Rahmenbedingungen und Geschäftsmodell der IT-Beratung

Thomas Deelmann

Information Systems & Management
Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik und BWL
Johannes Gutenberg-Universität Mainz
deelmann@isym.bwl.uni-mainz.de

Abstract: IT-Beratung vereint einen wesentlichen Teil der Beratungsausgaben von Unternehmen. Die wissenschaftliche Aufarbeitung dieser Beratungsdisziplin bleibt jedoch hinter der praktischen Relevanz zurück. Diese Lücke soll durch den Beitrag in Teilen geschlossen werden. Hierzu werden Rahmenbedingungen, unter denen die IT-Beratung agiert, aufgezeigt, wie auch das generische Geschäftsmodell einer IT-Beratung dargelegt und ausgewählte Details skizziert. Die Ausführungen verbinden Innen- und Außensicht der IT-Beratung und können in ihrer beschreibenden Funktion als Bindeglied zwischen den verschiedenen beteiligten Akteuren dienen.

1 Motivation, Ziel und Aufbau

IT-Beratung stellt, zusammen mit ihren Teildisziplinen der Softwareberatung, Systemintegrationsberatung, Outsourcing etc., einen wesentlichen Teil der Beratungsaktivitäten von Unternehmen dar und vereint einen großen Teil der Beratungsausgaben auf sich. Hierbei ist zu beobachten, dass Anbieter von IT-Beratungsleistungen nicht nur methodische Unterstützung anbieten, sondern häufig auch den Anwender bzw. Kunden funktional-fachlich unterstützen und damit in Teilmärkte anderer Beratungsdomänen eindringen [SKH01, S. 4].

Sowohl innerhalb der Informatikdisziplin wie auch innerhalb der Beratungsforschung nimmt die IT-Beratung eine eher untergeordnete Rolle ein [NB06, S. 7]. Während bspw. zur Softwareentwicklung eine Vielzahl von Literatur existiert und auch rund um die Managementberatung verschiedene Forschungsbemühungen zu identifizieren sind[9], scheint die wissenschaftliche Aufarbeitung der IT-Beratung hinter ihrer praktischen Bedeutung zurückzubleiben. Diese Lücken zwischen praktischer Relevanz und wissenschaftlicher Reflexion will der vorliegende Beitrag in Teilen schließen.

Ziel ist es, sowohl verschiedene Rahmenbedingungen aufzuzeigen, unter denen die IT-Beratung agiert, wie auch das generische Geschäftsmodell einer IT-Beratung darzulegen und ausgewählte Details zu skizzieren.

[9] Vgl. exemplarisch die Lehrstühle und Forschungsschwerpunkte an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, European Business School in Oestrich-Winkel, FH Ludwigshafen sowie der FH Bonn-Rhein-Sieg.

Nach diesem einleitenden Abschnitt werden zunächst unterschiedliche Rahmenbedingungen diskutiert, unter denen die IT-Beratung handelt. Zu nennen ist hier die Frage der Abgrenzung zu anderen Beratungsdisziplinen, die Größe des verfügbaren Marktes, die Beschreibung verschiedener Möglichkeiten im Umgang mit Kunden und ihren IT-Bereichen, den sog. Kontrahierungsregeln und schließlich die Möglichkeit der Messung von IT-Beratungsqualität. Wesentlich beim letzten Punkt ist, dass die Bewertung der Qualität vom Kunden ausgeht und Beratungsunternehmen sich im Sinne einer Beobachtung zweiter Ordnung an dieser Sichtweise orientieren sollten.

Im dritten Abschnitt werden zunächst an Hand des Geschäftsmodells einer Beratung ihre wesentlichen Charakteristika vorgestellt, ebenso wie verschiedene Arten von IT-Beratungsprojekten. Anschließend werden Senioritätsgrade, Karrierepfade und die entstehende Personalpyramide als Differenzierungsmerkmale der internen Organisation aufgezeigt. Diese Aspekte sind abhängig von den bearbeiteten Projekten und gleichzeitig Voraussetzung hierfür. Sie wirken direkt auf den finanziellen Erfolg der Beratung ein.

Der letzte Abschnitt schließlich fasst die Ergebnisse des vorliegenden Beitrages nochmals zusammen und gibt einen Ausblick auf weitere Forschungsfragen und -aktivitäten.

2 Rahmenbedingungen der IT-Beratung

2.1 Begriffsklärung

Der Begriff *Unternehmensberatung* ist nicht geschützt, so dass Beratungsleistungen von verschiedenen Akteuren in unterschiedlichen Bereichen erbracht werden können. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, zunächst eine einheitliche Verständnisgrundlage zu schaffen. Zur Begriffsklärung soll folgende Arbeitsdefinition für Beratung zu Grunde gelegt werden: „Als organisationale Beratung wird ein (1) professioneller, (2) vertraglich beauftragter (3) Dienstleistungs- und Transformationsprozess der (4) intervenierenden Begleitung durch ein (5) Beratungssystem bei der (6) Analyse, Beschreibung und Lösung eines (7) Problems des Klientensystems – i. S. einer (8) Arbeit an Entscheidungsprämissen – mit dem Ziel der (9) Transformation verstanden.“ [De06a, S. 6]

2.2 Beratungsinhalt

Die genannte Unterstützungsleistung kann in verschiedenen Bereichen erbracht werden. Der inhaltliche Schwerpunkt der Beratungstätigkeit wird hierbei regelmäßig an Hand von fünf Klassen unterschieden (in Anlehnung an [Fe05, S. 26]):

- *Strategieberatung*: Strategieberatung zielt auf den Erhalt und die Verbesserung der langfristigen und strategischen Lebensfähigkeit einer Organisation. Beispiele hierfür sind die strategische Planung und Organisationsentwicklung, strategische Marketingplanung und Corporate Communication.
- *Organisations- und Prozessberatung*: Diese Beratungstätigkeit zielt auf die Verbesserung der operativen Aspekte einer Organisation. Beispiele hierfür sind Business Process Reengineering, Change Management, Projektmanagement, Supply Chain Management.
- *Finanzberatung*: Die Finanzberatung für Organisationen zielt auf die Verbesserung des Einsatzes der finanziellen Ressourcen. Projektbeispiele kommen aus dem Bereich Prüfungsnahe Beratung, Mergers & Acquisitions, Financial Advisory.
- *Personalberatung*: Personalberatung will das personelle Element von Organisationen sowie den Umgang hiermit verbessern. Die Projektbandbreite reicht von der Personalbeschaffung und dem sog. Headhunting über Benefits & Compensation, Interimsmanagement, Weiterbildung und Training bis hin zur Outplacement-Unterstützung.
- *IT-Beratung*: IT-Beratung will die Aufnahme, Verarbeitung, Speicherung und Verfügbarmachung von Informationen in Organisationen verbessern. Beispiele hierfür sind Systementwicklung und -integration, IT-Outsourcing, IT-Architekturen.

Während sich die deskriptive Unterscheidung reibungslos zu vollziehen scheint, gestaltet sich die tatsächliche Einordnung von Beratern und Beratungsprojekten in diese Klassen in der Praxis als schwierig. Als Beispiel mag die Umstellung von Rechnungslegungsvorschriften in Unternehmen vom deutschen HBG auf die IAS/IFRS- bzw. US GAAP-Standards dienen: Hier haben sich sowohl Operations- und Prozessberater, Finanzberater sowie IT-Berater positioniert, die sich der Problemstellung von unterschiedlichen Seiten nähern. Insbesondere größere IT-Beratungsunternehmen mit historischen Bezügen zu anderen Disziplinen erschweren eine eindeutige Zuordnung. Eine solche Unterscheidung ist jedoch bspw. für die Höhe der vereinbarten Tagessätze von Relevanz: IT-Beratung wird im Allgemeinen geringer, Strategieberatung im Allgemeinen höher vergütet.

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf das Feld der IT-Beratung, lassen sich unbeschadet der genannten Schwierigkeiten im Wesentlichen aber auch auf andere Beratungsfelder übertragen.

2.3 IT-Beratungsmarkt

Der europäische Markt für IT-Beratungsleistungen ist in den vergangenen Jahren relativ konstant geblieben. Innerhalb dieses Marktfeldes ist insbesondere ein Ansteigen von Outsourcingleistungen auf Kosten der übrigen (klassischen) IT-Teildisziplinen zu beobachten (vgl. Abbildung 3).

Der gesamte deutsche Beratungsmarkt weist für das abgelaufene Jahr 2004 in Summe ein Volumen von ca. 13,25 Mrd. Euro auf. Hiervon entfällt ca. ein Drittel auf IT-Beratungsleistungen. Auf Outsourcingleistungen entfallen ca. 7,5%. [Fe05, insb. S. 14]

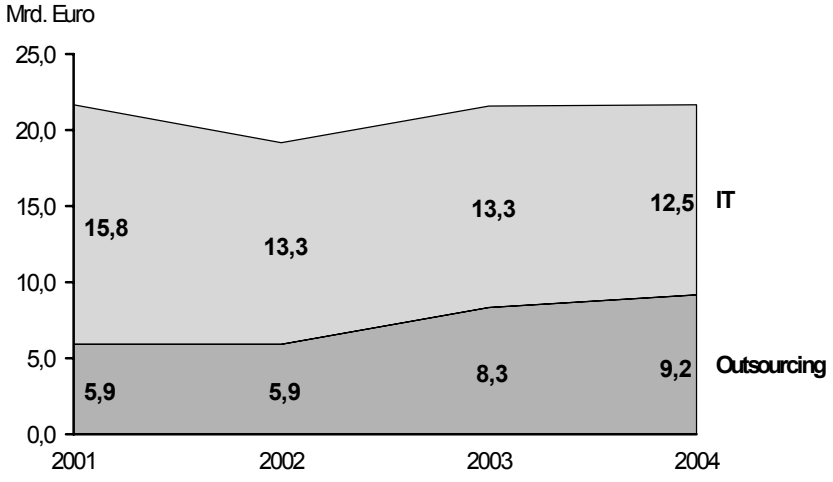

Abbildung 1: Europäischer IT-Beratungsmarkt 2001-2004 [Fe05, S. 8]

2.4 Kontrahierungsregelungen

IT-Beratungsdienstleistungen werden häufig von Unternehmen nachgefragt, die gleichzeitig über interne IT-Ressourcen verfügen. Es besteht an dieser Stelle die Notwendigkeit, eine Zusammenarbeit zwischen beiden Gruppen sowie die Beauftragungsmöglichkeit für externe Dienstleistungen abzustimmen. Die Regelung muss insbesondere die Frage behandeln, ob der interne Lieferant eine Vorzugsbehandlung gegenüber dem externen Lieferanten erfährt und wie diese ggf. ausgestaltet werden kann. Führend in dieser Diskussion sind meist kaufmännische sowie qualitative Argumente. Die Behandlung von internen Lieferanten kann gegenüber ihren externen Kollegen bspw. mit den folgenden Ausprägungen erfolgen:

- *Kontrahierungszwang:* Der interne IT- bzw. Softwareberater (-anbieter) muss genutzt werden.
- *Kontrahierungsgebot:* Der interne IT- bzw. Softwareberater (-anbieter) soll berücksichtigt werden. Bei einem so genannten „First Offer“ gibt der interne Berater als erster ein Angebot ab. Gefällt dies dem Kunden nicht, können auch externe Berater um ein Angebot gebeten werden. Eine andere Variante berücksichtigt den so genannten „Last Call“. Hierbei darf der interne Anbieter auf Basis der bereits vorliegenden externen Angebote als letzter Anbieter noch selber ein Angebot unterbreiten. Auch die Kombination beider Varianten, also ein „First Offer, Last Call“ ist möglich.
- *Wettbewerb:* Es besteht kein Zwang, auf den internen IT- bzw. Softwareberater (-anbieter) bei der Vergabe von Projekten und Aufträgen zurückzugreifen. Der unternehmensinterne Markt entscheidet allein, ob Reputation, Qualität und Preis ausreichend sind, damit der interne Lieferant direkt mit der Projektarbeit beauftragt wird oder sich im Rahmen von Ausschreibungsverfahren, Beauty Contest und Verhandlung für die Projektarbeit qualifiziert.

2.5 Beratungsbewertung durch den Kunden

Eine weitere wesentliche Rahmenbedingung ist die Beratungs- und Projektbewertung durch den Kunden. Kenntnisse an dieser Stelle durch die sog. Beobachtung zweiter Ordnung helfen Beratungsunternehmen, den Anforderungen ihrer Kunden zu entsprechen und ihren Ressourceneinsatz effektiv sowie effizient zu steuern.

Bei der Projektbewertung am Ende eines Projektes werden zwei grundsätzlich verschiedene Facetten unterschieden. Es kann zum einen die Durchführung und der Erfolg des Projektes bewertet werden. Zum anderen kann die Arbeit und der Beitrag des involvierten Beratungsunternehmens sowie der individuellen Berater zum Projektergebnis betrachtet werden.

Typische Fragestellungen und Aspekte bei der Betrachtung eines durchgeführten Projektes am Projektende stammen aus folgenden Bereichen:

- Umsetzung des Projektes
- Projektinduzierte Einsparungen
- Projektinduzierte Investitionen
- ROI (Return on Investment) für Projekteinsatz

Typische Fragestellungen für die Bewertung des involvierten Beratungsunternehmens am Projektende stammen aus folgenden Bereichen:

- Umfang der bereitgestellten Beraterkapazität, Unterlagen, etc.
- Einhaltung vereinbarter Meilensteintermine, etc.
- Qualität der Vertragsabwicklung
- Qualität des Projektmanagements
- Umfang Problem- und Konfliktmanagement
- Innovationskraft des Beraters
- Kompetenz der Mitarbeiter
- Eignung des Methodeneinsatzes
- Genauigkeit der ursprünglichen Aufwandsschätzung
- Transfer von Know-How zum Kundenunternehmen
- Zusammenarbeit zwischen Projektbeteiligten
- Grad der Umsetzungsunterstützung
- Mehrwert durch Beratereinsatz
- Anteil des Beratungsunternehmens an der Ergebniserreichung
- Verhalten bei Preisen und Konditionen

Kundenunternehmen entscheiden für ihre jeweilige Situation, welche Informationen sie erheben wollen und wie viel Aufwand sie hierfür bereit sind zu investieren. Das Ergebnis ist grundsätzlich relevant für eine genauere Beurteilung der jeweiligen Leistung der einzelnen im Unternehmen eingesetzten Berater [HD06]. Eine exemplarische, gewichtete Bewertungsstruktur für IT-Beratungsprojekte zeigt Abbildung 2. Bei den Kriterien werden die für Beratungsleistungen typischen Eigenschaften einer erbrachten Dienstleistung berücksichtigt.

Mit der erfolgten Begriffsklärung, der Beschreibung unterschiedlicher Beratungsinhalte, einer kurzen Marktübersicht, der Darlegung typischer Kontrahierungsregeln für die Zusammenarbeit von internen und externen Ressourcen sowie einer Übersicht zur Kundenbewertung von Beratungsprojekten sind verschiedene Rahmenbedingungen beschrieben worden, unter denen IT-Berater zu operieren haben. In einem nächsten Schritt werden wesentliche interne Strukturen von IT-Beratungsunternehmen betrachtet.

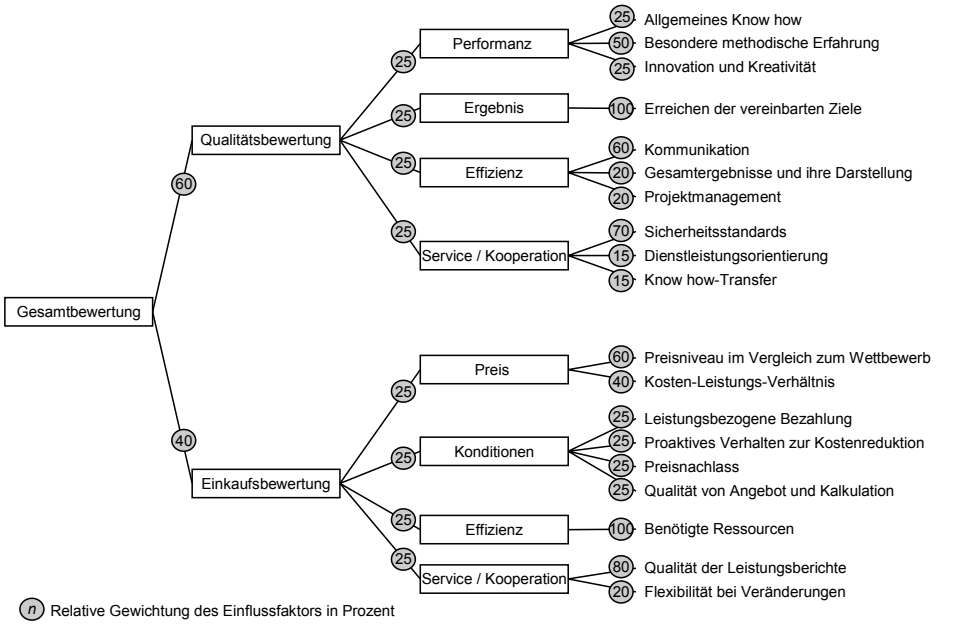

Abbildung 2: Exemplarische Bewertungsstruktur für Beratungsprojekte [De06b]

3 Geschäftsmodell und Charakteristika der IT-Beratung

3.1 Geschäftsmodell

Dem vorliegenden Beitrag liegt folgendes Geschäftsmodellverständnis zu Grunde: „Ein Geschäftsmodell kann als eine abstrahierende Beschreibung der ordentlichen Geschäftstätigkeit einer Organisationseinheit angesehen werden. Diese Abstraktion basiert auf einer Abbildung von Organisationseinheiten, Transformationsprozessen, Transferflüssen, Einflussfaktoren sowie Hilfsmitteln oder einer Auswahl hieraus.“ [SDL03, S. 23]

Das Geschäftsmodell der meisten Unternehmensberatungen sieht vor, dass Berater ihre (Personal-) Ressourcen, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten unter Anwendung von Beratungsansätzen, Methodiken etc. zur Problemlösung einsetzen (vgl. Abbildung).[10]

Aus dem Geschäftsmodell lassen sich drei wichtige Elemente herauslösen, die im Rahmen der Unternehmensstrategie betrachtet werden müssen: Mitarbeiter, Wissen und Beratungsansatz. Weitere Merkmale, wie z. B. die Positionierung im Markt, die durch das Verhältnis von Partnern zu Beratern entstehende Hebelwirkung bei der Weitergabe von Wissen oder das Vergütungsmodell sind zur Differenzierung notwendig.

In IT-Beratungen dominieren Projekte gegenüber Regeltätigkeiten. Aufbau- und Ablauforganisation sind also als dynamisch zu betrachten. Beratungsprojekte sind häufig in Phasen unterteilt, die einem wiederkehrenden Schema folgen [Co01, Ni97a, Ni97b]. Aus Sicht einer IT-Beratung besteht ein Projekt im Wesentlichen aus drei Phasen, die ihrerseits weiter unterteilt werden können: Projektanbahnung (mit Anfrage, Angebot, Vertragsgestaltung), Projektdurchführung (mit Analyse, Konzeption, Entwicklung, Einführung) und Projektabschluss (mit direkter Erfolgsbewertung, Dokumentation, Kundenbefragung).

Für die Arbeit in einem IT-Beratungsunternehmen ist es i. d. R. charakteristisch, dass sie an wechselnden sowie verteilten Orten stattfindet, so dass der Zuweisung von Beratern zu Einsatzorten und Projekten eine besondere Bedeutung zukommt. Für das Geschäftsmodell einer Beratung ist es in diesem Zusammenhang wichtig, die Fähigkeiten der Berater richtig einzusetzen, um effizient zu Problemlösungen zu gelangen.

---

[10] Vgl. für eine Betrachtung des Themenschwerpunktes Personal der Geschäftsmodelle von sog. Professional Service Firms, zu denen auch IT-Beratungen gehören, [Ko04].

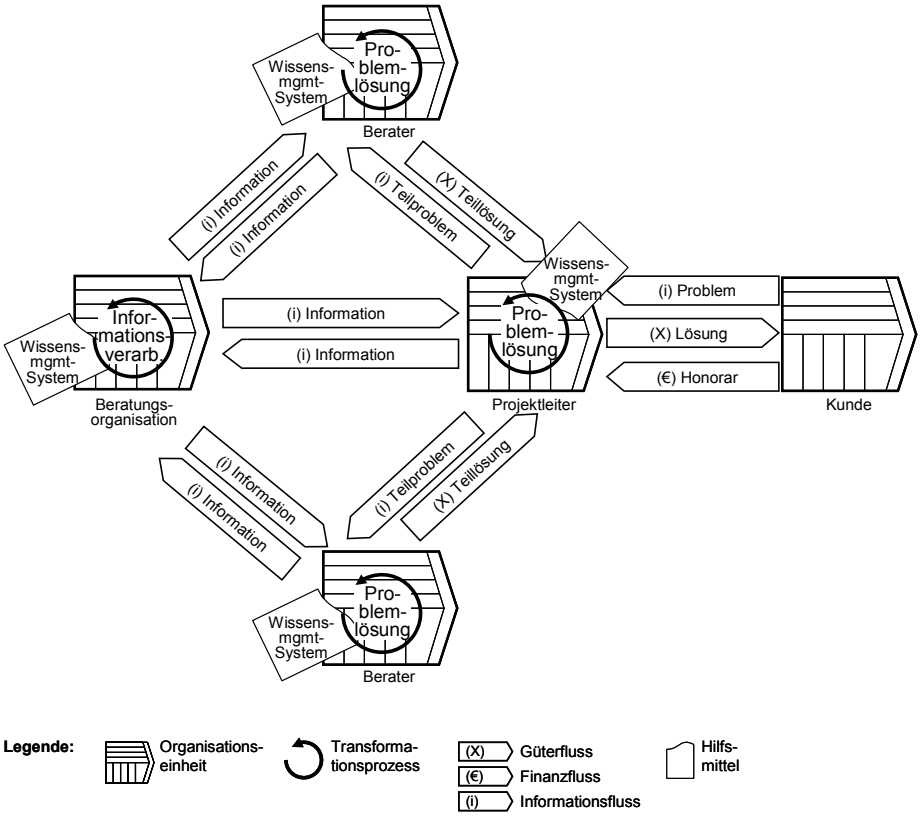

Abbildung 3: Geschäftsmodellbeispiel Beratung (Aufbauend auf [DP05, S. 246])

3.2 Rollen und Projektart

In IT-Beratungsprojekten kann der Berater verschiedene Rollen, Aufgaben und Funktionen einnehmen, z. B. Entwicklungs- und Innovationsfunktion, Durchsetzungsfunktion, Wirtschaftlichkeitsfunktion oder Katalysatorfunktion.[11]

Weiterhin lassen sich IT-Beratungsprojekte nach den bearbeiteten Fragestellungen unterteilen. Die Art der bearbeiteten Projekte kann in drei verschiedene Klassen oder Typen unterschieden werden, wobei die Praxis zeigt, dass es sich hierbei um eine Einordnung an Hand des Projektschwerpunktes handeln muss, da Projekte meist auch die angrenzenden Gebiete behandeln:

- *Insight:* Projekte dieser Gruppe fragen nach dem „Was?“ Sie wecken beim Kunden zum einen das Problembewusstsein, zum anderen weisen sie aber auch den Weg zur Lösung des Problems.

[11] Vgl. exemplarisch [SKH01, S. 2-3 oder Rie04]

- *Concept:* Die sogenannten Concept-Projekte fragen nach dem „Wie?“ Sie greifen die Insights auf und konkretisieren diese bspw. auf organisatorischer oder prozessualer Ebene.
- *Implementation:* Projekte, die in dieser Gruppe zu finden sind, fragen nach dem „Wann?“ Sie führen die entwickelten Konzepte aus und setzen diese bspw. in Lösungen um.

Diese Schwerpunktbildung hat Auswirkungen bspw. auf die benötigten Berater, ausgedrückt in ihren Skills und Senioritätsgraden sowie auf die Personalpyramide, d. h. dem Verhältnis von Partnern zu Beratern in einer Beratung. Implementation-Projekte verlangen nach einer größeren Anzahl von Beratern pro Partner. Weniger Berater benötigen Concept-Projekte, am wenigsten Insight-Projekte. [DP04, S. 179-180]

Eine alternative Art der Projektaufteilung bezieht sich auf sog. „Brain-“, „Grey Hair-“ und „Procedures-Projekte.“ Brain-Projekte sind von hoher Komplexität und meist fachliche oder technologische Vorreiterprojekte, die mit Kreativität, Innovationskraft und neuen Ansätzen neuen Probleme mit neuen Lösungen begegnen. Bei Grey Hair-Projekten werden bekannte Methoden auf kundenspezifische Situationen adaptiert. Berater werden dann für solche Projekte engagiert, wenn sie Erfahrungen auf eben diesem Gebiet vorweisen können. Der Neuigkeitsgrad ist bei Procedure-Projekten am geringsten. Sowohl das Problem, als auch die notwendige Lösung ist meist bereits im Vorfeld des Projektes bekannt. Ein Berater wird ausgewählt, wenn er das Projekt mit einer hohen Effizienz lösen kann. [Ma82]

3.3 Senioritätsgrade

Wie weiter oben bereits angesprochen, sind verschiedene Senioritätsgrade von Relevanz, um Beratungsprojekte effektiv mit Personal auszustatten. Hierbei haben konzeptionelle IT-Beratungsprojekte andere Anforderungen als bspw. Implementierungsprojekte oder Parametrisierungen von Standardsoftware. Die Mitarbeiter einer Beratung lassen sich grundsätzlich in die beiden Gruppen „Partner“ und „Berater“ einteilen. In den meisten Beratungen sind die Partner die Gesellschafter der Unternehmung, während die Berater meist auf diesen Status hinarbeiten. Diese beiden Grundkategorien werden jedoch in der Praxis i. d. R. weiter unterteilt. Obwohl die Bezeichnung der einzelnen Senioritätsgrade, Beraterkategorien, Ranks, Stufen etc. häufig nicht einheitlich ist, d. h. beratungsspezifische Unterschiede aufweist, lassen sich doch gewisse Gemeinsamkeiten identifizieren. Diese beziehen sich zum einen auf die Struktur der ansteigenden Aufgabenkomplexität und zum anderen auf eine steigende Verantwortung und damit einhergehende Kompetenzerweiterungen.

Die folgende Aufstellung präsentiert typische Charakterisierungen mit abnehmender Seniorität. Ihre Kenntnis und Anwendung hilft bspw. bei der Standardisierung von Beratereinsätzen. Während die Bezeichnungen fallweise variieren können, ist die grundsätzliche Unterteilung auf Berater- sowie auf Kundenseite etabliert:

Tabelle 1: Senioritätsgrade und ausgewählte Charakteristika (Aufbauend auf [Kr05])

Senioritätsgrad (und exemplarische Tätigkeits-beschreibungen)	**Ausgewählte Charakteristika**
Senior Partner (Managing Director, Senior IT-Management Coach, Programm Management/-Head, Functional (Senior-) Architect, Program Conceptioner)	- Zentraler Entscheider und Mitglied der Leitungsebene auf Seiten der IT-Beratung - Einsatz i.d.R. nur punktuell in den Projekten bzw. projektbegleitend - Erfahrung in der Leitung von großen IT-Beratungsaufträgen mit hoher Komplexität und strategischer Bedeutung - Verfügt über themenübergreifendes sowie branchenspezifisches Spezialwissen - Verfügt über Spezialkenntnisse im organisatorischen, informationstechnischen und strategischen Umfeld des Kunden - Ansprechpartner bei grundsätzlichen Problemen in der Zusammenarbeit zwischen Beratung und Kunde
Junior Partner (Senior Manager, Project Manager, Technical (Senior-) Architect, Functional Designer, Technical Expert / Conceptioner)	- Erfahrung in der Leitung von großen IT-Beratungsaufträgen mit hoher Komplexität - Ausgezeichnete Kenntnisse in Fragen von IT-Architektur, Aufbau- und Ablauforganisationen - Erfahrung in der Leitung bzw. Steuerung des Projektteams - Verfügt über themenübergreifendes sowie branchenspezifisches Spezialwissen - Verfügt über projektrelevante Spezialkenntnisse im Umfeld des Kunden - Ansprechpartner bei Problemen im Projektteam
Project Manager (Group Leader, Technical Designer, Test Conceptioner)	- Erfahrung in der Leitung von mittleren und kleinen IT-Projekten - Verfügt über projektrelevantes Spezialwissen - Ausgeprägte analytische Fähigkeiten - Entwickelt selbständig Lösungskonzepte - Ausgeprägte Sozialkompetenz
Senior Consultant (Senior Software Developer, Software Analyst)	- Bearbeitet eigenverantwortlich Projektmodule - Führt Arbeitsteam effektiv - Ausgezeichnete Kenntnisse ausgewählter Softwareprogramme/-lösungen - Ausgeprägte analytische Fähigkeiten - Sicherer Umgang mit einschlägigen Tools und Methodiken - Ausgeprägte Sozialkompetenz
Consultant, Junior Consultant (Business Analyst, Software Developer, Software Tester)	- Eigenverantwortliche Erledigung übertragener Projektarbeiten, insbesondere in der Dokumentation - Rechercheaufgaben und Informationsbeschaffung, Pflege von Projektmanagement-Tools - Ausgeprägte analytische Fähigkeiten - Sehr gute Kenntnisse ausgewählter Softwareprogramme/-lösungen - Geübt im Umgang mit einschlägigen Tools und Methodiken - Abgeschlossenes Studium oder vergleichbarer Abschluss - Sozialkompetenz (Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Flexibilität)

3.4 Karrierepfade

Innerhalb von IT-Beratungen gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie die Beraterkategorien zur Karriereentwicklung genutzt werden können. Zunächst kann die durchschnittliche Verweilzeit auf einer Stufe betrachtet werden. Hiermit ist diejenige Zeit gemeint, die ein Mitarbeiter z. B. als Junior Berater im Beratungsunternehmen verbringt, bevor er den Rang eines Senior Beraters erhält. Typisch sind Verweilzeiten von 2-3 Jahren als Junior Consultant, 3 Jahren als Senior Consultant, 2-3 Jahren als Project Manager und 3-4 Jahren als Junior Partner. Die Zugehörigkeit zur Gruppe der Senior Partner ist in der Regel zeitlich nicht begrenzt.

Für die Individualkarrieren in Beratungsunternehmen ist weiterhin die Fluktuationsquote relevant. Um die höheren Karrierestufen als attraktiv und erstrebenswert darzustellen, muss ihre Erreichung als eine Auszeichnung wahrgenommen werden. Dies kann erreicht werden, indem bspw. nicht jedem Mitarbeiter der Sprung auf eine höhere Karrierestufe gewährt wird und die Ergebnisse einer Leistungsevaluation entsprechend zur Personalentwicklung genutzt werden. [EG04]

Beratungsunternehmen können sich neben der Entwicklung ihres Beratungspersonals auch durch die Einstiegsstufen von ihren Wettbewerbern differenzieren. Hier lassen sich zwei grundsätzliche Ausrichtungen unterscheiden. Auf der einen Seite können Beratungen lediglich Hochschulabsolventen einstellen („New Hires“) und Mitarbeiter höherer Karrierestufen nur aus Kandidaten der jeweils darunter liegenden Karrierestufe rekrutieren. Auf der anderen Seite können sie auch Quereinsteigern die Möglichkeit eröffnen, eine höhere Karrierestufe zu bekleiden, ohne alle der niedrigeren Stufen durchlaufen zu haben („Experienced Hires“). [RST05]

Eine Besonderheit dieser Unterscheidung stellen Beratungen dar, die als Mitarbeiter lediglich Personen mit ausgewiesener (z. B. fünfjähriger) Berufserfahrung einstellen. Sie nutzen die außerhalb der Beratung gesammelten Erfahrungen ihrer Mitarbeiter als Verkaufsargument gegenüber dem Kunden. Beratungen, die ein solches Geschäftsmodell verfolgen, können Projekte, die einen personellen Unterbau von junioren Beratern erfordern, c. p. schwerer bearbeiten, als Beratungen mit ebendiesem Unterbau.

Die angeführten Kriterien der Verweilzeit, Umgang mit nicht beförderten Beratern sowie Einstellungsmöglichkeiten haben u. a. Auswirkungen auf das Verhältnis von Partnern zu Beratern und auf die Typen der durchführbaren Projekte.

3.5 Personalpyramide

Aus den gerade diskutierten Charakteristika von Projekttypen, Senioritätsgraden sowie Karrierepfaden ergeben sich verschiedene Möglichkeiten der Ausgestaltung von Personalpyramiden. Drei mögliche Personalverteilungen von junioren und senioren Beratern werden in Abbildung schematisch dargestellt und unterschieden.[12]

---

[12] Vgl. für eine ähnliche Aufteilung von Projekttypen auch [Ma82, S. 24 f. und Ri04].

Zunächst ist die stark spezialisierte IT-Beratung zu nennen. Sie hat einen sog. Boutique-Charakter und verfügt über eine fast gleichmäßige Verteilung der einzelnen Hierarchiestufen. Im Verhältnis zu den anderen Organisationsmöglichkeiten ist diese Art sehr senior ausgestattet. Dies bedingt die notwendige hohe fachliche Kompetenz der bearbeiteten Projekte. Diese fokussieren i. d. R. auf eine eng umrissene fachliche Fragestellung.

Eine Diamantenform weist die Personalstruktur von sog. Transformationsberatungen auf. Sie übernehmen vornehmlich Beratungsprojekte, welche die langfristige Veränderung von Organisationen zum Ziel haben. Da das Endergebnis der Transformation in weiten Teilen skizziert ist, gleichzeitig aber Projekteinsätze an unterschiedlichen Stellen des Unternehmens notwendig werden, bedarf es einer großen Anzahl von erfahrenen Beratern, die in der Lage sind, komplexe Projektsituationen zu steuern und auch die Einbindung von Kundenmitarbeitern in die Projektteams übernehmen können. Dies ist gleichzeitig ein wesentlicher Grund für den im Gegensatz zur klassischen Pyramide abgeschwächten personellen Unterbau.

Eine sehr breite Basis von junioren Beratern und eine sehr geringe Zahl von senioren Beratern weisen Implementierungsberatungen oder solche, die ganze Projektprogramme betreuen, auf. Hierbei wird eine einmalige, größere Aufgabe in einem abgegrenzten Gebiet behandelt. Das Projektergebnis ist bspw. in Form einer implementierten Software vorhanden und kann den Charakter eines Produktes aufweisen. Die gute Anleitbarkeit der in solchen Projekten auftretenden Aufgaben unterstützt die Delegierbarkeit an juniore Beratungsmitarbeiter und damit auch die flache Pyramidenform.

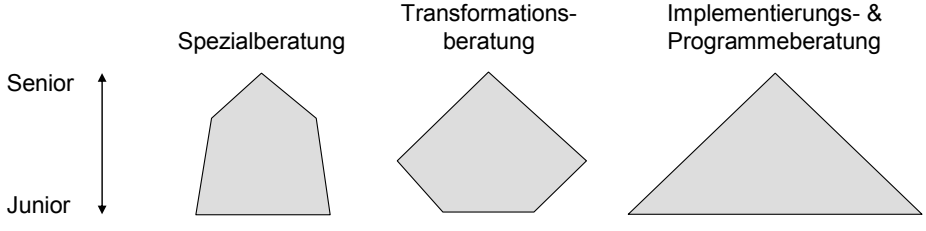

Abbildung 4: Schematische Darstellung Personalverteilung bei unterschiedlichen Projekttypen

4 Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Beitrag hat zunächst eine Differenz zwischen der praktischen Relevanz von IT-Beratung und ihrer Reflexion in der Literatur identifiziert. Ziel war es dementsprechend, diese Lücke in Teilen zu schließen. Hierzu sind in einem ersten Schritt im Sinne einer Außensicht verschiedene Rahmenbedingungen expliziert worden, in denen sich Anbieter von IT-Beratungsleistungen bewegen. Zu nennen sind hier die Abgrenzung zu anderen Beratungsleistungen, der zur Verfügung stehende Markt sowie die Zusammenarbeit bzw. Abgrenzung zu kundeneigenen IT-Ressourcen, ausgedrückt durch Kontrahierungsregelungen. Als relevant für Beratungsunternehmen wurde weiterhin die durch den Kunden wahrgenommene Qualität der Beratungsleistung herausgestellt. Hier wurden Parameter der Beratungsbewertung genannt und in eine Bewertungsstruktur überführt.

In einem zweiten Schritt sind im Sinne einer Innensicht das generische Geschäftsmodell von IT-Beratungsunternehmen sowie verschiedene Projekttypen zusammen mit wesentlichen Eigenschaften charakterisiert worden. Zu nennen sind hier insbesondere die verschiedenen Senioritätsgrade, die eine Beratung typischerweise aufweist, die Verweildauer auf den unterschiedlichen Stufen und die sich hieraus ergebene Personalpyramide.

Obige Ausführungen wollen einen Beitrag zur Beschreibung der Beratungstätigkeit als Bindeglied zwischen verschiedenen Beteiligten liefern. Neben diesen eher strukturellen Betrachtungsweisen erscheint es beispielsweise für zukünftige Forschungsaktivitäten notwendig, auch prozessorientierte Überlegungen, z. B. entlang des Beratungsprozesses, zu explizieren. Ebenso mag es interessant sein, eine „Spezielle Betriebswirtschaftslehre für Beratungsunternehmen“ zu diskutieren oder Charakteristika von eher großen IT-Beratungen mit denen von eher kleinen IT-Beratungen gegenüber zu stellen.

Literaturverzeichnis

[Co01] Cope, M.: Consulting mit System. Financial Times Prentice Hall, München, 2001.

[De06a] Deelmann, T.; Huchler, A.; Jansen, St. A.; Petmecky, A.: Internal Corporate Consulting: Thesen, empirische Analysen und theoriegeleitete Prognosen zum Markt für Interne Beratungen. ZU-Schnitte Discussion Paper, Friedrichshafen, 2006.

[De06b] Deelmann, T.: Kennzahlen für die kunden- und beraterseitige Steuerung von Beratungsprojekten. In (Nissen, V.; Schneider, H., Hrsg.): Prozessorientiertes Corporate Performance Measurement – Methoden, Konzepte, Anwendungen. Ilmenau, 2006, S. 145-158.

[DP04] Deelmann, T.; Petmecky, A.: Beratermanagement – Objektive Optimierung des Beratereinsatzes bei der Deutschen Telekom. In (Treichler, Chr.; Wiemann, E.; Morawetz, M., Hrsg.): Corporate Governance und Managementberatung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004, S. 177-201.

[DP05] Deelmann, T.; Petmecky, A.: Optionenraum für Geschäftsmodell, Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation einer Unternehmensberatung. In (Petmecky, A.; Deelmann, T., Hrsg.): Arbeiten mit Managementberatern – Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2005, S. 245-255.

[EG04] Erhard, A.; Gerds, M.: Die Auswahl von Bewerbern und Leistungsevaluation von Beratern in Top-Management-Beratungen. In (Nippa, M.; Schneiderbauer, D., Hrsg.): Erfolgsmechanismen der Beratung. Physica-Verlag, Heidelberg, 2004, S. 209-225

[Fe05] Feaco (Hrsg.): Survey of the European Management Consultancy Market. Brüssel, 2005.

[HD06] Haferkamp, S.; Drescher, S.: Client Professionalization: Proposed Approach for the Knowledge-Centered Management of Consulting Projects. In (Deelmann, T.; Mohe, M., Hrsg.): Selection and Evaluation of Consultants. Hampp-Verlag, Mehringen, 2006, im Erscheinen.

[Ko04] Koehler, M.: Markenmanagement ist Personalmanagement. In (Ringelstetter, M.; Bürger, B.; Kaiser, S., Hrsg.): Strategien und Management für Professional Service Firms. Wiley-VCH, Weinheim, 2004, S. 243-255.

[Kr05] Kraus, A.: Der Einkauf als Intermediär zwischen Berater und Beratenem. In (Petmecky, A.; Deelmann, T., Hrsg.): Arbeiten mit Managementberatern. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, 2005, S. 65-75.

[Ma82] Maister, D. H.: Balancing the Professional Services Firm. In: Sloan Management Review, Fall 1982, S. 15-29.

[NB06] Niehaves, B.; Becker, J.: Design Sciences Perspectives on IT-Consulting. In (Lehner, F.; Nösekabel, H.; Kleinschmidt, P., Hrsg.): Wirtschaftsinformatik 2006, Tagungsband 2, Gito-Verlag, Berlin, 2006, S. 7-17.

[Ni97a] Niedereichholz, C.: Unternehmensberatung – Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition. Oldenbourg Verlag, München, Wien, 1997.

[Ni97b] Niedereichholz, C.: Unternehmensberatung – Band 2: Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung. Oldenbourg Verlag, München, Wien, 1997.

[Ri04a] Richter, A.: Organisation von Beratungsfirmen: Ein Erfolgsfaktor. Vortrag im Rahmen der „ConsultingImpulse 2004“, Oestrich-Winkel, 2004.

[Ri04b] Riedl, M.: Rollen eines Managementberaters. In (Nippa, M.; Schneiderbauer, D., Hrsg.): Erfolgsmechanismen der Beratung. Physica-Verlag, Heidelberg, 2004, S. 137-164.

[RST05] Richter, A.; Schmidt, S.; Treichler, Chr.: Organisation und Mitarbeiterentwicklung als Differenzierungsfaktor. In (Sommerlatte, T.; Mirow, M.; Niedereichholz, C.; Windau, P. G. v., Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung - Organisationen führen und entwickeln. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2005, S. 1-18.

[SDL03] Scheer, Chr.; Deelmann, T.; Loos, P.: Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell. Working Papers of the Research Group Information Systems & Management, Paper 12, Mainz, 2003.

[SKH01] Scheer, A.-W.; Köppen, A.; Hans, A.: Consulting: Ein Überblick. In (Scheer, A.-W.; Köppen, A., Hrsg.): Consulting – Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung, 2. Aufl., Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2001, S. 1-10