und Strategie, Elementen, die durch die Managementsysteme TQM und Balanced Scorecard<sup>259</sup> sowie ein adäquates Prozessmanagement auf die Prozesse heruntergebrochen werden und in Form von Rückkopplung über die Steuerungssysteme zur einer kontinuierlichen Anpassung und Verbesserung der Strategie führen. Diese Teilmodelle bilden dabei die ganzheitliche Organisation des IT-Beratungsunternehmens im jeweiligen individuellen Mittelpunkt der Märkte für Beschaffung und Absatz. Sie werden wiederum in der Unternehmensstrategie analysiert und über die geeigneten Prozesse in Erfolg versprechender Art und Weise angesprochen.

Im nächsten Kapitel wird das vorgestellte Konzept für ein strategisches Geschäftsmodell der IT-Beratung beispielhaft auf ein Beratungsunternehmen für Informationstechnologie übertragen.

---

<sup>259</sup> In Anwendung der Balanced Scorecard als Managementsystem zur Schaffung einer strategiefokussierten Organisation.

## 6 Beispielhafte Realisierung des Konzeptes

In den vorausgegangenen Kapiteln wurden das Metageschäftsmodell sowie das strategische Geschäftsmodell für IT-Beratungen erarbeitet. Zur Verifikation dieser Geschäftsmodelle und des damit verbundenen Konzeptes zur erfolgreichen Ausrichtung von IT-Beratungsunternehmen wird in diesem Kapitel die Anwendung und Realisierung des Konzeptes beispielhaft vorgestellt.

Eingangs steht die Begründung für die Auswahl des IT-Beratungsunternehmens, verbunden mit dessen Beschreibung. Im Anschluss daran werden die notwendigen Voraussetzungen und unterstützenden Faktoren sowie die Vorgehensweise der Realisierung und schließlich ein exemplarisches Detailmodell für das Teilmodell Unternehmensstrategie beschrieben, gefolgt von allgemeinen Ausführungen zu den restlichen Teilmodellen. Abschließend werden die erzielten Ergebnisse im Kontext der Arbeit diskutiert.

### 6.1 Auswahl eines IT-Beratungsunternehmens als Pilotanwender

Für die Auswahl des IT-Beratungsunternehmens als Pilotanwender wurden die folgenden Kriterien aufgestellt:

- Größensegment
- Innovations- und Veränderungsbereitschaft
- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Unterstützung durch das Management

Um eine hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit und eine schnelle Umsetzungsgeschwindigkeit zu gewährleisten, fiel das erste Kriterium auf die Auswahl einer IT-Beratung im mittelständischen Größensegment zwischen 100 und 500 Mitarbeitern, damit lange und wiederkehrende Diskussionen in den Führungskreisen sowie Zeitverzögerungen in der Umsetzung durch mächtige Strukturen vermieden wurden. Ein weiteres Kriterium war die Bereitschaft zur Innovation und Veränderung. Ohne sie war die Anwendung des Konzeptes nicht möglich, da in allen Unternehmensbereichen wie Unternehmensstrategie, Prozessen und Managementsystemen teilweise umfassende Änderungen vorzunehmen waren. Das dritte Kriterium vereinfachte die Realisierung des Konzeptes enorm. Unternehmen, die gute wirtschaftliche Rahmenbedingungen aufweisen, sind eher in der Lage, strukturelle Veränderungen in ihrem Geschäftsmodell vorzunehmen, als solche in schwierigen und angespannten Verhältnissen. Das vierte und letzte Kriterium verlangt in erheblichem Maße die potenzielle Unterstützung durch das Management. Hier war eine IT-Beratung auszuwählen, die in den Führungsebenen eine hohe Bereitschaft zur Umsetzung des erarbeiteten Konzeptes zeigte – idealerweise ein Unternehmen, wo der Unternehmenschef bereit war, die Rolle des Projektsponsors einzunehmen.

Die Wahl fiel auf ein junges, innovatives Beratungsunternehmen für Informationstechnologie mit historischem Schwerpunkt in der Beratung von SAP-Technologie sowie SAP-Anwendungen und mit der klaren Vorstellung, sich stärker in den Markt für Prozessberatung in den unterschiedlichen Prozesssegmenten der Automobilindustrie zu entwickeln.

Das IT-Beratungsunternehmen erfüllte in idealer Weise die aufgestellten Auswahlkriterien. Die Unternehmensgröße betrug zu Beginn der Realisierung im Jahr 2001 100 Mitarbeiter bei einem Umsatz von 16 Mio. € und sehr guten wirtschaftlichen Eckdaten in Form einer überdurchschnittlichen Umsatzrendite von 15 Prozent sowie einer guten Liquidität. Die Geschäftsführung zeigte große Offenheit und Bereitschaft, auf der Grundlage des bereits in fünf Jahren seit der Firmengründung Erreichten weitere Innovationen, Veränderungen und eine stetige, kontinuierliche Entwicklung anzustreben.

Nach mehreren einführenden Gesprächen mit der Geschäftsführung war das IT-Beratungsunternehmen bereit, die Rolle des Pilotanwenders für die beispielhafte Umsetzung des strategischen Geschäftsmodells einzunehmen. In diesem Zusammenhang wurde mit der Geschäftsführung vereinbart, dass das Unternehmen in anonymer Form beschrieben wird und dass wettbewerbsrelevante Inhalte und Ergebnisse nicht zur Veröffentlichung freigegeben sind.

## **6.2 Voraussetzungen für die Realisierung**

Die notwendigen Voraussetzungen leiten sich weitestgehend aus den im vorigen Abschnitt vorgestellten Auswahlkriterien ab. Hierzu zählen innovatives Management, die Bereitschaft zum Wandel und zur Weiterentwicklung, das Commitment des Führungskreises und das Interesse der Shareholder sowie deren Freigabe des Vorhabens.

Unterstützende Merkmale für die Einführung sind eine hohe Mitarbeitermotivation, -loyalität und -kompetenz, eine bereits etablierte und funktionsfähige Shared Service Organisation für Mitarbeitermanagement, Finanzen und Controlling sowie für Marketing, eine solide Basis an unterstützender Informationstechnologie und des Weiteren eine gesunde finanzielle Basis in Form von Ergebnisbeitrag und Liquidität.

## **6.3 Vorgehensweise bei der Realisierung**

Zu Beginn der Umsetzung im Jahr 2001 wurde eine SWOT-Analyse<sup>260</sup> auf der Grundlage des vorgestellten strategischen Geschäftsmodells für IT-Beratungen durchgeführt. Innerhalb dieser Analyse wurden spezifische Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des ausgewählten

---

<sup>260</sup> SWOT-Analyse steht für Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats-Analyse.

IT-Beratungsunternehmens extrahiert. Eine detaillierte Darstellung dieser Elemente ist aus Wettbewerbsgründen nicht möglich. An dieser Stelle kann nur so viel gesagt werden, dass aus der SWOT-Analyse mehrere Potenziale zum Handeln und zur Verbesserung aufgezeigt wurden. Hierzu gehörten Potenziale im Bereich des Qualitätsmanagements von Projekten und der Organisation wie auch im Bereich der Strategieumsetzung, bei Prozessen des Kunden- und Vertriebsmanagements sowie des Mitarbeiter- und Produktmanagements und schließlich bei den Steuerungssystemen.

Deutlich erkennbar wurde bei diesen Arbeiten die Hilfestellung, die das strategische Geschäftsmodell als Quasi-Idealmodell für Geschäftsmodelle von IT-Beratungen und damit auch für das ausgewählte Beratungsunternehmen bot. Es fand eine klare Fokussierung auf die wichtigsten Elemente, die Grundelemente des Geschäftsmodells, statt. Auf der Basis dieser Metaebene konnten Zusammenhänge der Grundelemente sehr schnell erarbeitet und diskutiert werden. Im Anschluss daran wurden die Teilmodelle des strategischen Geschäftsmodells herangezogen, um mit ihrer Hilfe die auftretenden Potenziale in Form von Schwächen und Chancen in tiefer gehender Konkretisierung herauszuarbeiten.

Als nächster Schritt wurden entsprechend Schwerpunkte für die Teilmodelle festgelegt und für die wichtigsten Potenziale Aktivitäten bis hin zu Projekten gebildet, die sich damit beschäftigten, für die Teilmodelle die entsprechenden Detailmodelle zu erstellen.<sup>261</sup> So entstanden Projekte für die Entwicklung und Konkretisierung der Unternehmensstrategie, für den Aufbau eines integrierten Managementsystems aus TQM nach EFQM sowie aus der Balanced Scorecard und für den Ausbau des Steuerungssystems inklusive Unterstützung durch geeignete Informationstechnologie. Verbunden mit diesen Projekten waren Aktivitäten zur Etablierung von Qualitätsmanagement, zu Prozessverbesserungen in den Bereichen Kunden-, Vertriebs- sowie Mitarbeitermanagement und zum Aufbau eines tragfähigen Produkt- und Innovationsmanagements. Diese Projekte und Aktivitäten wurden teilweise parallel über die letzten 2 Jahre durchgeführt, einzelne befinden sich heute noch in der finalen Umsetzung. Parallel hierzu wurden die Relationen zwischen den alten und neuen Detailmodellen im Kontext des strategischen Geschäftsmodells analysiert sowie verifiziert, und ebenso erfolgte auf der Basis der erlangten Erkenntnisse eine punktuelle Feinjustierung der bestehenden Detailmodelle.

Mit der Erarbeitung der Detailmodelle für die einzelnen Grundelemente des strategischen Geschäftsmodells ist somit der initiale Zyklus für das selektierte Beratungsunternehmen nahezu vollzogen. Im Sinne des strategischen Geschäftsmodells ist aber eine kontinuierliche Überprüfung der internen Unternehmensparameter sowie der externen Marktbedingungen im Hinblick auf das Geschäftsmodell gefordert, um gegebenenfalls Anpassungen oder

---

<sup>261</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 4.1 und Abb. 4.1.

Verbesserungen vorzunehmen. Für diesen kontinuierlichen Vorgang bieten die eingeführten Managementsysteme BSC und TQM ein umfassendes Instrumentarium und damit weitreichende und erschöpfende Unterstützung an.

Die Ergebnisse und Details dieser Aktivitäten werden in Auszügen im nächsten Abschnitt beschrieben.

#### **6.4 Exemplarische Detailmodelle**

Um den potenziellen Wettbewerbsvorteil für das ausgewählte IT-Beratungsunternehmen zu gewährleisten, wird in diesem Abschnitt nur das Detailmodell für das Grundelement Unternehmensstrategie ausführlich vorgestellt. Die sonstigen Ergebnisse der Realisierung in Form von Detailmodellen können nur teilweise skizziert werden.

Im Mitarbeitermanagement erfolgte der Aufbau eines neuen Gehaltssystems mit Excellence- und leistungsorientierten Komponenten. Mitarbeiter können nun neben ihrer Grundvergütung die Gesamtvergütung durch Leistung in Form von Auslastung sowie dem Erreichungsgrad der Excellence in Sinne der EFQM signifikant erhöhen. Zusätzlich wurde für dieses Teilmodell ein neues, innovatives und langfristig tragfähiges Partnermodell zur Beteiligung und Bindung der Mitarbeiter entwickelt, ergänzt durch die erfolgreiche Suche nach neuen, kreativen Beschaffungskanälen für qualifizierte Mitarbeiter. Durch Letzteres konnten die quantitativen wie auch qualitativen Anforderungen an die Mitarbeitergewinnung deutlich erhöht werden, was wiederum das Unternehmenswachstum unterstützte.

Für das Produkt- und Innovationsmanagement erfolgte die Etablierung einer neuen Organisation in Form von Competence Centern für die jeweiligen Beratungsbereiche der IT-Beratung im Supply Chain Management, in der Logistik, im Product Lifecycle Management, im Customer Relationship Management und in weiteren Bereichen. Diese Kompetenzzentren haben zum einen die Verantwortung und Hoheit über das jeweilige Produkt und den Prozess des Produkt- und Innovationsmanagements und zum anderen als weitere Aufgabe die Verantwortung über den bereichsbezogenen Know-how-Aufbau für die Gesamtorganisation. Einen weiteren wesentlichen Schritt stellt der Aufbau einer Innovationsfabrik dar. Hier wird Forschung in zukünftigen interessanten Themen des IT-Beratungsunternehmens über Kooperationen mit wissenschaftlichen Instituten, ausgewählten Kunden und internen Ressourcen in Form von Zeit und Geld organisiert.

Im Teilmodell Vertriebs- und Kundenmanagement entstand ebenfalls eine neue Organisation zur dedizierten Betreuung der drei Marktsegmente Neukunden, Bestandskunden und Geschäftspartner. In diesem Zusammenhang wurden eine umfassende Key Account-Struktur und ausgefeilte Incentiveprogramme für den Bestandskundenmarkt sowie neue

Leadgenerierungskanäle im Neukundenmarkt erarbeitet, ergänzt durch strategische Allianzen mit einer großen internationalen IT-Beratung zur Abdeckung der weltweiten Präsenz.

Für das Teilmodell Managementsysteme standen Aktivitäten zur Etablierung der Managementsysteme BSC und TQM nach EFQM und deren Integration zu einem einheitlichen integrierten Managementsystem im Mittelpunkt. Eines der Resultate war die Bildung einer Organisationseinheit mit zwei Stabsstellen, die direkt an die Geschäftsführung berichten, zur Etablierung des erweiterten Qualitätsbegriffs in der Organisation sowie zur Umsetzung der Ideen und Konzepte der Balanced Scorecard bis hin zur strategiefokussierten Organisation. Diese Organisationseinheit stellt die Integration beider Managementsysteme sicher und hat es sich zum Ziel gesetzt, 2008 den European Quality Award der EFQM für SMB-Unternehmen<sup>262</sup> zu gewinnen. Das Unternehmen ist heute bereits Mitglied der EFQM und will bis Ende des Jahres 2003 den offiziellen Excellence-Level der EFQM „Committed-to-Excellence“ erreichen. Das Beratungsunternehmen verspricht sich durch die Verpflichtung zur Excellence neben den vielen Vorteilen für die Organisation auch eine deutliche Verbesserung der Außendarstellung und bessere Chancen im Vertrieb.

Als weitere Aktivität hat das IT-Beratungsunternehmen die Steuerungssysteme konzeptionell verbessert und diese durch geeignete Informationstechnologie unterstützt. So wurden im Laufe der letzten zwei Jahre umfangreiche Verbesserungen in den Controllingkonzepten durchgeführt, und ebenso wurde umfassend in innovative Anwendungen aus dem Hause SAP investiert. In diesem Zuge erfolgte die Konzipierung und Einführung von Applikationen für die Bereiche Finanzbuchhaltung, Finanzmanagement sowie Kostenstellen-, Ergebnis- und Profitcenterrechnung. Aktuell wird ein umfassendes Datawarehouse in Form des SAP-Business Warehouse mit Komponenten des Strategic Enterprise Management (SEM) implementiert. Das SEM dient auch als Plattform für die informationstechnologische Unterstützung der Balanced Scorecard.

#### **6.4.1 Ein Detailmodell zum Grundelement Unternehmensstrategie**

Das strategische Geschäftsmodell für IT-Beratungen beschreibt das Teilmodell Unternehmensstrategie durch die Komponenten Vision, Mission und Strategie (vgl. Abb. 6.1, *Das Teilmodell Unternehmensstrategie*). In diesem Abschnitt wird die Umsetzung dieses Teilmodells in ein individuelles Detailmodell für das ausgewählte IT-Beratungsunternehmen umfassend dargelegt.

---

<sup>262</sup> SMB-Unternehmen steht für Small-Medium-Business-Unternehmen.

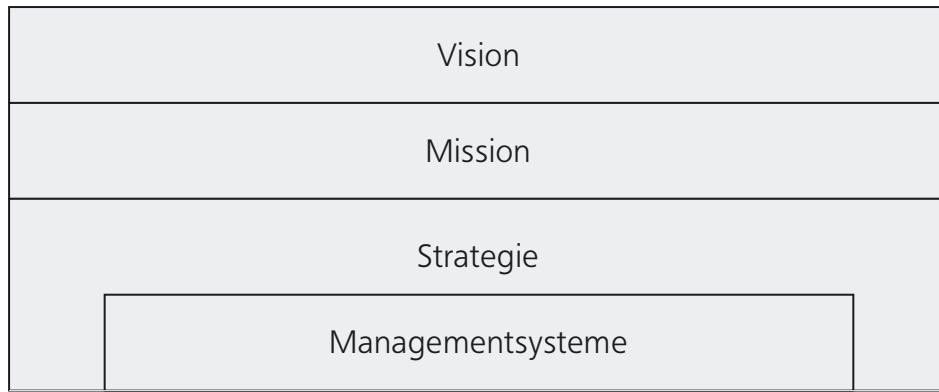


Abb. 6.1: Das Teilmodell Unternehmensstrategie

Die Ergebnisse des Detailmodells mit den Komponenten für Vision, Mission und Strategie werden in Form von Printmedien und elektronischen Medien für alle Interessensgruppen des Unternehmens veröffentlicht. Aus diesem Grund sah die Geschäftsführung des IT-Beratungsunternehmens keine Notwendigkeit, einer detaillierten Beschreibung der Unternehmensstrategie zu widersprechen, und genehmigte darüber hinaus die Verwendung von Elementen der veröffentlichten Printmedien für das Strategie-, das Werte- und das Solutionmodell sowie die Strategy Map.

Im ersten Schritt wurde das unternehmensspezifische Strategiemodell aus dem Teilmodell Unternehmensstrategie abgeleitet (vgl. Abb. 6.2, *Das Strategiemodell*). Das Strategiemodell beschreibt die drei Phasen Strategiedefinition, Strategieumsetzung und -kommunikation sowie die Ergebniserzielung und stellt somit ein Vorgehensmodell für die Definition, Kommunikation und Umsetzung der Strategie bis hin zum Erreichen spezifischer Ergebnisse dar.



Abb. 6.2: Das Strategiemodell  
[Quelle: IT-Beratungsunternehmen<sup>263</sup>]

Die Definitionsphase beinhaltet die Formulierung der Vision: „Wo wollen wir hin?“, der Mission: „Wie wollen wir sein?“, der Werte: „Wofür stehen wir?“ und der Solutions: „Mit welchen Lösungen – in welchen Märkten?“

Die Phase der Umsetzung und Kommunikation der Strategie erfolgt zum einen durch die Darstellung der Strategie und der strategischen Zielrichtungen, den sogenannten unternehmerischen Spielplan, zum anderen in Anwendung der Balanced Scorecard als Kommunikations- und Umsetzungsinstrument in der Visualisierung der aus der Strategie abgeleiteten strategischen Ziele, Messgrößen, Zielwerte und strategischen Aktionen. Diese Elemente beschreiben, „was wir tun müssen“, um die Unternehmensstrategie erfolgreich umzusetzen. Das letzte Element dieser Phase wird durch die persönlichen Ziele repräsentiert, indem für jeden Mitarbeiter über Zielsysteme oder individuelle Balanced Scorecards das „Was ich tun muss“ definiert wird.

Die dritte Phase des Strategiemodells der ausgewählten IT-Beratung beschreibt die aus den ersten beiden Phasen resultierenden Ergebnisobjekte in Form von zufriedenen Gesellschaftern, zufriedenen Kunden, effektiven Prozessen sowie motivierten, zufriedenen und loyalen Mitarbeitern.

<sup>263</sup> Die Abbildung wurde freundlicherweise vom ausgewählten IT-Beratungsunternehmen zur Verfügung gestellt. Die Rechte unterliegen dem IT-Beratungsunternehmen. Für Fragestellungen bezüglich der Rechte kann der Name des Unternehmens beim Autor erfragt werden.



Die kontinuierliche Evaluierung sowie die konsequente Umsetzung der einzelnen Phasen sind für das IT-Beratungsunternehmen die primären Faktoren bei der strategischen Zielverwirklichung. Die Inhalte der Elemente für die drei Phasen des Strategiemodells der IT-Beratung werden im Folgenden in der durch das implizite Vorgehensmodell vorgegebenen Reihenfolge präsentiert.

Die Vision – das Leitziel des Unternehmens und damit das „Wo wollen wir hin?“ – ist wie folgt definiert:

„Wir entwickeln unser Unternehmen zur führenden Prozess- und IT-Beratung im deutschen Automotive-Markt und übertragen strategische Innovationen auf andere Branchen.“

Die Mission – das Leitbild des Unternehmens und damit das „Wie wollen wir sein?“ – ist Excellence im Sinne der EFQM und des Total Quality Managements und ist folgendermaßen formuliert:

„Excellence: Der Anspruch an unsere Beratungsleistung entspricht Excellence, indem wir unsere Kunden auf höchstem Qualitätsniveau beraten, hohe Professionalität darstellen und mit ihnen unter Einhaltung bilateraler wirtschaftlicher Rahmenbedingungen ein partnerschaftliches Verhältnis pflegen.“

Aus der formulierten Mission leiten sich vier der sechs Unternehmenswerte für das Wertemodell Excellence des IT-Beratungsunternehmens ab. Ergänzt werden die so gewonnenen Werte Qualität, Professionalität, Partnerschaft und Wirtschaftlichkeit um die Werte „soziale Kompetenz leben“ und „unternehmerisch denken und handeln“. Das nachfolgende Wertemodell „Excellence“ ergibt sich entsprechend aus den einzelnen Werten und beschreibt die Frage „Wofür stehen wir?“ für die Mitarbeiter des Beratungsunternehmens (vgl. Abb. 6.3, *Das Wertemodell Excellence*).



Abb. 6.3: Das Wertemodell Excellence  
 [Quelle: IT-Beratungsunternehmen<sup>264</sup>]

Das Wertemodell stellt eine ideale Plattform zur Visualisierung sowie Kommunikation der Mission und der Unternehmenswerte in Richtung der Kunden, Gesellschafter, Mitarbeiter und der sonstigen Interessensgruppen dar.

Das letzte Element innerhalb der Strategiedefinitionsphase im Strategiemodell beantwortet die Frage: „Mit welchen Lösungen respektive Produkten möchte das ausgewählte IT-Beratungsunternehmen in welchen Märkten erfolgreich sein?“ Hierfür wurden ein Solutionmodell und eine Marketmap erarbeitet. Die Marketmap legt dediziert fest, welche Marktsegmente primäre oder sekundäre Zielmärkte für das Beratungsunternehmen bilden. Auf eine Darstellung der Marketmap muss aus Wettbewerbsgründen verzichtet werden.

Das Solutionmodell (vgl. Abb. 6.4, *Das Solutionmodell*) beschreibt einen dreidimensionalen Rahmen, innerhalb dessen die einzelnen Lösungen beziehungsweise Produkte durch das Produkt- und Innovationsmanagement definiert und eingegliedert werden können. Auf diese Weise erhalten das Produktmanagement und die gesamte Organisation den notwendigen Spielraum zur Produktentwicklung, ohne den strategischen Zielkanal zu verlassen. Die drei Dimensionen beschreiben dabei die im Rahmen der Unternehmensstrategie fokussierten

<sup>264</sup> Die Abbildung wurde freundlicherweise vom ausgewählten IT-Beratungsunternehmen zur Verfügung gestellt. Die Rechte unterliegen dem IT-Beratungsunternehmen. Für Fragestellungen bezüglich der Rechte kann der Name des Unternehmens beim Autor erfragt werden.

Branchen, die Prozessbereiche und die Art der Beratungstätigkeit beziehungsweise den Kundenlebenszyklus „Plan-Build-Run<sup>265</sup>“. Somit beantwortet das ausgewählte IT-Beratungsunternehmen die strategische Frage, mit welchen Lösungen man in welchen Märkten agieren möchte, mit einem stringenten Modell, welches nicht nur ausreichende Flexibilität und Offenheit für die Definition von detaillierten Lösungen respektive Produkten bietet, sondern auch gleichzeitig die Vision als führende Prozess- und IT-Beratung im Branchensegment Automotive im Fokus behält.

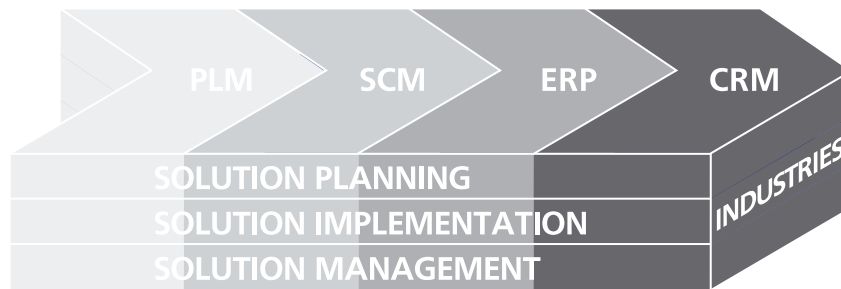


Abb. 6.4: Das Solutionmodell

[Quelle: IT-Beratungsunternehmen<sup>266</sup>]

Abgeleitet aus dem Solutionmodell, möchte das IT-Beratungsunternehmen durch Solution Planning, Solution Implementation und Solution Management ganzheitliche, integrierte Lösungen für Prozesse und Informationstechnologie über die komplette Prozesskette innerhalb und außerhalb der Automobilindustrie erbringen.

Die komplette Prozesskette wird hierbei durch die Prozessbereiche PLM (Product Lifecycle Management), SCM (Supply Chain Management), ERP (Enterprise Resource Management), CRM (Customer Relationship Management) und deren Integrationspunkte untereinander repräsentiert. Die Phasen Solution Planning – stellvertretend für Beratungsaufträge in den Bereichen Prozessentwicklung und IT-Strategie –, Solution Implementation – Entwicklung und Aufbau von IT-Anwendungen – und Solution Management – Dienstleistungen für den Support der IT-Anwendungen nach Produktivnahme – bilden im Sinne des Kundenmanagements den kompletten Lebenszyklus in der Betreuung und Ansprache der Kunden ab.

<sup>265</sup> Plan-Build-Run wird häufig von IT-Beratungsunternehmen für die Phasen der Planung, der Implementierung und des anschließenden Betriebs von Lösungen verwendet.

<sup>266</sup> Die Abbildung wurde freundlicherweise vom ausgewählten IT-Beratungsunternehmen zur Verfügung gestellt. Die Rechte unterliegen dem IT-Beratungsunternehmen. Für Fragestellungen bezüglich der Rechte kann der Name des Unternehmens beim Autor erfragt werden.

Auf der Basis der in der Strategiedefinitionsphase erarbeiteten Strategie wurden für die Phase der Strategieumsetzung und -kommunikation insgesamt zehn strategische Zielrichtungen abgeleitet (vgl. Abb. 6.5, *Die 10 strategischen Zielrichtungen*). Bei genauerer Betrachtung ergeben sich die ersten fünf strategischen Zielrichtungen in der Ableitung aus dem Solutionmodell und die folgenden vier Zielrichtungen aus dem Grundelement Prozesse, während die letzte, die Entwicklung des IT-Beratungsunternehmens zur strategie- und excellencefokussierten Organisation, als eine generelle strategische Zielrichtung anzusehen ist, die alle anderen Zielrichtungen beeinflusst.

- 
- 1 Ausbau der Prozessberatung und Schaffung einer Symbiose zwischen Prozess- und IT-Beratung
  - 2 Fokussierung auf Automotive und Ausbau dieser Kompetenz
  - 3 Abdeckung der kompletten Prozesskette und deren Integrationspunkte
  - 4 Abdeckung des gesamten Kundenlebenszyklus
  - 5 Handeln nach unseren Excellence-Kriterien
  - 6 Best of Market im Wertschöpfungsprozess „Vertriebs- und Kundenmanagement“
  - 7 Optimierung des Wertschöpfungsprozesses „Mitarbeitermanagement“
  - 8 Optimales Mitarbeiterumfeld schaffen
  - 9 Steigerung der Innovationskraft und Produktentwicklungskompetenz
  - 10 Die Weiterentwicklung zum strategie und excellence-fokussierten Unternehmen

Abb. 6.5: Die 10 strategischen Zielrichtungen  
[Quelle: IT-Beratungsunternehmen]

Im nächsten Schritt wurden aus den zehn strategischen Zielrichtungen insgesamt siebzehn strategische Ziele für die vier gewählten Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale der Balanced Scorecard formuliert. Aus der Betrachtung der Beziehungen innerhalb der strategischen Ziele – in Form von Ursache und Wirkung – konnte eine Strategy Map (vgl. Abb. 6.6, *Die Strategy Map*) abgeleitet werden, die die Korrelation zwischen den einzelnen strategischen Zielen beschreibt. Durch sie sind die einzelnen strategischen Zielrichtungen separier- und visualisierbar.

Die Strategy Map beschreibt die Strategie des ausgewählten IT-Beratungsunternehmens mit den jeweiligen strategischen Zielen und den dazugehörigen Ursachen und Wirkungen wie folgt:

„Das Unternehmen wird über Unternehmenswachstum und Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit den Unternehmenswert steigern. Erreicht wird dieses Ziel mit der Durchdringung des Kernmarktes Deutschland im Bereich Automotive, dem Ausbau des Bestandskundenmarktes und der Übertragung von Innovationspotenzialen auf andere Branchen. Dies erfolgt durch die Marktpositionierung als Prozess- und IT-Beratung und durch ein Best of Market im Kundenmanagement. Für das Best of Market im Kundenmanagement optimiert das Unternehmen die Vertriebsprozesse und entwickelt geeignete Produkte/Solutions im Prozess- und IT-Bereich, die im Wesentlichen in den Competence Centern entstehen. Die exzellente Leistungserbringung wird durch das Leben der Excellence-Kriterien, die Qualifikation der Mitarbeiter, den Know-how-Aufbau im Prozess- und IT-Bereich Automotive und durch ein optimales Mitarbeitermanagement sichergestellt. Getrieben werden diese Ziele durch die Weiterentwicklung des IT-Beratungsunternehmens zu einem strategie- und excellencenfokussierten Unternehmen.“

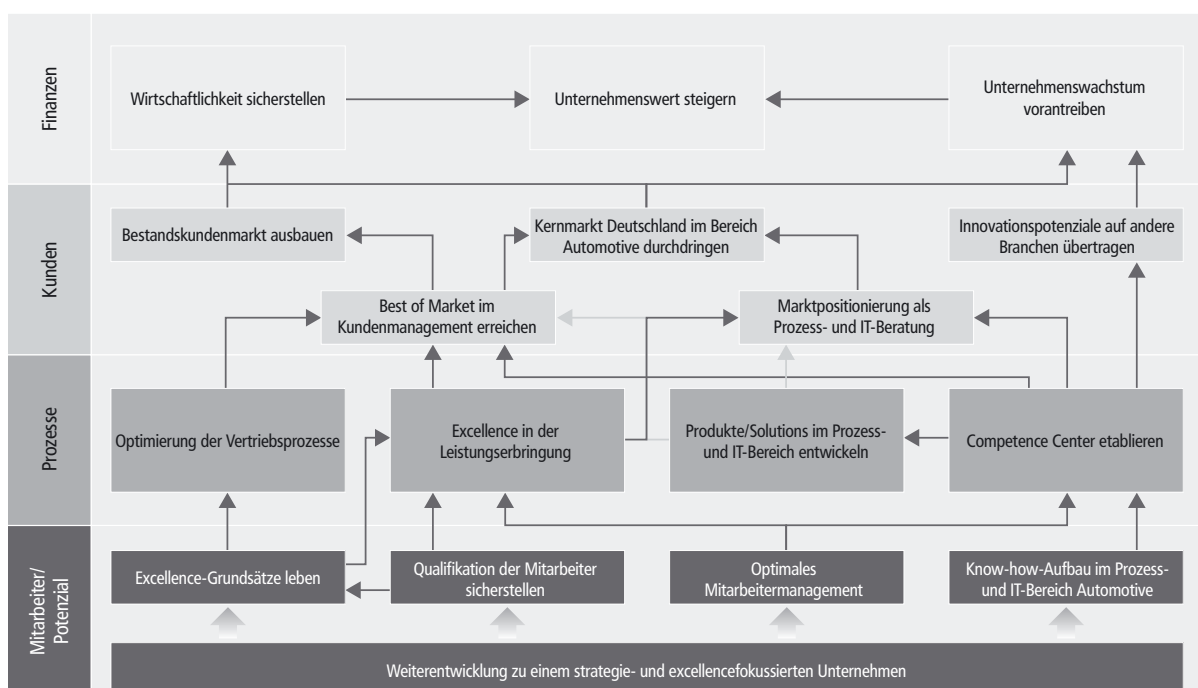


Abb. 6.6: Die Strategy Map  
[Quelle: IT-Beratungsunternehmen]

Der weitere Entwicklungsprozess für eine Balanced Scorecard mit Messgrößen, Zielwerten und strategischen Aktionen wurde ebenfalls vollzogen, und so entstand die erste Balanced Scorecard mit Gültigkeit für das Gesamtunternehmen. Konsequenterweise fand ein vertikaler Rollout der Balanced Scorecard auf untergeordnete Organisationseinheiten statt. Auf die Formulierung von persönlichen Scorecards wurde aufgrund der damit verbundenen Zeitbedarfe verzichtet. Die Ableitung der persönlichen Ziele wurde mit Hilfe des vorhandenen Zielvereinbarungsprozesses sichergestellt.

Im nächsten Abschnitt werden die bei der Umsetzung des strategischen Geschäftsmodells gesammelten Erfahrungen, Ergebnisse und Tendenzen vorgestellt.

### **6.5 Diskussion der erzielten Ergebnisse**

Schon nach zwei Jahren und vor dem endgültigen Abschluss des initialen Zyklus der Umsetzung des strategischen Geschäftsmodells für IT-Beratungen haben sich bereits deutliche Ergebnisse und nachvollziehbare positive Tendenzen eingestellt.

Das IT-Beratungsunternehmen stellt heute, im Sommer 2003, die Benchmark im Sinne von Wirtschaftlichkeit und stabilem Wachstum für IT-Beratungsunternehmen im mittleren Größensegment dar. Diese positive Einschätzung zeigt sich darin, dass das Unternehmen in den letzten zwei Jahren, die von rezessiven Marktverhältnissen in der Branche geprägt waren, ein solides Wachstum auf 150 Mitarbeiter erreicht hat, verbunden mit einem Umsatzwachstum um 35 Prozent auf 21 Mio. € und mit einer Steigerung der Rentabilität um weitere 20 Prozent auf einen beachtlichen Wert von 18 Prozent.

Im Größensegment der mittleren IT-Beratungsunternehmen ist das ausgewählte Unternehmen in den Grundelementen des strategischen Geschäftsmodells im Vergleich zu Wettbewerbern im gleichen Branchen- und Größensegment außerordentlich weit entwickelt. Es existiert ein funktionsfähiges integriertes Managementsystem aus Balanced Scorecard und TQM nach EFQM, und es gibt ausgefeilte Wertschöpfungsprozesse für das Mitarbeiter-, Kunden- sowie das Produkt- und Innovationsmanagement. Als wichtigster Punkt ist hier jedoch hervorzuheben, dass das Unternehmen Wertschöpfungsfaktoren in Form der Mitarbeiter beschäftigt, die eine hohe Motivation, Loyalität und Leistungsbereitschaft zeigen und sich dem Ziel der Strategie- und Excellencefokussierung in großen Schritten nähern.

Nachfolgend sind wichtige Erkenntnisse, Ergebnisse und Tendenzen aufgeführt, die im Zuge der Realisierung des strategischen Geschäftsmodells bei dem ausgewählten IT-Beratungsunternehmen in den letzten zwei Jahren zu beobachten waren:

- Die Auftragsgewinnung konnte deutlich gesteigert werden, von 2001 auf 2003 um fast 100 Prozent im Eigengeschäft. Die Anzahl der Leads im Zuge der Bearbeitung des Neukundenmarktes wurde verdoppelt. Aktuell gewinnt das Beratungsunternehmen zwei bis drei neue Kunden pro Monat. Infolgedessen konnte die Bestandskundenbasis in den letzten zwei Jahren von 20 auf über 100 ausgebaut werden. Die Wiederauftragsrate im Bestandskundenmarkt liegt bei beachtlichen 85 Prozent.
- Die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung wurde erhöht. Einen signifikanten Index dafür stellt unter anderem die geringe Mitarbeiterfluktuation von weniger als vier Prozent dar. Infolge der Einführung des Partnermodells konnte eine absolute Kontinuität in der Managementebene des IT-Beratungsunternehmens erreicht werden, innerhalb dieser Gruppe von 30 Personen musste in den letzten zwei Jahren keinerlei Abgang verzeichnet werden.
- Die Akzeptanz der Unternehmensstrategie konnte durch das Managementsystem BSC auf eine breite Mitarbeiterbasis gestellt werden. Die Strategie ist im Unternehmen permanent präsent, und sie wurde auch über die Visualisierungsmöglichkeiten der BSC an alle Interessensgruppen des IT-Beratungsunternehmens wie Gesellschafter, Kunden und Geschäftspartner kommuniziert. Das Wertemodell Excellence (vgl. Abb. 6.3, *Das Wertemodell Excellence*) und die damit verbundene Zielsetzung der Excellence-fokussierten Organisation sind bei den unterschiedlichen Interessensgruppen und speziell bei Kunden auf große Zustimmung gestoßen.
- Ein Großteil der Mitarbeiter setzen und setzen sich täglich mit der Strategie oder aber zumindest mit der Methode der Balanced Scorecard in ihrem operativen Geschäft auseinander. Der Excellence-Anspruch ist in der Organisation latent existent und stellt einen enorm hohen Anspruch für die Organisation dar. Dieser wiederum wird durch berechtigte Kundenerwartung in Richtung Qualität und Professionalität noch verstärkt.
- Die Umsetzungsgeschwindigkeit für die Balanced Scorecard wurde falsch eingeschätzt. Im Zuge des Projektes wurde deutlich, welchen personellen Einsatz und Zeitbedarf die Entwicklung von Balanced Scorecards für die einzelnen Organisationseinheiten benötigt.

In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass nicht alle positiven Ergebnisse infolge der Realisierung des strategischen Geschäftsmodells entstanden sind. Vielmehr stellt die solide

Basis, die sich das IT-Beratungsunternehmen in den ersten fünf Jahren seit Firmengründung erarbeitet hat, eine wesentliche Grundlage für den heutigen Erfolg dar.

Auf die Frage: „Was sind die Erkenntnisse und Ergebnisse für das IT-Beratungsunternehmen im Zuge der Umsetzung des strategischen Geschäftsmodells für IT-Beratungen?“, antwortete die Geschäftsführung folgendermaßen:

„Das strategische Geschäftsmodell für IT-Beratungen hat sich als ganzheitliches Instrumentarium zur Führung und zum Management von Beratungsunternehmen bestätigt. Seine Verdeutlichung und Analyse von Zusammenhängen der sechs Grundelemente, die Fokussierung auf diese Grundelemente und die Erfolg versprechende Ausgestaltung der dazugehörigen Detailmodelle – auf Grundlage der im strategischen Geschäftsmodell existenten Teilmodelle – haben überzeugt. Durch die Anwendung des strategischen Geschäftsmodells haben sich in unserem Unternehmen bereits signifikante Verbesserungen eingestellt. Wir sind heute, auch auf der Basis des strategischen Geschäftsmodells, operativ wie auch strategisch bestens für die Zukunft positioniert.“

Der initiale Zyklus ist nun fast abgeschlossen, und es haben sich, wie aufgezeigt, wesentliche Verbesserungen und Wettbewerbsvorteile eingestellt. Das IT-Beratungsunternehmen ist zuversichtlich, die restlichen Aktivitäten bis Mitte 2004 abzuschließen und im Zuge des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Sinne des strategischen Geschäftsmodells die bereits erarbeitete Wettbewerbsposition kontinuierlich weiter ausbauen zu können.



## 7 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit untersuchte zunächst den Markt für Beratungsleistungen und analysierte dann die zahlreichen wissenschaftlichen Arbeiten zu den Themengebieten „Strategie“, „strategisches Management“ und „Geschäftsmodelle“, bevor sie über die Definierung eines Metageschäftsmodells für Beratungsunternehmen zur Entwicklung eines strategischen Geschäftsmodells für IT-Beratungsunternehmen gelangte.

In einem ersten Schritt wurde der Markt für Unternehmensberatungsleistungen mit den Hauptfeldern Managementberatung, IT-Beratung/-Services und HR-Beratung im Hinblick auf die spezifischen Merkmale der IT-Beratung untersucht. Es konnte festgestellt werden, dass die erstgenannten zwei Hauptfelder immer stärker miteinander verschmelzen. So bieten Managementberater zunehmend IT-Beratung und IT-Berater zunehmend Management- oder Prozessberatung an. In der darauf folgenden Analyse des deutschen und des europäischen Marktes sowie des Weltmarktes für IT-Beratungsleistungen konnten Aussagen über aktuelle Entwicklungen und IT-Beratungstrends gemacht werden. Demnach sind die wichtigsten IT-Themen mit Wachstumspotenzial in den nächsten Jahren die ERP/Harmonisierung, die Infrastrukturkonsolidierung, die Migration von Altanwendungen, der konzeptionelle und systembasierte Aufbau von Portalen, das Business Intelligence, das Customer Relationship Management, das Supply Chain Management sowie das Supplier und Partner Relationship Management. Abschließend wurden Defizite in aktuellen Geschäftsmodellen der IT-Beratung in Form von teilweise fehlendem Service Engineering (Produktmanagement), zu geringem Einsatz von Qualitätsmanagement, einer zu geringen Strategiedurchdringung beziehungsweise Strategieumsetzung und einer nicht vollständigen Abdeckung des Kundenlebenszyklus in Form eines „One-Stop“-Anbieters angesprochen.

Im Anschluss an die vorgenommene Marktanalyse wurde in Kapitel 3 der Versuch der Systematisierung der Begriffe „Strategie“ und „Geschäftsmodell“ unternommen und eine Definition für den zusammengesetzten Begriff des „strategischen Geschäftsmodells“ im Sinne der vorliegenden Arbeit formuliert.

In Anbetracht der Tatsache, dass die Literatur zwar zahlreich ist, aber weitgehend unterschiedliche Definitionen für die Konstrukte „Strategie“ und „Geschäftsmodell“ anbietet, galt es zunächst, einen geeigneten Bezugsrahmen zu definieren, der diese Konstrukte passend definiert. Hierfür wurden Strategien als hierarchisches Konstrukt, als Konstrukt zur Betrachtung von Umwelt- und Unternehmensfaktoren sowie als Konstrukt für Aussagen zur Ressourcenallokation aufgezeigt und untersucht. Des Weiteren wurden die Kernaussagen zum „Market-based View“, zum „Ressource-based View“ und zur Porter'schen Wertkette erörtert und in die Bildung des Konstrukts „strategisches Geschäftsmodell“ mit einbezogen.

Bei der Definition des Begriffs „Geschäftsmodell“ im Kontext der Arbeit wurde im Wesentlichen auf die Definition von Hoppe/Kollmer zurückgegriffen, die besonders durch ihre Einfachheit und Logik besticht. Der Begriff „Geschäftsmodell“ wird hier aus „Geschäft“ und „Modell“ zusammengesetzt, wobei das „Geschäft“ eine auf Gewinn abzielende Unternehmung beschreibt und das „Modell“ eine vereinfachte Abbildung der Wirklichkeit darstellt, die aus Elementen und deren Verknüpfung besteht. Folglich ist das Konstrukt „Geschäftsmodell“ eine vereinfachte Abbildung einer auf Gewinn abzielenden Unternehmung, bestehend aus den wesentlichen Elementen der Unternehmung und deren Verknüpfung.

Der abgeleitete Geschäftsmodellbegriff wurde in einem weiteren Schritt mit Hilfe der Ausführungen von Hungenberg zum Begriff „strategisch“ zur folgenden Definition des Konstrukts „strategisches Geschäftsmodell“ entwickelt:

„Ein strategisches Geschäftsmodell ist eine vereinfachte und abstrakte Abbildung einer auf Gewinn abzielenden Unternehmung, bestehend aus den wesentlichen Elementen der Unternehmung und deren Verknüpfung, welches die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens lenkt.“

Auf der Grundlage der Analyse und Aufarbeitung der zahlreichen Arbeiten zur Strategie und zum Geschäftsmodell einerseits sowie der vorgenommenen Begriffsdefinition „strategisches Geschäftsmodell“ andererseits konnten allgemeine Forderungen an ein strategisches Geschäftsmodell in Form einer mittel- bis langfristigen Gültigkeitsdauer, einer Strategiefokussierung und einer Möglichkeit zur Anwendung von Aggregation und Verfeinerung innerhalb des Modells aufgestellt werden. Des Weiteren wurden die Elemente Markt, Ressourcen, Wertketten, Unternehmensstrategie und Managementsysteme als notwendige Bestandteile einer adäquaten Beschreibung des strategischen Geschäftsmodells mit dem Ziel gefordert, dass alle relevanten und erfolgskritischen Themen- und Fragestellungen enthalten sind, die Gewinnerzielung unterstützt wird, die Grundlage zum Aufbau eines Verständnisses des Unternehmensgeschäfts in der Organisation gebildet wird und die Möglichkeiten der schnellen Analyse und Reaktion auf veränderte Umfeldparameter beinhaltet sind.

Im weiteren Verlauf wurde aus den fünf geforderten Elementen für ein strategisches Geschäftsmodell ein Metageschäftsmodell mit Gültigkeitsbereich für Beratungsunternehmen mit insgesamt sechs Elementen gebildet. Diese sechs Elemente – die als Grundelemente des Geschäftsmodells bezeichnet werden – repräsentieren die Unternehmensstrategie, die Managementsysteme, den Beschaffungsmarkt, den Absatzmarkt, die Prozesse und den Wertschöpfungsfaktor.

Darüber hinaus wurde in diesem Abschnitt die Vorgehensweise zur Ableitung des strategischen Geschäftsmodells aus dem Metageschäftsmodell mit seinen sechs Grundelementen

beschrieben. Innerhalb dieser Vorgehensweise wurde zunächst über die Methoden Analyse sowie Abstraktion das Metageschäftsmodell entworfen. Mit Hilfe der Detaillierung und Spezialisierung für die sechs Grundelemente wurden dann die jeweiligen Teilmodelle entwickelt, die im Anschluss in der Anwendung der Methode Aggregation zum strategischen Geschäftsmodell für IT-Beratungen zusammengesetzt wurden.

In der Anwendung dieser Vorgehensweise entstanden im Folgenden die entsprechenden Teilmodelle des strategischen Geschäftsmodells und das eigentliche strategische Geschäftsmodell für IT-Beratungsunternehmen.

Das strategische Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung wird aus dem Metageschäftsmodell für Beratungsunternehmen mit seinen sechs Grundelementen gebildet. Es steht als ganzheitliche Organisation im Mittelpunkt zwischen den Märkten – dem Beschaffungsmarkt und dem Absatzmarkt – und besteht aus dem Teilmodell Unternehmensstrategie, in der die Vision, die Mission und die Strategie definiert werden, dem Teilmodell Managementsysteme mit den Teilmodellkomponenten TQM, Balanced Scorecard sowie Steuerungssystemen und Prozessmanagement und dem Teilmodell Wertschöpfungsfaktor (Mitarbeiter), das im Zentrum des sechsten Teilmodells Prozesse mit den vier Wertschöpfungsprozessen Mitarbeitermanagement, Produkt-/Innovationsmanagement, Kunden-/Vertriebsmanagement und Leistungserbringung sowie den Unterstützungsprozessen steht.

In der Betrachtung des strategischen Geschäftsmodells im Hinblick auf die Strukturierung und das Beziehungsgeflecht der einzelnen Teilmodelle untereinander ist festzustellen, dass der Mitarbeiter im Zentrum des Geschäftsmodells steht und als Hauptakteur in den umliegenden Prozessen agiert. Die Unternehmensstrategie determiniert den unternehmerischen Rahmen in Vision, Mission und Strategie, Elementen, die durch die Managementsysteme TQM und Balanced Scorecard<sup>267</sup> sowie ein adäquates Prozessmanagement auf die Prozesse heruntergebrochen werden und in Form von Rückkopplung über die Steuerungssysteme zur einer kontinuierlichen Anpassung und Verbesserung der Strategie führen. Diese Teilmodelle bilden dabei die ganzheitliche Organisation des IT-Beratungsunternehmens im jeweiligen individuellen Mittelpunkt der Märkte für Beschaffung und Absatz ab. Sie werden wiederum in der Unternehmensstrategie analysiert und über die geeigneten Prozesse in Erfolg versprechender Art und Weise angesprochen.

Abschließend wurde die beispielhafte Umsetzung des strategischen Geschäftsmodells bei einem ausgewählten IT-Beratungsunternehmen vorgestellt. Hier wurden verschiedene Anforderungskriterien zur Auswahl eines geeigneten Pilotanwenders formuliert sowie ebenfalls

---

<sup>267</sup> In Anwendung der Balanced Scorecard als Managementsystem zur Schaffung einer strategiefokussierten Organisation.

notwendige Voraussetzungen in Form von Bereitschaft zur Veränderung und Commitment des Managements angeführt, ergänzt von unterstützenden Merkmalen wie Mitarbeitermotivation, vorhandener Informationstechnologie und einem soliden wirtschaftlichen Fundament.

Die Vorgehensweise bei der Umsetzung basierte auf einer initialen SWOT-Analyse auf der Basis des strategischen Geschäftsmodells, aus der wichtige Handlungsbedarfe in Form von Aktivitäten und Projekten abgeleitet und umgesetzt wurden. Zielsetzung dieser Aktivitäten war es, geeignete Detailmodelle aus den Teilmodellen des strategischen Geschäftsmodells zu entwickeln.

In einer vorläufigen Analyse der erreichten Erkenntnisse und Ergebnisse konnte festgestellt werden, dass wesentliche Verbesserungen für das ausgewählte Beratungsunternehmen bereits eingetreten sind oder die Geschäftsführung bereits perspektivisch von zukünftigen Wettbewerbsvorteilen gesprochen hat.

Die Aktivitäten zur vollständigen Umsetzung des strategischen Geschäftsmodells werden innerhalb der nächsten zwölf Monate beendet, um danach in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess übergeleitet zu werden. Im Zuge der Arbeit und der vielen Diskussionen kristallisierten sich zwei sehr interessante Aspekte heraus, die sich für eine weitere wissenschaftliche Forschung anbieten, ja diese sogar fordern – zum einen das Thema integrierte Managementsysteme und zum anderen die Festlegung des Gültigkeitsbereiches des Metageschäftsmodells und des strategischen Geschäftsmodells der IT-Beratung.

Ein tiefer gehender Einstieg in die wissenschaftliche Diskussion über integrierte Managementsysteme und in diesem Zusammenhang die weiterführende Klärung der Koexistenz zwischen Balanced Scorecard und TQM/EFQM, eventuell sogar in Kombination mit einer weiteren Integration der Ansätze des Wertmanagements, ist hoch interessant. Diese Thematik wird mit Sicherheit aktuell und in Zukunft Gegenstand wissenschaftlicher Arbeiten sein. In diesem Kontext müsste auch der Versuch zur Bildung eines integrierten Gesamtmodells aus den einzelnen Elementen und Komponenten beider Managementsysteme verifiziert werden. Horváth & Partner haben hier bereits erste Ansatzpunkte eines gemeinsamen Modells vorgelegt,<sup>268</sup> indem sie eine Vernetzung zwischen den EFQM- und den Balanced Scorecard-Perspektiven vorgenommen haben. Dieser Versuch ist ein möglicher erster Schritt für ein gemeinsames Gesamtsystemmodell, klärt aber nur Teilzusammenhänge.

Einen weiteren interessanten Aspekt stellt eine vertiefende Untersuchung des Gültigkeitsbereiches des Metageschäftsmodells sowie des strategischen Geschäftsmodells für IT-Beratungen dar. Für das Metageschäftsmodell muss die Frage nach einer Allgemeingültigkeit für alle

---

<sup>268</sup> Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), S. 356.

Unternehmensformen hinterfragt und analysiert werden. Für das strategische Geschäftsmodell ist hier mindestens die Ausdehnung auf den gesamten Bereich der Beratungsunternehmen zu nennen, vielleicht sogar auf den kompletten tertiären Sektor der Dienstleistungsbranche. Speziell für eine solche Ausweitung des strategischen Geschäftsmodells auf die komplette Beratungsbranche konnten im Laufe der Arbeit signifikante Hinweise beschrieben werden. So war in der Ableitung des strategischen Geschäftsmodells aus dem Metageschäftsmodell<sup>269</sup> die Methode der Spezialisierung nur innerhalb weniger Teilmodelle notwendig. Daher ist eine Anwendung des strategischen Geschäftsmodells für die gesamte Beratungsbranche durchaus vorstellbar.

---

<sup>269</sup> Vgl. Abschnitt 4.1, Vorgehensweise.

## 8 Literaturverzeichnis

**Allen, W./Baranszky, G.** (2003): The Global IT Consulting Services Marketplace: Key Data, Forecasts & Trends, 2003,

URL: [http://www.consultingcentral.com/reports/IT\\_Consulting\\_Services\\_2003\\_Executive\\_Sum.pdf](http://www.consultingcentral.com/reports/IT_Consulting_Services_2003_Executive_Sum.pdf), Stand: 28.04.2003

**Amit, R./Zott, C.** (2000): Value Creation in e-Business, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, 2000, S. 493-520

**Armbruester, T./Kipping, M.** (2001): Strategic Change in Top Management Consulting, in: Academy of Management Proceedings 2001, S. 2,

URL: <https://search.epnet.com/direct.asp?an=6133463&db=bsh&tg=AN>, Stand: 16.06.2003

**Barney, J. B.** (1997): Gaining and Sustaining Competitive Advantage, New York 1997

**Bea, F. X./Haas, J.** (2001): Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2001

**Becker, J.** (2001): Marketing-Konzeption, 7. Aufl., München 2001

**Bergers, D.** (2001): Management von technischen Projekten und Geschäftsprozessen, Seminarunterlage, Universität Essen 2001

**Bieger, T./Rüegg-Stürm, J./Rohr, T. von** (2002): Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfiguratoren – Das Konzept Geschäftsmodell, in: T. Bieger/N. Bickhoff/R. Caspers/D. zu Knyphausen-Aufseß/K. Reding: Zukünftige Geschäftsmodelle, Berlin u. a. 2002, S. 35-61

**Bieger, T./Bickhoff, N./Caspers, R./Knyphausen-Aufseß, D. zu/Reding, K.** (2002): Zukünftige Geschäftsmodelle, Berlin u. a. 2002

**Binner, H. F.** (2002): Prozessorientierte TQM Umsetzung, München, Wien 2002

**Bracker, J.** (1980): The Historical Development of the Strategic Management Concept, in: The Academy of Management Review, 5. Jg. (1980), S. 219-224

**Brendel, M.** (2002): CRM für den Mittelstand, Wiesbaden 2002

**Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.** (Hrsg.) (2002):

Facts & Figures zum Beratermarkt 2002, Bonn 2002,

URL: [http://www.admin.bdu.de/downloads/BDU\\_Studie%20Facts%20and%20Figures%202002.pdf](http://www.admin.bdu.de/downloads/BDU_Studie%20Facts%20and%20Figures%202002.pdf), Stand: 12.06.2003

**Cap Gemini Ernst & Young Region: Central Europe** (Hrsg.) (2003):

Studie IT-Trends 2003 – Wohin geht die Reise?, Berlin 2003,

URL: <http://www.de.cgey.com/servlet/PB/menu/1005854/index.html>, Stand: 12.06.2003

**Caspers, R.** (2002): Neue Geschäftsmodelle in der Internet-Ökonomie: Ergebnisse planender Vernunft oder spontaner Ordnung?, in: T. Bieger/N. Bickhoff/R. Caspers/D. zu Knyphausen-Aufseß/K. Reding (2002): Zukünftige Geschäftsmodelle, Berlin u. a. 2002, S. 249-270



- Chandler, A. D.** (1962): Strategy and Structure, Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge, Mass. 1962
- Chesbrough, H./Rosenbloom, R.** (2000): The role of the business model in capturing value from innovation, Working Paper, Harvard 2000
- Clausewitz, C. von** (1952): Vom Kriege [1832-34], Bonn 1952
- Dholakia, R./Wikström, S.** (Hrsg.) (1999): COTIM-99 Proceedings Electronic Commerce: Behaviours of Suppliers, Producers, Intermediaries & Consumers, Vol. 3, Rhode Island 1999
- Emans, H.** (1988): Konzepte zur strategischen Planung, in: H. Henzler (Hrsg.): Handbuch strategischer Führung, Wiesbaden 1988, S. 109-131
- European Federation of Management Consulting Associations FEACO** (Hrsg.) (2001): Survey of the European Management Consultancy Market 2000, 2001, URL: [http://www.feaco.org/downloads/Feaco-Survey\\_2000\\_Final.pdf](http://www.feaco.org/downloads/Feaco-Survey_2000_Final.pdf), Stand: 12.06.2003
- European Foundation for Quality Management EFQM** (Hrsg.) (2003a): Excellence einführen, Brüssel 2003
- European Foundation for Quality Management EFQM** (Hrsg.) (2003b): Die Grundkonzepte der Excellence, Brüssel 2003
- European Foundation for Quality Management EFQM** (Hrsg.) (2003c): Excellence bewerten – Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung, Brüssel 2003
- Eversheim, W.** (1997): Qualitätsmanagement für Dienstleister – Grundlagen, Selbstanalyse, Umsetzungshilfen, Berlin, Heidelberg 1997
- Fährnich, K.-P. et al.** (1999): Service Engineering. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland, Stuttgart 1999
- Fey, A.** (2000): Diversifikation und Unternehmensstrategie, Frankfurt a. M. 2000
- Fink, D.** (2002): IT-Consulting 2003 – Kompetenzen und Trends in der IT-Beratung, Bonn 2002
- Fink, D./Gries, A./Lünendonk, T.** (Hrsg.) (2002): Berater Guide – Das Jahrbuch für Beratung und Management 2003, München 2002
- Friedag, H. R./Schmidt, W.** (2001): My balanced scorecard, 2. erw. Aufl., Freiburg i. Br., München, Berlin 2001
- Geiger, W.** (1998): Qualitätslehre – Einführung, Systematik, Terminologie, Wiesbaden 1998
- Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stevens, G./Wunderer, R.** (1994): Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994
- Grant, R. M.** (1991): Contemporary Strategy Analysis, Cambridge, Oxford 1991

- Henderson, B. D.** (1990): Geht es um Strategie – schlag nach bei Darwin. Harvard, 1990, S. 1-6
- Henzler, H.** (Hrsg.) (1998): Handbuch strategischer Führung, Wiesbaden 1988
- Herrmann, W.** (2002): Anwenderprioritäten haben sich verschoben – IT-Dienstleister plagen Strukturprobleme, in: Computerwoche, Nr. 35, 30.08.2002, S. 12-13, Genios Wirtschaftsdatenbanken [Online Database]
- Hoppe, K./Kollmer, H.** (2001): Strategie und Geschäftsmodell, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Bamberg/Regensburg 2001
- Horn, Chr./Kölmel, B./Ried, Chr.** (Hrsg.) (2002): Kunden Management im Mittelstand, Heidelberg 2002
- Horváth & Partner** (Hrsg.) (2001): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2001
- Hümmer, B.** (2001): Strategisches Management von Kernkompetenzen im Hyperwettbewerb, Wiesbaden 2001
- Hungenberg, H.** (2001): Strategisches Management in Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden 2001
- IBM Global Services** (Hrsg.) (2001): Managing Information Technology Services, 2001, URL: <http://www.ibm.com>, Stand: 26.04.2003
- International Organization of Standardization** (Hrsg.) (1992): ISO 8402 Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung – Begriffe, 1992
- Johnson, G./Scholes, K.** (1993): Exploring Corporate Strategy, 3. Aufl., New York u. a. 1993
- Kaplan, R. S./Norton, D. P.** (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997
- Kaplan R. S./Norton D. P.** (2001): Die strategiefokussierte Organisation, Stuttgart 2001
- Kennedy Information Research Group** (2002): zfo, 71. Jg. (2002), Heft 5
- Kipping, M.** (2002): zfo, 71. Jg. (2002), Heft 5
- Klöter, R.** (1997): Opponenten im organisationalen Beschaffungsprozess, Wiesbaden 1997
- Knyphausen-Aufseß, D. zu/Meinhardt, Y.** (2002): Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen, in: T. Bieger/N. Bickhoff/R. Caspers/D. zu Knyphausen-Aufseß/K. Reding: Zukünftige Geschäftsmodelle, Berlin u. a. 2002, S. 63-89
- Küpper, E.** (2003): 50 % aller IT-Berater müssen gehen, München, URL: <http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=256&artid=45002&type=detail&category=162>



- Lünendonk GmbH Gesellschaft für Information und Kommunikation** (Hrsg.) (2002a):  
Presseinformation LL-BuR-01-08-02, Lünendonk®-Studie 2002 „Beraten und Realisieren“,  
Bad Wörishofen 2002,  
URL: <http://www.luenendonk.de/html/aktuellepresseinformationen.html>, Stand: 11.06.2003
- Lünendonk GmbH Gesellschaft für Information und Kommunikation** (Hrsg.) (2002b):  
Lünendonk®-Studie 2002 „Beratung & Realisierung“, Presse-Summary, Bad Wörishofen  
2002, URL: [http://www.accenture.de/index2.html?/4publika/4studien/index.jsp?link=/4publika/4studien/st\\_luenendonk\\_0902.jsp](http://www.accenture.de/index2.html?/4publika/4studien/index.jsp?link=/4publika/4studien/st_luenendonk_0902.jsp), Stand: 11.06.2003
- Maertin, C.** (2003): Basel II und die Computersysteme, in: Wirtschaftswoche v. 11.02.2003,  
URL: [http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/cn/cn\\_artikel/id/256/id/12099/SH/0/depot/0/bt/2/index.html](http://www.wiwo.de/pswiwo/fn/ww2/sfn/buildww/cn/cn_artikel/id/256/id/12099/SH/0/depot/0/bt/2/index.html), Stand: 26.04.2003
- Macharzina, K.** (1999): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen,  
3. Aufl., Wiesbaden 1999
- Meinhardt, Y.** (2002): Veränderung von Geschäftsmodellen in dynamischen Industrien,  
Wiesbaden 2002
- Meira, T./Barth, T.** (2002): Service Engineering in Unternehmen umsetzen, Stuttgart 2002
- Mercer Management Consulting** (Hrsg.) (o. J.): Maschinenbau-Studie – Steigerung der  
Ertragskraft durch neue Geschäftsmodelle, München o. J.
- Mintzberg, H.** (1978): Patterns in Strategy Formation, in: Management Science,  
24. Jg. (1978), S. 934-948
- Mintzberg, H.** (1989): Mintzberg on Management, New York 1989
- Mintzberg, H.** (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning, New York 1994
- Müller, A.** (2000): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard,  
Stuttgart, Berlin, Köln 2000
- Nehls, R. G.** (2000): Value Growth: Neue Strategieregeln für wertorientiertes Wachstum –  
Ein Ansatz von Mercer Management Consulting, in: Management Consulting, München  
S. 79-93
- Neumann, J. von/Morgenstern, O.** (1961): Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten,  
Würzburg 1961
- Oesterle, H.** (1995): Business Engineering, Berlin u. a., 1995
- o. V.** (2003a): Den Aufschwung selbst in die Hand nehmen, in: Verkaufsleiter Service,  
Beratungsbrief zur Außendienstführung, Nr. 04, 21. Februar 2003, S. 1
- o. V.** (2003b): Wie Geschäftsmodelle entwickelt werden, in: Verkaufsleiter Service,  
Beratungsbrief zur Außendienstführung, Nr. 05, 7. März 2003, S. 4

- o. V.** (2002): IT-Consulting – IBM läutet neue Phase der Konsolidierung bei Beratern ein, in: Computer Zeitung, Nr. 32, 5. August 2002, S. 6, Genios Wirtschaftsdatenbanken [Online Database]
- Penrose, E.** (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford 1959
- Petrick, K.** (1995): Das Konzept zur Zusammenführung von Qualitäts- und Umweltmanagement, in: K. Petrick/R. Eggert: *Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme: Eine gemeinsame Herausforderung*. München, Wien 1995, S. 1-51
- Pfeifer, T.** (1996): *Qualitätsmanagement – Strategien, Methoden, Techniken*, München, Wien 1996
- Porter, M. E.** (1980): *Competitive Strategy*, New York 1980
- Porter, M. E.** (1985): *Competitive Advantage*, London, New York 1985
- Porter, M. E.** (1989): *Wettbewerbsvorteile*, Frankfurt a. M. 1989
- Porter, M. E.** (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, London 1990
- Porter, M. E.** (1997): Nur Strategie sichert auf die Dauer hohe Erträge: Im Brennpunkt, *Harvard Business Manager*, Vol. 19, Nr. 3, 1997, S. 42-58
- Pracht, S.** (2003): Den Kunden neu entdecken, in: *acquisa*, März 2003, S. 18-23
- Quinn, J. B./Mintzberg, H./James, R. M.** (1988): *The Strategy Process*, Englewood Cliffs 1988
- Radtke, P./Wilmes, D.** (2002): *European Quality Award*, 3. Aufl., München 2002
- Rapp, R.** (2001): *Customer Relationship Management*, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 2001
- Rasche, C.** (1994): *Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen*, Wiesbaden 1994
- Rasche, C./Wolfrum, B.** (1994): Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 45. Jg. (1994), Nr. 4, S. 501-517
- Recklies, D.** (2001): *The Management Consultancy Industry – An Analysis Part I – Current State*, April 2001, URL: <http://www.themanager.org/Resources/Consulting%20Industry.htm>, Stand: 11.06.2003
- Rüegg-Stürm, J.** (2000): Was ‚ist‘ eine Unternehmung?, *Diskussionsbeiträge*, hrsg. vom Institut für Betriebswirtschaft (IfB), Nr. 36, St. Gallen 2000
- Rüegg-Stürm, J.** (2002): *Das neue St. Galler Management Modell*, Bern, Stuttgart, Wien 2002
- Rühli, E.** (1994): Die Ressource-based View of Strategy – Ein Impuls für einen Wandel im unternehmenspolitischen Denken und Handeln?, in: P. Gomez/D. Hahn/G. Müller-Stevens/R. Wunderer: *Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung*, Wiesbaden 1994, S. 31-57

- Schildknecht, R.** (1992): Total Quality Management – Konzeption und State of the Art, Frankfurt, New York 1992
- Schneck, O./Morgenthaler, P./Yesilhark, M.** (2003): Rating, München 2003
- Schwetz, W.** (2003): Moderates Wachstum in Aussicht, in: CRM Report 2003, März 2003, S. 6-10
- Seghezzi, H. D.** (1994): Qualitätsmanagement – Integriertes Qualitätsmanagement, in: Entwicklungstendenzen im Management, Bd. 10, Stuttgart 1994
- Selznick, P.** (1957): Leadership in Administration, New York, Tokyo 1957
- Slywotzky, A.** (1996): Value Migration: How to think several moves ahead of the competition, Boston, Mass. 1996
- Slywotzky, A./Morrison, D./Moser, T./Mundt, K./Quellea, J.** (1999): Die 30 besten Strategien für mehr Gewinn, Landsberg/Lech 1999
- Stracke, H. J./Neipp, G.** (1991): Einführung in die CIM-Praxis, Düsseldorf 1991
- Sun Wu/Becker, H. D.** (1972): Sun Tze – Die dreizehn Gebote der Kriegskunst, 1. Aufl., München 1972
- Timmers, P.** (2000): Electronic Commerce: strategy and models for business-to-business trading, Chichester 2000
- Tomczak, T./Schögel, M./Birkhofer, B.** (1999): A Typology of Business Models in Electronic Commerce for Marketing Consumer Goods, in: R. Dholakia/S. Wikström (Hrsg.): Cotim-99 Proceedings Electronic Commerce: Behaviours of Suppliers, Producers, Intermediaries & Consumers, Vol. 3, Rhode Island 1999
- Treacy, M./Wiersema, F.** (1995): Marktführerschaft, Frankfurt a. M. 1995
- Welge, M. K./Al-Laham, A.** (2001): Strategisches Management, 3. Aufl., Wiesbaden 2001
- Wilmes, D./Radtke, P./Aurich, M.** (2000): TQM-gerechtes Controlling, München, Wien 2000
- Winkelmann, P.** (2002): Marketing und Vertrieb, 3. Aufl., München 2002
- Wöhe, G.** (1993): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaft, München 1993
- Wolter, O.** (2000): TQM Scorecard, Wien 2000
- Zickwolff, M.** (o. J.): Erfolgsfaktor Wissensmanagement – oder warum CRM-Projekte scheitern, Frankfurt a. M., o. J.
- Zink, K.** (1998): Total Quality Management as a Holistic Management Concept, Heidelberg 1998.

<b>9 Abbildungsverzeichnis</b>	Seite
Abb. 2.1: Marktanteile der Beratungsfelder 2002 (in %)	10
Abb. 2.2: Akteure auf dem Beratungsmarkt	11
Abb. 2.3: Tätigkeitskomponenten der Berater	12
Abb. 2.4: Rollenkomponenten der Berater	13
Abb. 2.5: Wachstum der Beratungsfelder 2002 (in %)	14
Abb. 2.6: Die bekanntesten IT-Berater	15
Abb. 2.7: Der europäische Markt für Management Consulting	16
Abb. 2.8: Der europäische Markt für Management Consulting nach Ländern	17
Abb. 2.9: Der globale Markt für Consulting-Leistungen	18
Abb. 2.10: IT-Budgets 2005 im Vergleich zu 2003	19
Abb. 2.11: Wichtigkeit von IT-Themen	22
Abb. 2.12: Budgetentwicklung in der IT zwischen 2003 und 2005	23
Abb. 2.13: Aktuelle IT-Vorhaben (mit oder ohne IT-Berater)	24
Abb. 2.14: Mittelfristige Trends in der IT-Beratung	25
Abb. 2.15: Wachsende Bedeutung der Portale	27
Abb. 2.16: Umsatz der Top-10-Unternehmensberater 1991 und 2000	32
Abb. 3.1: Strategien als hierarchisches Konstrukt	37
Abb. 3.2: Grundmuster von empirisch beobachtbaren Strategien	39
Abb. 3.3: Strategische Vision als Basis für den Entwurf eines Geschäftsmodells	40
Abb. 3.4: Grundstruktur der Wertkette	42
Abb. 3.5: Geschäftssystem von McKinsey	43
Abb. 3.6: Definition des Begriffes „Geschäftsmodell“	47
Abb. 3.7: Definition des Begriffes „strategisches Geschäftsmodell“	49
Abb. 4.1: Vorgehensweise zur Ableitung des strategischen Geschäftsmodells	54
Abb. 4.2: Metageschäftsmodell für Beratungsunternehmen	64
Abb. 5.1: Teilmodell für das Grundelement Unternehmensstrategie	67
Abb. 5.2: Strategiephasen	68
Abb. 5.3: Teilmodell für das Grundelement Managementsysteme	71
Abb. 5.4: Die Balanced Scorecard	74
Abb. 5.5: Die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem	76
Abb. 5.6: Grundsätze der strategiefokussierten Organisation	77
Abb. 5.7: Gegenüberstellung traditionelle Qualitätssicherung und TQM	82
Abb. 5.8: Die Grundkonzepte der Excellence	84
Abb. 5.9: Das EFQM Modell	85
Abb. 5.10: RADAR-Bewertungskonzept	87
Abb. 5.11: Stärken des TQM und der BSC	90
Abb. 5.12: Teilmodell für das Grundelement Beschaffungsmarkt	95
Abb. 5.13: Teilmodell für das Grundelement Absatzmarkt	97

---

Abb. 5.14: Teilmodell für das Grundelement Wertschöpfungsfaktor.....	101
Abb. 5.15: Teilmodell für das Grundelement Prozesse .....	103
Abb. 5.16: Prozessphasen des Produkt- und Innovationsmanagements .....	105
Abb. 5.17: Absatzmarkt-Prozess-Mix im Kunden- und Vertriebsmanagement.....	108
Abb. 5.18: Ein strategisches Geschäftsmodell der IT-Beratung.....	112
Abb. 6.1: Das Teilmodell Unternehmensstrategie.....	119
Abb. 6.2: Das Strategiemodell.....	120
Abb. 6.3: Das Wertemodell Excellence .....	122
Abb. 6.4: Das Solutionmodell .....	123
Abb. 6.5: Die 10 strategischen Zielrichtungen .....	124
Abb. 6.6: Die Strategy Map.....	125

## 10 Abkürzungsverzeichnis

ASP	Application Service Providing
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.
BSC	Balanced Scorecard
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CRM	Customer Relationship Management
DAP	Deming-Application-Prize
DCF	Discounted Cash flow
DIN	Deutsche Industrie-Norm
EAI	Enterprise Application Integration
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award
ERP	Enterprise Resource Management
EVA	Economic Value Added
FEACO	European Federation of Management Consulting Associations
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resources
IAS	International Accounting Standards
IMS	Integriertes Managementsystem
ISO	International Organization of Standardization
IT	Informationstechnologie
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
MC	Management Consulting
OLAP	Online Analytical Processing
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PLM	Product Lifecycle Management
PM	Prozessmanagement
PRM	Partner Relationship Management
RADAR	Results, Approach, Deployment, Assessment, Review
ROI	Return on Investment
SCM	Supply Chain Management
SEM	Strategic Enterprise Management
SHV	Shareholder Value
SMB	Small Medium Business
SPOC	Single-Point-of-Contact
SRM	Supplier Relationship Management
SS	Steuerungssystem
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

---

TQM	Total Quality Management
US-GAAP	United States – Generally Accepted Accounting Principles
USP	Unique Selling Proposition
WP	Wertschöpfungsprozess
Y2K	Year 2000
zfo	Zeitschrift für Führung und Organisation