

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung
- Reports on Consulting Research -

Herausgegeben von
Prof. Dr. Volker Nissen

Volker Nissen, Stefan Kinne

**Systematische Gegenüberstellung
von Strategieberatung und IV-Beratung**

Forschungsbericht Nr. 2007-03,

1. Aufl., Oktober 2007



Technische Universität Ilmenau

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Institut für Wirtschaftsinformatik

Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen (WI-2)

Autoren: Volker Nissen, Stefan Kinne

Titel: Systematische Gegenüberstellung von Strategieberatung und IV-Beratung.

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung Nr. 2007-03, 1. Aufl. Oktober 2007

Technische Universität Ilmenau, FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen

ISSN 1862-1805

ISBN 978-3-938940-17-4

© 2007 FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, TU Ilmenau

Dieses Material ist urheberrechtlich geschützt.

Anschrift: Technische Universität Ilmenau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,
 Institut für Wirtschaftsinformatik, PF 100565, D-98684 Ilmenau.
 http://www.tu-ilmenau.de/fakww/Forschungsberichte_z.1664.0.html

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	iii
Tabellenverzeichnis	iii
1 Grundlagen	1
1.1 Unternehmensberatung.....	1
1.2 Ausgangsverständnis der Beratungsfelder und Problemstellung	2
1.3 Empirische Untersuchung	3
2 Ergebnisse: Vergleich beider Beratungsfelder	4
2.1 Ziele, Tätigkeitsschwerpunkte und Auftraggeber	4
2.2 Organisation und Eigentumsverhältnisse	5
2.3 Projekte, Leverage und Anforderungen an Berater	7
2.4 Beratertagessätze	9
2.5 Beratungsprodukte.....	10
2.6 Konjunkturabhängigkeit	12
2.7 Ausgewählte Funktionalbereiche	13
2.7.1 Strategische Partnerschaften.....	13
2.7.2 Vertrieb.....	14
2.7.3 Marketing	15
2.7.4 Personal	15
2.7.5 Beratungsprojekt.....	17
2.7.6 Wissensmanagement	18
3 Zusammenfassung und Ausblick.....	20
Literaturverzeichnis	23
Anhang: Leitfragen in den Interviews mit erfahrenen Beratern.....	28

Abbildungsverzeichnis

Bild 1: Marktanteile in Deutschland nach Beratungsthemen 2

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung von Strategieberatung und IV-Beratung 21

Zusammenfassung: In der Literatur sind verschiedentlich Abgrenzungsversuche zwischen den beiden Beratungsfeldern Strategieberatung und IV-Beratung unternommen worden, die jedoch stets auf wenige Merkmale abheben und daher einen lediglich punktuellen Charakter haben. In diesem Beitrag wird eine umfassendere Gegenüberstellung vorgenommen. Die Darstellungen beziehen Ergebnisse einer Befragung erfahrener Unternehmensberater ein und dokumentieren vor allem die Unterschiede zwischen beiden Beratungsfeldern, um hier zu einem klareren Verständnis beizutragen.

Schlüsselwörter: Strategieberatung, Informationsverarbeitungsberatung, Consulting Research

1 Grundlagen

1.1 Unternehmensberatung

In der Literatur sind vielfältige Versuche zu finden, den Begriff Unternehmensberatung zu definieren.¹ In diesem Beitrag soll darunter eine professionelle Dienstleistung verstanden werden, die durch eine oder mehrere, im allgemeinen fachlich dazu befähigte und von den beratenen Klienten hierarchisch unabhängige Person(en) zeitlich befristet sowie meist gegen Entgelt erbracht wird und zum Ziel hat, betriebswirtschaftliche Probleme des beauftragenden Unternehmens interaktiv mit den Klienten zu definieren, strukturieren und analysieren, sowie Problemlösungen zu erarbeiten, und auf Wunsch ihre Umsetzung gemeinsam mit Vertretern des Klienten zu planen sowie im Unternehmen zu realisieren [33; 3].

Unterschiedliche Aspekte im Klientenunternehmen können Gegenstand der Beratung sein. Entsprechend unterscheidet der BDU² folgende Beratungsfelder:

- Strategieberatung,
- Organisationsberatung,
- IT-Beratung,
- Personal- und HR-Beratung.

¹ Ausführliche Begriffsdiskussionen enthalten z.B. [41; 11ff.] [49; 37ff.] [30; 23ff.] und [2; 4ff.].

² BDU = Bund Deutscher Unternehmensberater e.V.

Da es bei der „IT-Beratung“ im Grunde nicht primär um *Informationstechnologie*, sondern vor allem um Fragen der *Informationsverarbeitung* von Klienten geht, soll im Folgenden dem Begriff der Informationsverarbeitungsberatung (IV-Beratung) der Vorzug gegeben werden.

Der Umsatz der Consultingbranche in Deutschland stieg laut BDU im Jahr 2006 im Vergleich zum Vorjahr um 11,4 Prozent auf 14,7 Milliarden Euro. Bild 1 zeigt die Marktanteile der einzelnen Beratungsfelder.

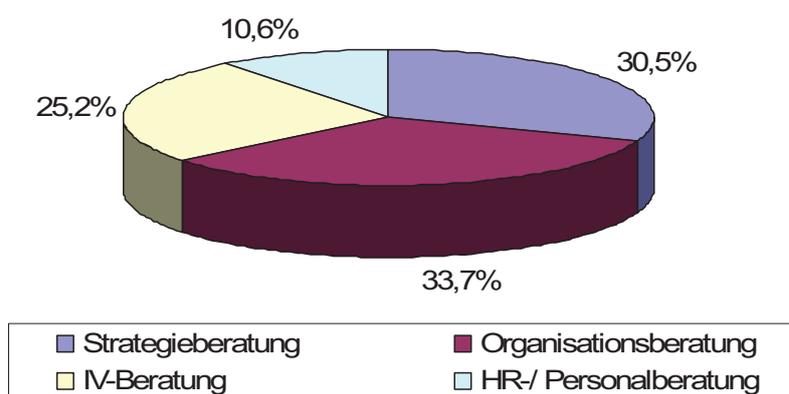


Bild 1: Marktanteile in Deutschland nach Beratungsthemen [7; 9]

1.2 Ausgangsverständnis der Beratungsfelder und Problemstellung

Strategieberatung hat die langfristigen Potenziale der Klientenunternehmen im Blick. Sie versucht, Wettbewerbsvorteile für den Klienten aufzubauen oder zu erhalten. Die Beratungsergebnisse haben daher in der Regel eine besonders hohe Relevanz für das betroffene Unternehmen. Entsprechend sind die bearbeiteten Probleme oft schlecht strukturiert und stellen hohe Anforderungen an die intellektuellen Fähigkeiten der Berater.

IV-Beratung ist dagegen primär operativ ausgerichtet. Im Zentrum der Beratungsthemen stehen Fragen der Informationsverarbeitung von Klienten. Sie schließt organisatorische Aspekte ein, soweit diese stark mit der Informationsverarbeitung zusammenhängen (z.B. die Gestaltung von Geschäftsprozessen). Nicht zum Aufgabenfeld zählen dagegen typische Leistungen von IT Service Providern, also etwa das Hosting von Applikationen oder die Montage von Hardware beim Kunden. Ebenso nicht dazu zählt die Softwareentwicklung,

auch wenn diese oft einen nennenswerten Bestandteil der praktischen Geschäftstätigkeit von Beratungsfirmen im IT-Umfeld darstellt.

In der Literatur sind einige Abgrenzungsversuche zwischen beiden Beratungsfeldern unternommen worden [2] [29] [39] [46] [47], die jedoch stets auf relativ wenige Merkmale abheben und daher einen lediglich punktuellen Charakter haben. Im Gegensatz dazu soll nachfolgend ein stärker systematischer Vergleich beider Beratungsfelder unternommen werden. Dabei werden bereits vorhandene Ergebnisse aus der Literatur in die Darstellungen integriert.

Kritik kommt in diesem Kontext von Mieschke. Er sieht die Abgrenzung von IV-Beratung gegenüber anderen Beratungsbereichen als problematisch an [29; 5f.]. Demnach lassen neue Strukturen und Wettbewerber im IV-Beratungsmarkt nur eine unscharfe Abgrenzung zu. Dem ist zuzustimmen. Am Ende dieses Beitrages sollen daher auch sich abzeichnende Marktentwicklungen hin zu Full Service Providern aufgegriffen werden. Hier ist auch der grundsätzliche Zusammenhang beider Beratungsschwerpunkte zu beachten. So benötigen IV-Beratungsprojekte die Einbindung in eine übergreifende IV-Strategie. Strategische Konzepte bedürfen auf operativer Ebene der Bild und Umsetzung in den IT-Systemen eines Unternehmens.

1.3 Empirische Untersuchung

Die Basis für diese Arbeit bildet eine Analyse der Consulting-Literatur, ergänzt um eigene langjährige Beratungserfahrungen. Auf diesen Erkenntnissen aufbauend wurden zusätzlich Tiefeninterviews mit erfahrenen Beratern, sowohl aus der Strategischen als auch der IV-Beratung, durchgeführt. Diese dienten einer Überprüfung und Erweiterung der initialen Ergebnisse.

Die Interviews waren ausführlich und erfolgten zum größten Teil telefonisch, zum Teil aber auch persönlich oder durch schriftliche Befragung. Dies war aufgrund der Präferenzen und Restriktionen der Interviewpartner erforderlich. Insgesamt wurden 14 Berater aus 14 Beratungsunternehmen befragt. Zwei Interviewpartner kamen aus der internen Beratung. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte bewusst so, dass sowohl Vertreter beider Beratungsfelder als auch Vertreter von großen und kleinen Beratungshäusern in der Stichprobe enthalten waren. Die Größe der befragten Beratungsunternehmen war über das

gesamte Spektrum verteilt. Das kleinste Unternehmen besteht aus zwei Beratern, das größte Unternehmen beschäftigt weltweit etwa 150.000 Mitarbeiter. So wurden zielgerichtet repräsentative Beispiele ausgewählt. Dennoch ist zukünftig anzustreben, die Ergebnisse durch weitere empirische Untersuchungen breiter abzusichern.

In den Befragungen wurden zunächst geschlossene Fragen gestellt, deren Beantwortung relativ wenig Zeit in Anspruch nahm. Im letzten Teil der Befragung gab es offene Fragen, welche die Berater in individueller Ausführlichkeit beantworten konnten. Dies war nötig, da die gewährte Interviewzeit individuell schwankte.

2 Ergebnisse: Vergleich beider Beratungsfelder

2.1 Ziele, Tätigkeitsschwerpunkte und Auftraggeber

Das Ziel der Strategischen Beratung liegt in der Verbesserung der langfristigen Entwicklung des Unternehmens [25; 66]. Sie dient der dauerhaften Sicherung des Unternehmenserfolges und Wettbewerbsvorteils der Klienten [12; 8]. Die Beratungsleistung besteht aus der Entwicklung von Zukunftsbildern für Unternehmen in einem konstruktiv-kritischen Dialog mit dem Topmanagement. Das Ziel ist eine Entlastung des Managements und ein Wissenstransfer vom Berater in das Klientenunternehmen [21; 234].

Das Ziel der IV-Beratung liegt in der Verbesserung (im Sinne größerer Effektivität und Effizienz) des Einsatzes von Informationsverarbeitung durch das beauftragende Unternehmen [35]. Hierbei können sowohl überlegenes Wissen der Beratung als auch Ressourcenknappheit im beauftragenden Unternehmen den Ausschlag geben, Berater einzusetzen.

Dabei wird durch die Tätigkeitskomponente „Analysieren, Planen, Konzipieren“ bei der IV-Beratung durchschnittlich weniger als ein Drittel des Umsatzes generiert, wogegen bei der Strategischen Beratung durchschnittlich die Hälfte des Umsatzes durch diese Komponente beigetragen wird. Bei der IV-Beratung ist die vorrangige Tätigkeitskomponente „Umsetzen, Implementieren“. Dieser Bereich macht bei der Strategischen Beratung nur ein Drittel des Umsatzes aus [29; 7f.] Hier ist zu erkennen, dass bei der Strategischen Beratung die Umsetzung der Empfehlungen nicht immer Teil des Beratungsauftrages ist. Im Gegensatz dazu brauchen IV-Beratungsunternehmen "ihre Beratungsergebnisse kaum in Schreibtischschubladen suchen" [26; 192]. Hieran wird deutlich, dass in der Literatur die

Umsetzung oder Realisierung der Handlungsempfehlungen noch nicht als typisch für die Strategische Beratung angesehen wird.

Auftraggeber für die Strategische Beratung ist meist die Geschäftsführung. Auftraggeber der IV-Beratungen sind oft die Fachbereiche oder IT-Abteilung des Klienten [33; 4].

Die Interviewpartner aus der Strategieberatung identifizierten einheitlich den größeren Mittelstand und Großunternehmen als Kunden. Hier sind auch die hohen Tagessätze von Bedeutung, wie ein Strategieberater bestätigte. Zu übereinstimmenden Ergebnissen kamen bereits Fritz und Effenberger [15; 106ff.] in einer Befragung von 450 Unternehmen, die Leistungen der Strategischen Beratung in Anspruch genommen hatten. So wiesen die befragten Unternehmen im Durchschnitt einen Umsatz von umgerechnet 5 Mrd. Euro und 40.000 Beschäftigte auf.

Dagegen umfasst die Kundenstruktur der IV-Beratung den gesamten Bereich von den Kleinunternehmen bis hin zu den Großunternehmen. Dabei nannten die Interviewpartner aus den großen IV-Beratungshäusern vor allem Großunternehmen als ihre Klienten. Viele der kleinen bis mittleren IV-Beratungsunternehmen beraten das gesamte Spektrum, von Unternehmen mit 20 Mitarbeitern bis hin zu Großkonzernen.

Im Gegensatz zu den befragten Strategischen Beratungen haben sich die Hälfte der befragten IV-Beratungen auf eine oder wenige Branchen spezialisiert. Bei den befragten Strategieberatungen gab es eine solche Spezialisierung nicht.

2.2 Organisation und Eigentumsverhältnisse

Vorherrschendes Eigentümermodell in der Managementberatung, zu der auch die Strategieberatung zählt, ist die Partnerschaft [36; 119] [37; 162]. Auch Ausgründungen von Beratungsunternehmen aus Großkonzernen werden mit steigender Tendenz als Partnerschaften organisiert [16; C5]. Partnerschaften sind Unternehmen im Eigentum der leitenden Mitarbeiter [37; 161]. Diese verfügen einerseits über den Gewinn aus der Geschäftstätigkeit des Unternehmens. Andererseits legen sie auch die Corporate Governance fest [36; 119f.]. Das Partnerschaftsmodell bietet den Beratungsunternehmen viele strukturell verankerte Vorteile. Diese liegen in höheren Leistungsanreizen, gegenseitiger Kontrolle sowie der unmittelbaren Beteiligung an unternehmerischen Risiken und

Erfolgschancen [37; 175]. Gleichzeitig verbleibt die volle Kontrolle über das Unternehmen beim Management.

Die von uns befragten Unternehmen hatten sowohl in der Strategischen als auch in der IV-Beratung je etwa zur Hälfte das Partnerschaftsmodell ausgewählt. Die andere Hälfte der Strategieberatungen waren Inhouse-Beratungen, auf die eine solche Organisationsform nicht anwendbar ist. Im Gegensatz dazu haben die Rechtsform der Aktiengesellschaft mit an der Börse frei handelbaren Anteilsscheinen nur IV-Beratungen gewählt [47; 81].

Geeignet ist das Partnerschaftsmodell vor allem für Unternehmen, deren Kapitalbedarf moderat ist. Dies trifft vor allem für solche Beratungsfirmen zu, die wenig Anlagekapital benötigen, wie die klassische Managementberatung [37; 166]. Anders sieht es aus, wenn die Leistungserstellung zum Beispiel hohe Investitionen in Hard- und Software oder Rauminfrastruktur erfordert. Ein Teil der IV-Beratungen bietet infrastrukturintensive Dienstleistungen, wie zum Beispiel Outsourcing, an. Hierdurch entsteht ein hoher Kapitalbedarf, welcher meist nicht durch Partner realisiert werden kann. Aus diesem Grund werden externe Kapitalgeber gesucht und die Gesellschaft beispielsweise als Aktiengesellschaft organisiert.

Eine zentrale Eigenschaft der Beratungsdienstleistung ist ihre Vertraulichkeit. Sie kann besonders gut gewährleistet werden, wenn kein externer Kapitalgeber an dem Beratungsunternehmen beteiligt ist, dem die Beratung rechenschaftspflichtig ist. Deshalb ist das Partnerschaftsmodell hier sehr gut geeignet. Diese Vertraulichkeit spielt in der IV-Beratung eine geringere Rolle als in der Strategieberatung, da mit Informationen geringerer strategischer Relevanz umgegangen wird. So ist die Einführung einer Standardsoftware eine „wenig vertrauliche Dienstleistung“ [37; 168]. Die Vertraulichkeit betrifft in diesem Fall nur die firmeneigenen Inhalte und Abläufe [26; 203]. Auch aus dieser Perspektive kann daher erklärt werden, warum Strategische Beratungen häufig in Form von Partnerschaften organisiert sind.

Hinsichtlich der Aufbauorganisation basieren sowohl Strategie- als auch IV-Beratungen häufig auf einer Matrixorganisation. So wird oft unterschieden in Industriesegmente (Konsumgüter, Pharma usw.) und Beratungsthemen (Unternehmensfinanzierung, Organisation usw.). Zum Teil gibt es darüber hinaus regionale Strukturen [2; 26]. Auch bei den Unternehmen unserer Interviewpartner waren in beiden Beratungsfeldern Beispiele von Matrixorganisationen zu finden. Die Frage, ob eine solche Organisationsform gewählt

wird, hängt offenbar weniger vom Beratungsfeld als mehr von einer hinreichenden Unternehmensgröße ab.

2.3 Projekte, Leverage und Anforderungen an Berater

Beide Beratungsfelder erbringen ihre Dienstleistung in Projektform unter enger Einbeziehung des Klienten. In den Interviews mit Beratern wurde jedoch immer wieder ein Abgrenzungskriterium genannt: Die Strategische Beratung ist stark problemorientiert ausgerichtet, die IV-Beratung im Gegensatz dazu ergebnis- oder lösungsorientiert. So ist in der IV-Beratung das Problem meist klar umrissen und häufig sehr akut. Ebenso ist der Lösungsweg oft grundsätzlich bekannt. Der Fokus des Projektes liegt dann auf einer effizienten Problemlösung. Im Gegensatz dazu werden Strategieberater häufig bereits engagiert, um das unternehmerische Problem erst einmal klar zu definieren oder seine Ursachen zu finden. Hier kann eine von Maister [27; 4f.] vorgeschlagene Kategorisierung von Beratungsprojekten angewendet werden:

Brain Projekte: Die hier zu lösende Kundenaufgabe ist neu und von extremer Komplexität. Sie erfordert höchstes methodisch-fachliches Wissen und professionelle Fähigkeiten. Als Kernanforderungen solcher Projekte an die Berater werden Kreativität, Innovation und Pionierleistungen bei neuen Ansätzen, Konzepten und Techniken genannt. Der Kunde kauft hier von der Beratung vor allem überragende intellektuelle Fähigkeiten ein, um seine Probleme zu lösen. Daher können solche Projekte nur von besonders hoch qualifizierten, intellektuell herausragenden Beratern durchgeführt werden.

Grey Hair Projekte: Diese Projekte verlangen eine kundenindividuelle Lösung, sind jedoch in ihren Anforderungen an Kreativität und Innovativität geringer einzuschätzen als Brain Projekte. Die zu lösende Aufgabenstellung ist im Grundsatz bekannt und Lösungsansätze aus anderen Projekten können darauf übertragen werden. Kunden achten bei der Beauftragung eines Beratungsunternehmens vor allem auf nutzbare Erfahrungen und Vorwissen aus früheren Projekten sowie das sich daraus ergebende Urteilsvermögen der Berater.

Procedure Projekte: Der hier zu bearbeitende Problemtyp ist gut bekannt und die einzelnen Lösungsschritte liegen weitgehend fest. Kunden könnten die damit

verbundenen Aufgaben oft selbst lösen, haben aber nicht die erforderlichen Ressourcen, um dies mit vergleichbarer Effizienz wie eine Beratung zu tun.

In der Strategieberatung finden sich vorwiegend Brain und Grey Hair Projekte, in der IV-Beratung dagegen vornehmlich Grey Hair und Procedure Projekte. So charakterisierten alle Gesprächspartner aus der Strategischen Beratung ihre Problemstellungen und Problemursachen als nicht eindeutig. Etwa 50 % der durchgeführten Projekte wurden dem Typ „Brain“ zugeordnet. Bei den IV-Beratungen ergaben die Interviews ein gemischteres Bild. Hier wurden die meisten Projekte bei dem Typ „Grey Hair“ eingeordnet.

Eng mit dem Mix von Projekttypen verknüpft, ist der organisatorische Hebel (*leverage*) eines Beratungshauses. Der Leverage gibt das Mengenverhältnis von Mitarbeitern verschiedener Qualifikationsstufen im Beratungsunternehmen an. Maister hat darauf hingewiesen, dass der Leverage primär von den Qualifikationsanforderungen der Beratungstätigkeit determiniert wird [27; 6f.]. Diese wiederum hängen von dem Mix an Projekttypen in einem Beratungshaus ab. Der Leverage ist bei Brain Projekten aufgrund der hohen intellektuellen Anforderungen relativ gering. Einem *Senior* sind also vergleichsweise wenige *Juniors* im Projekt zugeordnet. Brain Projekte verursachen daher besonders hohe Personalkosten pro Berater. In Grey Hair Projekten kann man einen größeren Anteil von Beratern der unteren Qualifikationsstufen einsetzen als bei Brain Projekten, so dass der Leverage steigt. Bei Procedure Projekten ist oft ein relativ hoher Anteil von Beratern unterer Qualifikationsstufen realisierbar, da sich viele Teilaufgaben gut delegieren lassen und umfangreiche Wissensressourcen zur Unterstützung verfügbar sind. Damit ist der Leverage in diesen Projekten am höchsten und die beraterbezogenen Kosten am geringsten. Insgesamt arbeiten daher IV-Beratungen mit einem höheren organisatorischen Hebel als Strategieberatungen.

Ringlstetter et al. beziffern den Leverage der Strategieberatung mit 1:6:6 im Verhältnis der Qualifikationsstufen Partner zu Projektleitern zu Beratern [38; 187]. Andere Quellen sehen ein Verhältnis *Seniors* zu *Juniors* von ca. 1:7 [20; 5] [9; 250]. Hingegen wird dieses Verhältnis in der IV-Beratung mit 1:15 als typisch angesehen [9; 250]. In den Interviews nannten die Strategieberater ein Verhältnis Partner zu Beratern von ca. 1:10, während die IV-Berater es mit ca. 1:40 angaben.

Grundsätzlich werden von den Beratern Eigenschaften wie Flexibilität, Belastbarkeit, Teamfähigkeit, Fremdsprachenkenntnisse, eine überzeugende Persönlichkeit und selbst-

ständiges Denken und Arbeiten gefordert. Hinzu treten fachliche Anforderungen, wie methodisches und Branchenwissen. Diese Anforderungen treffen auf beide Beratungsfelder zu. Bei der IV-Beratung ist vor allem Fachwissen gefordert [26; 200]. Dort konzentriert man sich gerne auf eine Branche, so dass tiefes industriespezifisches Wissen erforderlich ist [17; 207]. Hinzu treten meist softwarebezogene Kenntnisse und Fertigkeiten (z.B. beim Customizing). Methodisches Wissen wird vor allem im Bereich Projektmanagement benötigt.

Bei der Strategischen Beratung ist hingegen vor allem methodisches Wissen gefragt, welches um inhaltliches und projektspezifisches Wissen angereichert wird [39; 146]. Dies wurde auch bei den Interviews bestätigt. Zum relevanten Wissen zählen beispielsweise Methoden der strategischen Analyse und Unternehmensführung. Bei den Strategischen Beratern bedarf es außerdem eines ausgeprägten unternehmerischen Denkens [43; B2] sowie starker analytischer Fähigkeiten. Das unternehmerische Denken ist laut einem Interviewpartner bei der IV-Beratung weniger stark vertreten. Der Fokus liegt dagegen oft auf technischen Kenntnissen.

2.4 Beratertagesätze

Die jeweiligen Schwerpunkte bei den Projekttypen spiegeln sich auch in den Tagessätzen der Berater wider. Unsere Interviewpartner machten dazu folgende Angaben: In der IV-Beratung liegen die Sätze für einen wenig erfahrenen Berater (*Junior*) derzeit zwischen 600 und 800 Euro pro Beratertag (8 Std.). Für einen sehr erfahrenen Berater (*Senior*) werden dem Klienten bis zu 2000 Euro pro Tag berechnet, wobei die meisten Antworten hier im Intervall von 1000 bis 1500 Euro liegen. Strategieberater verweigerten bei dieser Frage überwiegend die Auskunft, doch ist bekannt, dass für Berater ab zwei Jahren Erfahrung Tagessätze oberhalb von 2000 Euro nicht ungewöhnlich sind. Für sehr erfahrene Berater sind Tagessätze bis zu 5000 Euro möglich.

Auch in der jüngeren Literatur sind Angaben zu den Tagessätzen zu finden. So wird zum Beispiel in [48; 41] für die Strategische Beratung der Tagessatz eines Consultants mit 1500 Euro und eines Projektmanagers mit bis zu 3000 Euro angegeben. In [45; 138] wird der Tagessatz für einen Consultant mit 1000 Euro und der für einen Partner mit 5000 Euro beziffert.

Für die IV-Beratung nennt Leciejewsky Tagessätze zwischen 500 und 1200 Euro, wobei diese Angaben aus dem Jahr 1996 stammen [26; 206]. Insgesamt stimmen jedoch die Ergebnisse der Literatur und die Aussagen der Interviewpartner überein. Gründe für die erheblichen Unterschiede bei den Tagessätzen zwischen beiden Beratungsfeldern liegen vor allem in den projektbezogenen Anforderungen, jedoch dürften hier auch das elitäre Image der Strategieberatung sowie die unterschiedlichen Gehaltsstrukturen bedeutsam sein. So liegen die Einstiegsgehälter bei IV-Beratungen nach Angabe der Interviewpartner derzeit zwischen 35 und 40 Tsd. Euro pro Jahr. Hinzu kommen variable, erfolgsabhängige Gehaltsanteile. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine aktuelle Gehaltsumfrage der Zeitschrift c't [1; 104ff.] Hier liegen die Durchschnittsgehälter von Juniorberatern bei 45 Tsd. Euro. In der Strategieberatung werden Neueinsteigern fixe Gehaltsbestandteile von 55 Tsd. bis 70 Tsd. Euro pro Jahr bezahlt. Etwa die Hälfte unserer Gesprächspartner verweigerte zu dieser Frage eine Stellungnahme.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass im IV-Beratungsgeschäft aufgrund der relativ klar umgrenzten Aufgaben der Druck der Klienten zunimmt, Fixpreisprojekte zu vereinbaren. Die nur schwach strukturierten Problemfelder der Strategieberatung hingegen verbieten einen solchen Ansatz in den meisten Fällen von vornherein. Ähnliche Schwierigkeiten sahen unsere Interviewpartner auch in einer erfolgsabhängigen Entlohnung der Beratungen. Strategieberater lehnten diese grundsätzlich ab und gaben erhebliche Probleme bei der Erfolgsmessung zu bedenken. Im Bereich der IV-Beratung laufen bei einem Drittel unserer Gesprächspartner bereits Projekte auf dieser Basis, einige weitere hatten sie in Planung.

2.5 Beratungsprodukte

Strategische Beratungen haben früher und erfolgreicher als IV-Beratungen begonnen, Markenbildung zu betreiben und individuelle Vorgehensweisen als Beratungsprodukte zu entwickeln und zu vermarkten.³ Bekannte Beispiele sind das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der Boston Consulting Group, das 7 S-Konzept von McKinsey oder der maßgeblich von Strategic Planning Associates vorangetriebene Shareholder Value Ansatz.

³ Ein guter Überblick findet sich bei [13].

Mieschke kritisiert mit Recht, dass in der IV-Beratung lange Zeit kaum Anstrengungen hinsichtlich der Entwicklung von Beratungsprodukten unternommen wurden. Stattdessen wurde nur auf die Nachfrage des Marktes beziehungsweise auf Anbieter von Hard- und Software reagiert [29; 29]. Durch den vorübergehenden Nachfragerückgang nach dem Jahr 2001 sowie die generelle konjunkturelle Schwäche, die vor allem IV-Beratungen getroffen hat, ist diese Situation jedoch inzwischen verbessert. Heute werden auch IV-Beratungsprodukte gezielt entwickelt, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen [29; 100]. Diese haben überwiegend noch nicht den Bekanntheitsgrad und Einfluss wie die Produkte der großen Strategieberater. Oft werden die Beratungsprodukte der IV-Berater noch durch IT-Werkzeuge unterstützt, die ein zusätzliches Umsatzpotenzial generieren und als „Türöffner“ für das Beratungsgeschäft fungieren können. Ein bekanntes Beispiel ist die Prozessmodellierung mit der ARIS™ Suite der IDS Scheer AG.

Wegen der Individualität der Aufgabenstellungen und aufgrund der intensiven Integration des externen Faktors ist sowohl der Leistungserstellungsprozess als auch das Leistungsergebnis bei der Unternehmensberatung grundsätzlich schwer zu standardisieren, obwohl Standardisierung eine sowohl qualitäts- als auch effizienzsteigernde Wirkung [28; 269] haben kann. Doch gibt es hier deutliche Unterschiede zwischen Strategischer und IV-Beratung.

Standardisierte Vorgehensweisen eignen sich besonders für vorwiegend analytische Aufgaben. Wenn kreative und innovative Lösungen und Umsetzung gefragt sind, ist Standardisierung weniger geeignet [42; 81]. Dichtl [10; 207] empfiehlt eine Standardisierung am ehesten dann, wenn:

- verwertbare Vorleistungen im Beratungsunternehmen vorhanden sind,
- der Anteil unerfahrener Berater hoch ist,
- Problem und Beratungsziel klar definiert sind,
- das Rationalisierungsziel überwiegt (im Gegensatz zur strategischen Neuausrichtung),
- die Beratungsaufgabe ein hohes Konfliktpotenzial birgt,
- der Problemdruck des Klienten hoch ist,
- Kosten für den Klienten erhebliche Relevanz besitzen und
- der Klient mit den Beratungsprodukten gut vertraut ist.

Die genannten Voraussetzungen sind vor allem bei Procedure Projekten gegeben. Projekttyp und Leveragestruktur machen deutlich, dass eine Standardisierung eher in der IV-Beratung als in der Strategieberatung eingesetzt werden kann. Dies deckt sich mit Aussagen in der Literatur. So schreiben Rüter und Lammerskitten, dass sich „klassische Strategische Unternehmensberatung durch die Individualität ihrer Vorgehensweisen und Lösungsansätze" auszeichnet [39; 141]. Vor allem die Kunden der Strategischen Beratung erwarten von dieser „specially tailored, innovative solutions - not standard formulas" [44; 46]. Hier wird oft standardisiertes Vorgehen kritisiert [24; 44]. Andererseits kann diese Einstellung auch hinderlich sein, wenn dadurch die Effizienzverbesserung der Beratung behindert wird [10; 142]. Auch in der Strategischen Beratung existieren standardisierbare Elemente, wie etwa Analysemethoden.

Ein ähnliches Bild zeigten auch die Interviews mit Beratern. Bei der IV-Beratung wurde eine Standardisierung als Möglichkeit zur Effizienzsteigerung und Wiederverwendbarkeit durchaus akzeptiert und eingesetzt. Oftmals existieren beispielsweise standardisierte Software-Einführungsmodelle. Bei den Interviewpartnern aus Strategischen Beratungen wurde Standardisierung meist vollständig ausgeschlossen. Hier werden, gemäß diesen Angaben, individuelle Lösungen verkauft, für die Standardisierung nicht in Betracht kommt.

2.6 Konjunkturabhängigkeit

IV-Beratung ist ungleich konjunkturabhängiger als Strategieberatung [22; 2]. „Strategieberatungen haben immer Konjunktur“ [32; 229]. Sowohl in Phasen der Expansion als auch der Rezession stellen sich für Unternehmen schwierige strategische Fragen. Während eine gute Konjunktur z.B. nach Beratung in neuen Geschäftsfeldern und Märkten verlangt, stehen in einer Rezession Themen wie Downsizing und Unternehmenszusammenschlüsse im Mittelpunkt der strategischen Beratung.

Investitionen in IV-Beratungen sind meist an erhebliche Zusatzausgaben im Hard- und Softwarebereich sowie teure Schulungen gekoppelt. Diese werden tendenziell dann eher getätigt, wenn die Geschäfte gute Gewinne erzielen. In Phasen relativer Schwäche dagegen stellt man solche Investitionen gerne zurück und versucht, die bestehenden Systeme bestmöglich zu nutzen. Die Zeit nach dem Ende des Internethypes ist hierfür ein aktuelles Beispiel.

2.7 Ausgewählte Funktionalbereiche

Nachfolgend werden Strategie- und IV-Beratung hinsichtlich besonders wichtiger Aufgabenbereiche verglichen, bei denen erkennbare Unterschiede zwischen beiden Beratungsfeldern auftreten.

2.7.1 Strategische Partnerschaften

Das Management von Partnern spielt in vielen IV-Beratungen eine ungleich größere Rolle als in der Strategischen Beratung. Partnermanagement bezeichnet das gezielte Eingehen und die Pflege von (strategischen) Partnerschaften mit dem Ziel einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Dabei werden vertikale Kooperationen (insbesondere mit Hard- und Softwareherstellern) ebenso betrachtet wie horizontale Kooperationen mit Wettbewerbern [35].

Typisch im Bereich der IV-Unternehmensberatung sind Service-, Software- und Hardwarepartner. Hardwarepartner sind oft die großen Hardwarehersteller (z.B. IBM und HP). Hardware wird aus Sicht der Klienten zumeist als austauschbares Gut (*commodity*) empfunden. Daher versuchen die Hersteller durch ein ausgeprägtes Partnering, Unternehmensberatungen an sich zu binden und deren *business excellence* mit ihrer *hardware excellence* zu verknüpfen und den Berater beim Klienten als Werbeträger für sich zu nutzen. Dadurch kommen sie bereits vor der eigentlichen Entscheidungsphase für die Hardware in das Projekt. Im Gegenzug bieten sie ihren Partnern bessere Unterstützung und Zusatzangebote wie Kapazitäten von Rechenzentren, Unterstützung bei der Dimensionierung von Servern für Anwendungssysteme oder spezielle Hosting-Angebote für On-Demand-Lösungen. Für den Klienten demonstriert eine solche Partnerschaft, dass der angebotene Lösungsvorschlag sich auch realisieren lässt.

Software-Partner sind zumeist die Hersteller von Standard-Unternehmenssoftware (z.B. SAP und Oracle), die ihren Partnern günstigere Lizenzmodelle bieten oder Klienten vermitteln, welche bereits Lizenzen bei ihnen erworben haben. Somit können Partner auf das starke Vertriebsnetz der etablierten Software-Hersteller zurückgreifen. Des Weiteren führen einige Software-Hersteller gemeinsame Kampagnen mit Partnern durch. So haben Certified Partner der SAP die Möglichkeit, sich auf deren Stand bei bestimmten Messen zu präsentieren. Weiterhin bieten einige Hersteller Rückvergütungen (*referral fees*) an. Dies sind meist prozentuale Abschläge auf den Lizenzumsatz, den Berater durch Verkauf bei Klienten generieren und die vom Hersteller als Prämien (Provision) ausgeschüttet werden.

Partnerschaften existieren auch bei Strategieberatungen. Dort betreffen sie oft die Zusammenarbeit mit Implementierungspartnern, die bei der Umsetzung von strategischen Beratungsergebnissen in das operative Geschäft unterstützen. Traditionell begleiten viele Strategische Beratungsunternehmen ihre Kunden nur bis zur Umsetzungsphase. So lag die Umsetzungsquote bei einer Studie zum Thema Strategische Unternehmensberatung von Fritz und Effenberger bei knapp über 50 Prozent [15; 110]. Allerdings hat hier in den letzten Jahren ein Wandel stattgefunden und viele Strategische Beratungen nehmen nun für sich in Anspruch, dass sie den Wandel von der Konzeptberatung zur Umsetzungsberatung vollzogen haben. So heißt es zum Beispiel bei Dean, dass „Beraterinnen und Berater der Boston Consulting Group die beratenen Unternehmen von der Strategieentwicklung in die organisatorische Umsetzung“ begleiten [8; 16].

2.7.2 Vertrieb

In Beratungsunternehmen wird typischerweise ein hoher Aufwand in die Pflege der bestehenden Kundenbeziehungen investiert, da die Neukundengewinnung meist mit einem höheren Aufwand verbunden ist. Durch eine langjährige Beziehung zwischen dem Beratungsunternehmen und dem Kunden steigen dagegen die Chancen einer erneuten Beauftragung ohne intensiven Wettbewerb. Eine intensive Kundenbindung streben sowohl die Strategische als auch die IV-Beratung an.

Barchewitz und Armbrüster kommen zu dem Ergebnis, dass der durchschnittliche Repeat Business-Anteil bei IV-Beratungen bei fast 90 Prozent und der bei der Strategischen Beratung bei ca. 80 Prozent liegt [3; 116]. Dabei ist der Anteil der Folgeaufträge aus laufenden Projekten bei der IV-Beratung höher als bei der Strategischen Beratung (58 Prozent zu 45 Prozent). Hingegen liegt bei den generellen neuen Aufträgen mit bestehenden Kunden die Strategische Beratung vorn (37 Prozent zu 29 Prozent).

Besonders wichtige Instrumente der Kundenpflege sind in beiden Beratungsbereichen die persönlichen geschäftlichen und außergeschäftlichen Kontakte. Dabei messen die Strategischen Beratungen den außergeschäftlichen Kontakten eine höhere Bedeutung zu [3; 118]. Die durchschnittliche Dauer der Zusammenarbeit mit einem Klienten bei IV-Beratungen liegt mit 5,5 Jahren nur leicht oberhalb jener von Strategischen Beratungen mit 4,8 Jahren. Die durchschnittlichen Umsatzanteile der zwei Hauptkunden liegen mit 24 Prozent für die Strategische und 27 Prozent für die IV-Beratung ebenfalls eng beieinander [3; 124ff.].

2.7.3 Marketing

Es bestehen erhebliche Unterschiede zwischen den Marketingaktivitäten der zwei Beratungsfelder. So werben viele IV-Beratungsunternehmen in Anzeigen mit ihrer Dienstleistungsqualität. Strategische Unternehmensberatungen schalten zwar auch Anzeigen, aber hier liegt der Fokus bei dem Aufruf an besonders qualifizierte Absolventen, sich zu bewerben. Damit soll den aktuellen und potenziellen Klienten gezeigt werden, dass im Beratungsunternehmen nur die Besten tätig sind und damit eine hohe Dienstleistungsqualität quasi „automatisch“ gewährleistet ist [4; 232].

Barchwitz und Armbrüster haben Beratungsunternehmen hinsichtlich ihres Marketingverhaltens in vier Klassen aufgeteilt [3] [4] und deren Vorkommen in der Beratungspraxis empirisch untersucht. Marketing-Verweigerer nutzen alle Marketingmöglichkeiten außer dem Online-Marketing sehr selten. Direktvermarkter setzen vor allem auf Direktmarketing und Werbeveranstaltungen. Auf Publikationen oder Online-Marketing verzichten diese Unternehmen weitgehend. Publizisten nutzen vor allem Veröffentlichungen, um auf sich aufmerksam zu machen. Marketing-Profis verwenden dagegen alle Möglichkeiten des Marketings.

Nach der auf dieser Kategorisierung beruhenden Studie liegt der Schwerpunkt bei IV-Beratungen auf den Typen Direktvermarkter bzw. Publizist. Bei der Neukundenakquisition setzen IV-Berater stärker auf Mailings, Anzeigenwerbung, Messen und Ausstellungen, Zertifizierung und Sponsoring. Strategische Beratungen zählen vor allem zu den Publizisten. Direktvermarktung wird seltener eingesetzt als in der IV-Beratung.

2.7.4 Personal

Hochqualifiziertes Personal ist die zentrale Ressource aller Beratungsunternehmen. Hinsichtlich des Erstkontaktes zu potenziellen neuen Mitarbeitern konnten in den Interviews keine Unterschiede zwischen Strategieberatung und IV-Beratung festgestellt werden. Die Intensität, mit der einzelne Rekrutierungsinstrumente eingesetzt werden, hängt eher von der Unternehmensgröße ab. Kleinere Beratungsfirmen greifen vor allem auf Stellenanzeigen zurück, größere nutzen das gesamte Spektrum einschließlich Jobmessen, Hochschulkontakten usw.

Die Unternehmensgröße beeinflusst ebenfalls die Komplexität des späteren Auswahlverfahrens unter den Bewerbern. Jedoch ist hier auch der Beratungsschwerpunkt von

Bedeutung. Die harten Selektionskriterien in der Strategischen Beratung, aber auch die hohe Zahl der Bewerber führen dazu, dass hier nur 2 bis 5 Prozent der Bewerber eingestellt werden [5; 55]. In den Unternehmen der Interviewpartner aus der Strategischen Beratung ist das Auswahlverfahren deutlich aufwändiger als in den Unternehmen der IV-Beratung. Gründe liegen neben den höheren Anforderungen an Bewerber auch im angestrebten Eliteimage.

Ein wichtiger Vergleichspunkt bei der Personalrekrutierung ist das Verhältnis der rekrutierten erfahrenen Berater zu Hochschulabsolventen. Um die optimale Leveragestruktur aufrecht zu erhalten, erfordert die Karriereentwicklung bereits beschäftigter Berater, dass immer neue Mitarbeiter eingestellt werden. Das wiederum setzt kontinuierliches Unternehmenswachstum voraus.

Der Vorteil bei Hochschulabsolventen ist darin zu sehen, dass hier die Möglichkeit besteht, die Absolventen passend für das Unternehmen zu „formen“. Die Rekrutierung erfahrener Berater hat den Vorteil, dass diese oft schon über ein gutes Netzwerk an Klientenbeziehungen verfügen [38; 187f.]. Allerdings ist hier die Integration in das Unternehmen oft schwieriger als bei Absolventen. Teilweise finden sich in der Literatur Hinweise, dass IV-Beratungen eher praxiserprobte und die Strategischen Beratungen eher junge Berater suchen [6; 58]. In unseren Interviews wurden bei beiden Beratungsfeldern für das Rekrutierungsverhältnis Anteile von 20 bis 25 Prozent für die erfahrenen Berater und 75 bis 80 Prozent für Absolventen genannt.

Unterschiede existieren in den Studienrichtungen der rekrutierten Hochschulabsolventen. Zum Beispiel haben bei den großen Strategieberatungen wie McKinsey, Boston Consulting Group und Roland Berger knapp die Hälfte der Berater keinen betriebswirtschaftlichen Abschluss, sondern Jura, Medizin, Natur- und Geisteswissenschaften studiert [5; 54]. Im Bereich der IV-Beratung sind neben Betriebswirten vor allem Wirtschaftsinformatiker beziehungsweise Informatiker zu finden, aber zunehmend auch Mathematiker, Maschinenbauer oder Physiker [23; 60].

IV-Beratungshäuser müssen häufig schon während der Akquisitionsphase eines Projektes die späteren Projektmitarbeiter festlegen (Vorstaffing) und dem Klienten deren Qualifikationsprofile zur Verfügung stellen. Die Klienten gewinnen dadurch größere Sicherheit in ihrem Entscheidungsprozess für ein bestimmtes Beratungsangebot. Auf Beratungsseite geht für die spätere Projektbesetzung hingegen Flexibilität verloren, was schmerzlich ist,

da Ressourcen knapp sind. Da nur ein kleiner Teil der Angebote tatsächlich auch zu einem Auftrag führt, bleibt keine Wahl, als Personalressourcen zu überbuchen. Kommen dann die Aufträge anders als erwartet, ergeben sich hieraus schnell Personalengpässe. Ein Interviewpartner nannte das Projektstaffing eine „Mangelverwaltung“. Es soll sicherstellen, dass die Kenntnisse und Fähigkeiten der Projektmitarbeiter möglichst gut zu den Projektanforderungen passen, so dass ein Erfolg sehr wahrscheinlich wird. Bei Strategischen Beratungen war ein Vorstaffing in der Vergangenheit unüblich, doch wird gemäß unserer Interviewpartner zurzeit dazu übergegangen, mindestens die Profile der Kernprojektmitarbeiter vorab dem Klienten bekannt zu geben.

Hinsichtlich der Karriereförderung agieren viele Strategieberatungen üblicherweise nach dem Up-or-Out-Prinzip. Das bestätigten auch die Interviews. Demnach soll die nächsthöhere Qualifikationsstufe innerhalb eines vorgegebenen Zeitfensters erreicht werden, sonst muss der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Dieses Prinzip wurde erstmal um 1950 bei McKinsey angewendet. Es soll die Mitarbeiter zur kontinuierlichen Weiterentwicklung animieren.

Bei IV-Beratungsfirmen ist dieses Prinzip gemäß der Interviews selten anzutreffen. Nur ein großes Unternehmen wandte diesen Grundsatz an. Viele orientieren sich dagegen am Prinzip „Grow-or-Die“. Hier entwickelt sich der Mitarbeiter weiter und steigt in der Hierarchie nach oben. Andernfalls bleibt er auf der erreichten Stufe stehen, aber es erfolgt keine zwangsweise Freisetzung.

2.7.5 Beratungsprojekt

Bei der Strategischen Unternehmensberatung besteht die typische Aufgabe darin, Entscheidungsempfehlungen für das Top Management zu erarbeiten und die Umsetzung von wesentlichen Entscheidungen voranzutreiben [39; 141]. Die Vorgehensweisen zeichnen sich oft durch Individualität und Kreativität aus. Als einigermaßen typisch zumindest für den Analyseteil kann gemäß der Aussagen in den Interviews aber das „Hypothesenbasierte Vorgehen“ gelten. Hier werden auf Basis einer groben initialen Analyse Hypothesen zu einem Problem formuliert, die sehr wahrscheinlich zur Lösung beitragen. Dadurch sollen die Problemlösungen auf einige wenige mögliche Alternativen begrenzt werden. Daraufhin wird versucht, die Hypothesen zu bestätigen oder zu widerlegen. Dies geschieht durch strukturiertes Sammeln und Auswerten von Informationen. Wenn eine Hypothese sich als falsch erweist, wird eine neue formuliert [19; 88]. Die Analyseobjekte sind in der

Strategischen Beratung in den Bereichen Unternehmensstruktur, Geschäftsfelder, Märkte und Produkte zu finden.

Analyseobjekte der IV-Beratung sind hingegen in den Bereichen IT-Systeme, Schnittstellen, Standards, Zugriffsrechte und Informationsflüsse zu sehen [19; 87]. Von zentraler Bedeutung in der IV-Beratung ist die Bild der Geschäftsprozesse eines Klienten in Standardsoftware. Typische Vorgehensmodelle der IV-Beratung in diesem Bereich beginnen bei der Definition der Anforderungen und führen über Fach- und DV-Konzeption schließlich zur softwareseitigen Implementierung durch Customizing, Ergänzungsprogrammierung, Test und Dokumentation. Dafür sind eine Vielzahl von oft nur im Detail variierenden Phasenmodellen entwickelt worden. Häufig beginnt man mit der Gestaltung einer „Blaupause“ (*template*), die dann zunächst in einem Pilotbereich eingeführt und anschließend auf das ganze Unternehmen ausgerollt wird.

In diesen verschiedenen Vorgehensweisen spiegeln sich deutlich die unterschiedlichen Aufgabenstellungen von Strategieberatung und IV-Beratung wider.

2.7.6 Wissensmanagement

Unter Wissensmanagement (WM) sollen hier alle Aktivitäten zusammengefasst werden, welche dem Ziel dienen, Wissen als Produktionsfaktor optimal zu nutzen. Generell lassen sich zwei WM-Strategien unterscheiden. Bei der *Kodifizierungsstrategie* zielt man darauf ab, möglichst viel Wissen explizit zu machen und in Datenbanken und Dokumentenmanagementsystemen zu speichern, damit es jedem Unternehmensmitglied problemlos zur Verfügung steht, um wieder verwendet zu werden. Bei der *Personalisierungsstrategie* wird Wissen als eng an die Person gebunden betrachtet, die es geschaffen hat. Wissen wird hauptsächlich durch direkte Interaktion von Personen weitergegeben. Die Rolle der IT besteht vorrangig darin, Dialoge und somit den Austausch von implizitem Wissen zu fördern.

In einer Untersuchung von Hansen et al. [20] nutzen alle Beratungsunternehmen sowohl die Kodifizierungs- als auch die Personalisierungsstrategie. Jedoch fokussieren die effektiven Firmen stärker auf jeweils eine der beiden Strategien, wobei eine 80:20-Aufteilung als optimal betrachtet wird. Welche Strategie dabei dominiert, hängt von der Art und Weise ab, wie das Unternehmen Wertschöpfung für seine Klienten erzeugt. Sind Unternehmen immer wieder mit neuen und hochindividuellen Problemstellungen ihrer Klienten konfrontiert, so ist die Personalisierungsstrategie mit ihrem Fokus auf implizites

Wissen und persönlicher Kommunikation erfolgversprechender. Solche Fragestellungen treten insbesondere in der Strategieberatung auf. Bei Unternehmen, die wiederholt mit grob vergleichbaren Aufgabenstellungen konfrontiert sind, hat dagegen die Wiederverwendung von kodifiziertem Wissen im Rahmen einer Kodifizierungsstrategie eine größere Bedeutung. Dies trifft auf viele IT-Beratungsunternehmen zu.

Gemäß einer weiteren empirischen Studie [34] beschäftigen sich Strategieberater zwar im Durchschnitt bereits etwas länger mit dem Thema Wissensmanagement, liegen jedoch in der Durchdringung und Breite eingesetzter IT-gestützter WM-Werkzeuge hinter den IV-Beratungen zurück, was mit einer Favorisierung der Personalisierungsstrategie bei Strategieberatungen erklärt werden kann. Dennoch könnten auch Strategieberater von mehr IT-Unterstützung im WM profitieren, beispielsweise zur Sicherung der kurzfristigen Verfügbarkeit von relevantem Wissen.

Zu den am häufigsten genannten Zielen des WM in beiden Beratungsfeldern gehört die Förderung der Prozesse Wissensnutzung und –verteilung. Sie bilden die Basis für eine unternehmensweite Anwendung von aktuellem Wissen im Beratungsprozess. WM wird von den in [34] befragten Unternehmen in einem engen Zusammenhang sowohl zur Beratungsqualität als auch Mitarbeiterproduktivität gesehen. Dagegen heben Strategieberater eine Steigerung des Unternehmenserfolges, Verkürzung der Projektdauern und die Erschließung neuer Wissensgebiete stärker hervor als IV-Berater. In der IV-Beratung zielt man dagegen mit WM-Aktivitäten stärker als Strategieberater auf die Vermeidung von Know-how Abwanderung und effizientere Wissensverteilung – berechnete Ziele vor dem Hintergrund der dominanten Kodifizierungsstrategie. Auch Kosteneinsparungen und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch WM stehen in der IV-Beratung mehr im Vordergrund.

Während es also durchaus Unterschiede zwischen beiden Beratungsfeldern hinsichtlich der mit WM verfolgten Ziele gibt, ist die Zielerreichung im WM generell unbefriedigend, auch wenn erste Erfolge sich relativ schnell einstellen [34]. Verbesserungspotenziale liegen insbesondere in der IT-Unterstützung, der Dokumentation und Erfassung von Wissen, bei den Anreizsystemen, der konsequenten Umsetzung des WM durch alle Mitarbeiter und generell in der organisatorischen Verankerung bzw. Strukturierung des Themas im Unternehmen.

3 Zusammenfassung und Ausblick

Tabelle 1 fasst die Ergebnisse in einer Gegenüberstellung beider Beratungsfelder zusammen. Seit einigen Jahren ist ein zunehmendes Verschwimmen der Grenzen zwischen Strategie- und IV-Beratung festzustellen. So verweisen manche Autoren z.B. darauf, dass die Problemstellungen der Strategieberatung nur selten unabhängig von der Informationsverarbeitung gelöst werden können [39; 150] bzw. eine IV-Beratung ohne Strategieberatung „sinnlos“ ist [26; 192].

Die Kunden erwarten vermehrt eine Dienstleistung, welche die Strategische Beratung, Prozessberatung und IV-Beratung und damit den gesamten Prozess bis hin zur Umsetzung umfasst [29; 94]. Die Umsetzung ihrer Empfehlungen wird daher in Zukunft auch in der Strategischen Beratung von großer Bedeutung sein. Dabei muss der Berater die Umsetzung nicht zwingend selbst bis zum Schluss begleiten, sondern hier können auch Partner genutzt werden. Allerdings wird er sich an dem Erfolg seiner Empfehlungen messen lassen müssen, denn ein Erfolg lässt sich nur durch „geschaffene Werte“ ausdrücken [14; B3] und nicht auf dem Papier. Ebenso erfordern IV-Beratungsprojekte die Einbindung in eine übergreifende IV-Strategie. Besonders die großen Beratungsunternehmen erweitern daher ihr Leistungsangebot durch den Aufbau oder Zukauf von Kompetenzen in Richtung eines Full Service Providers [31; 222]. Weitere Vorteile liegen darin, dass die Strategische Beratung als „Türöffner“ für anschließende IV-Beratungsprojekte aus dem gleichen Hause genutzt werden kann [18; 80] und zunehmend das obere Management auch über IV-Projekte entscheidet [46; 158].

Diesen Wandel haben auch die Interviewpartner aus der Strategischen Beratung bestätigt. Sie sagten aus, zu mindestens 75 Prozent an der Umsetzung der von ihnen entwickelten Konzepte beteiligt gewesen zu sein. Die IV-Berater nannten allerdings ihre Umsetzungs-kompetenz immer noch als Abgrenzungskriterium zur Strategieberatung. Es scheint daher so, als ob die Strategischen Beratungsunternehmen weiter an ihrem Image als Umsetzer arbeiten müssen.

Kriterium	Strategieberatung	IV-Beratung
Ziele, Aufgabe	dauerhafte Sicherung des Unternehmenserfolges und Wettbewerbsvorteils; Analysieren, Planen und Konzipieren	Verbesserung des Einsatzes von Informationsverarbeitung; Schwerpunkt Umsetzen
Auftraggeber	Top Management; mittlere und große Unternehmen	Fachbereiche, IT-Abteilung; alle Unternehmensgrößen
Enge Branchenspezialisierung	eher selten	häufig
Eigentumsverhältnisse	Partnerschaft	Kapitalgesellschaft
Organisation	Matrix	Matrix
Projekttypen	Brain, Grey Hair	Grey Hair, Procedure
Leverage	gering	hoch
Wissenschwerpunkt	Methodisches Wissen	Branchen- und IT-bezogenes Fachwissen
Tagessätze	hoch	deutlich geringer
Gehälter	hoch	deutlich geringer
Fixpreisprojekte	nein	teilweise
Erfolgsabhängige Projektpreise	nein	teilweise
Marken, Beratungsprodukte	v.a. bei großen Beratungsfirmen seit langer Zeit etabliert	noch eher selten
Möglichkeiten der Standardisierung	eingeschränkt	ja
konjunkturabhängig	nein	ja
Strategische Partner	teils wichtig (Umsetzung)	sehr wichtig (z.B. Hard- /Software)
Bestandskunden-geschäftsanteil	sehr hoch	sehr hoch
Anteil Folgeaufträge	hoch	sehr hoch
Ø Dauer - Kundenbindung	4,8 Jahre	5,5 Jahre
Image-Fokus	Elite	Spezialist, Dienstleistungsqualität
Vorherrschender Marketingtyp	Publizisten	Direktvermarkter
Personalrekrutierung	komplex, aufwendig	einfacher gehalten
Studienfächer	sehr gemischt	v.a. BWL und (Wirtschafts-) Informatik
Karrieresystem	Up-or-Out	Grow-or-Die
Vorstaffing von Projekten	früher nein, inzwischen teilweise erforderlich	oft notwendig
Häufiges Vorgehensmodell im Projekt	Hypothesenbasierter Ansatz	Phasenmodell, Template Approach
WM-Strategie	Personalisierung	Kodifizierung

Tabelle 1: Gegenüberstellung der wichtigsten Merkmale von Strategieberatung und IV-Beratung

Die Interviewergebnisse sprechen aber nicht für einen generellen Trend hin zu Full Service Providern. Eher hat es den Anschein, als wenn sich hier Wettbewerbsvorteile für große Anbieter ergeben werden. Die Gesprächspartner aus der Strategischen Beratung verneinten den Trend und sahen eher eine Tendenz zur Spezialisierung. Auch bei der IV-Beratung gab es nur zwei Zustimmungen. Eine davon mit der Eingrenzung, dass diese Aussage nur für große Beratungsunternehmen gelte. Der Rest sieht die Zukunft eher in der Zusammenarbeit mit spezialisierten Partnern. Eines der befragten großen Beratungsunternehmen zählt sich bereits heute zu den Full Service Providern.

In Zukunft wird das Wachstum im Beratungsmarkt voraussichtlich in zwei Richtungen erfolgen. Einerseits werden die großen Beratungsunternehmen wachsen, die das gesamte Aufgabenspektrum abdecken können. Andererseits werden Nischenanbieter mit Spezialthemen profitieren [43; B1]. Die großen Beratungsunternehmen reagieren schon darauf und bauen Spezialistenteams auf oder integrieren externe spezialisierte Anbieter.

Im Bereich der IV-Beratung wird sich die Zweiteilung des Marktes verstärken. So gibt es einerseits die kundenzentrierte Beratung, die sich auf bestimmte Kundengruppen konzentriert, andererseits die technologiezentrierten Berater, die sich auf bestimmte Technologien konzentrieren [11; B7].

Literaturverzeichnis

- [1] Apfelbaum, D.: "Wer verdient wie viel? Ergebnisse der c't-Gehaltsumfrage 2006", in: c't magazin für computertechnik 6 (2007), S. 104-111.
- [2] Bamberger, I.; Wrona, T.: "Konzeption der strategischen Unternehmensberatung", in: Bamberger, I. (Hrsg.): "Strategische Unternehmensberatung: Konzeption - Prozesse - Methoden", Gabler, Wiesbaden, 1998, S. 2-34.
- [3] Barchewitz, C.; Armbrüster, T.: "Unternehmensberatung. Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition", DUV: Wiesbaden, 2004.
- [4] Barchewitz, C.; Armbrüster, T.: "Marktmechanismen und Marketing in der Beratungsbranche", in: Nissen, V.(Hrsg.): "Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive", Gabler Edition Wissenschaft, DUV, Wiesbaden 2007, S. 217-234.
- [5] Baumbach, A.: "Wie Berater die Nadel im Heuhaufen finden", in: Frankfurter Allgemeiner Hochschulanzeiger 89 (2007), S. 54-55.
- [6] Bay, L.: "Die Wadenbeißer", in: Frankfurter Allgemeiner Hochschulanzeiger 89 (2007), S. 58-59.
- [7] Bund Deutscher Unternehmensberater e.V. (Hrsg.): "Marktstudie Facts & Figures zum Beratermarkt 2006/7", Bonn, 2007.
- [8] Dean, D.R.: "Verstehen - Verändern - Vertrauen: Strategieberatung als Wirkungskreislauf", in: Petmecky, A.; Deelmann, T.(Hrsg.): "Arbeiten mit Managementberatern – Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit", Springer, Berlin u.a., 2005, S. 13-17.
- [9] 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, Berlin u.a., 2005, S. 245-255.
- [10] Dichtl, M.: "Standardisierung von Beratungsleistungen", DUV, Wiesbaden, 1998.
- [11] Dieter, J.: "Am Scheideweg - Im Markt für IT-Beratung tut sich eine Zweiklassengesellschaft auf", in: Consulting - Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 30.08.2006, S. B7.

- [12] Effenberger, J.: "Erfolgsfaktoren der Strategieberatung. Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht", M&P und Carl Ernst Poeschel, Stuttgart, 1998.
- [13] Fink, D.: "Management Consulting Fieldbook. Die Ansätze der grossen Unternehmensberater", 2. A., Vahlen, München, 2004.
- [14] Fink, D.; Knoblach, B.: "Zurück zu neuen Ufern - Erlebt die klassische Strategieberatung ein Comeback? ", in: Consulting – Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 30.08.2006, S. B2.
- [15] Fritz, W.; Effenberger, J.: "Strategische Unternehmensberatung. Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung", in: Die Betriebswirtschaft 58 (1998) 1, S. 103 – 118.
- [16] Fröndhoff, B.: "Berater schwören auf Partnerschaft", in: Handelsblatt, Beilage Consulting, vom 07.03.2007.
- [17] Gabriel, H., Lohnert, S.: "Implementierung von Standardsoftwarelösungen", in: Scheer, A.-W.; Köppen, A.(Hrsg.) : "Consulting. Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung", 2. A., Springer, Berlin u.a., 2001, S. 181-210.
- [18] Grafmüller, M.: "Entwicklungstendenzen des Beratermarkts in der strategischen Analyse", in: Höselbarth, F.; Lay, R.; Arriotúa, J.I. L.(Hrsg.): "Die Berater – Einstieg, Aufstieg, Wechsel", FAZ-Verlag, Frankfurt/M., 2000, S. 79-84.
- [19] Hans, S.; Köppen, A.: "Problemlösung in der Beratung", in: Scheer, A.-W.; Köppen, A.(Hrsg.) : "Consulting. Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung", 2. A., Springer, Berlin u.a., 2001, S. 79-113.
- [20] Hansen, M.T.; Nohria, N.; Tierney, T.: "What's Your Strategy For Managing Knowledge? ", in: Harvard Business Review 77 (1999) 2, S. 106 - 116.
- [21] Heinecke, H.-J.: "Methodische Differenzierung als Geschäftsstrategie - Prozeßberatung in der Praxis", in: Mohe, M.; Heinecke, H.-J.; Pfriem, R. (Hrsg.): "Consulting. Problemlösung als Geschäftsmodell", Klett-Cotta, Stuttgart, 2002, S. 225 – 242.
- [22] Hofmann, R.: "Wissensmanagement in IT-Unternehmensberatungen", Gabler Edition Wissenschaft, DUV, Wiesbaden, 2004.
- [23] Hofmann, M.: "Viele Exoten in der IT-Beratung", in: Frankfurter Allgemeiner Hochschulanzeiger 89 (2007), S. 60-61.

- [24] Kolbeck, C.: "Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes: Eine Studie zur klassischen und systemischen Beratungsphilosophie", DUV, Wiesbaden, 2001.
- [25] Kraus, Andrea: "Der Einkauf als Intermediär zwischen Berater und Beratenem", in: Petmecky, A.; Deelmann, T. (Hrsg.): "Arbeiten mit Managementberatern - Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit", Springer, Berlin u.a., 2005, S. 65-75.
- [26] Leciejewsky, Klaus: "Guter Rat von Beratern. Handbuch für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen", Campus Verlag, Frankfurt/M. und New York, 1996.
- [27] Maister, D.: "Managing the Professional Service Firm", Paperback Edition, Simon & Schuster, London, 2003.
- [28] Marlière, A.; Volk, U.: "Standardisierung als Herausforderung für erfolgreiche Consulting-Unternehmen", in: Stolorz, C.(Hrsg.): "Controlling in Consulting-Unternehmen: Instrumente, Konzepte,Perspektiven", Gabler, Wiesbaden, 1997, S. 263-269.
- [29] Mieschke, L.: "Strategisches Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung", DUV, Wiesbaden, 2004.
- [30] Mohe, M.: "Klientenprofessionalisierung. Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung", Metropolis, Marburg, 2003.
- [31] Mohe, M.; Heinecke, H.-J.; Pfriem, R.: "Beratung als Geschäft", in: Mohe, M.; Heinecke, H.-J.; Pfriem, R. (Hrsg.): "Consulting. Problemlösung als Geschäftsmodell", Klett-Cotta, Stuttgart, 2002, S. 221 – 224.
- [32] Niedereichholz, C.: "Unternehmensberatung. Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung", 3. A., Oldenbourg-Verlag, München, 2001.
- [33] Nissen, V.: "Consulting Research – eine Einführung", in: Nissen, V. (Hrsg.): "Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive", Gabler Edition Wissenschaft, DUV, Wiesbaden, 2007; S. 3 – 38.
- [34] Nissen, V.: "Wissensmanagement in der Unternehmensberatung – ein Vergleich von Strategieberatung und IT-orientierter Beratung", Forschungsberichte zur Unternehmensberatung Nr. 2007-02, TU Ilmenau, Institut für Wirtschaftsinformatik, 2007.

- [35] Nissen, V.; Seifert, M.: "Das Consulting C – ein Referenzmodell für IV-Beratungsunternehmen", Universitätsverlag Ilmenau (in Vorbereitung).
- [36] Richter, A.: "The Changing Balance of Power in the Consulting Market and Its Effects on Consulting Firms", in: Thommen, J.-P.; Richter, A. (Hrsg.): "Management Consulting Today. Strategies for a Challenging Environment", Gabler, Wiesbaden, 2004, S. 111-129.
- [37] Richter, A.; Schröder, K.: "Organisation von Managementberatungen als Partnerschaften", in: Nissen, V.(Hrsg.): "Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive", Gabler Edition Wissenschaft. DUV, Wiesbaden 2007, S. 161-177.
- [38] Ringlstetter, M.; Kaiser, S.; Kampe, T.: "Strategische Entwicklung von Unternehmensberatungen", in: Nissen, Volker (Hrsg.): "Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive", Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden, 2007, S. 179-195.
- [39] Rüter, A.; Lammerskitten, M.: "Strategie-Beratung", in: Scheer, A.-W.; Köppen, A.(Hrsg.): "Consulting. Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung", 2. A., Springer, Berlin u.a., 2001, S.135 – 152
- [40] Scheer, A.-W.; Köppen, A.: "Consulting. Wissen für die Strategie-, Prozess- und IT-Beratung", 2. A., Springer, Berlin u.a., 2001.
- [41] Schrädler, J.: "Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht", DUV: Wiesbaden, 1996.
- [42] Schwan, K.; Seipel, K.G.: "Erfolgreich beraten. Grundlagen der Unternehmensberatung", C. H. Beck, München, 1999.
- [43] Schwenker, B.: "Werte schaffen, Werte leben - Die Zukunft der Strategieberatung", in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Beilage Consulting, vom 30.08.2006, S. B1-B2.
- [44] Seidensticker, F.-J.: "From Exchangeable Methods to Implementable Results - The Utilization of Tools and Solution Competencies in Strategy Consulting", in: Thommen, J.-P.; Richter, A. (Hrsg.): "Management Consulting Today. Strategies for a Challenging Environment", Gabler, Wiesbaden, 2004, S. 41-51.

- [45] Sommerlatte, T.: "Life Cycle Phenomena in the Consulting Sector – Driving Forces of Fundamental Value Changes", in: Thommen, J.-P.; Richter, A. (Hrsg.): "Management Consulting Today. Strategies for a Challenging Environment", Gabler, Wiesbaden, 2004, S. 133-140.
- [46] Stolorz, C.: "Unternehmensstrategie, Partnerschaft und soziale Kompetenz: IT-Beratung im Wandel", in: Höselbarth, F.; Lay, R.; Arriotúa, J.I. L. (Hrsg.): "Die Berater – Einstieg, Aufstieg, Wechsel", FAZ-Verlag, Frankfurt/M., 2000, S. 155-167.
- [47] von Oetinger, B.: "Management- und Strategieberatung", in: Ringlstetter, M.; Bürger, B.; Kaiser, S. (Hrsg.): "Strategien und Management für Professional Service Firms", Wiley-VCH, Weinheim, 2004, S. 63-87.
- [48] Wegmann, C.; Winklbauer, H.: "Projektmanagement für Unternehmensberatungen", Gabler, Wiesbaden, 2006.
- [49] Wolf, G.: "Die Krisis der Unternehmensberatung. Ein Beitrag zur Beratungsforschung", DUV, Wiesbaden, 2000.

Anhang: Leitfragen in den Interviews mit erfahrenen Beratern

Organisation

1. Welche Organisationsform liegt bei Ihnen vor?
2. Welche Größe hat Ihr Unternehmen?
3. Gibt es eine zentrale Leitung?

Prozesse

▪ *Produktentwicklung*

1. Gibt es bei Ihnen Beratungsprodukte?
2. Wie stark sind diese Produkte standardisiert?

▪ *Beratungsprozess*

1. Wie würden Sie Ihre typischen Projekte charakterisieren?
 - a) Neue, äußerst komplexe Aufgabenstellung, erfordern höchstes fachliches Wissen und professionelle Fähigkeiten (*Brain Projekte*)
 - b) kundenindividuelle Lösungen, die Aufgabenstellung ist im Grundsatz bekannt und Lösungsansätze aus anderen Projekten können darauf übertragen werden (*Grey Hair Projekte*)
 - c) Problemtyp ist gut bekannt, die einzelnen Lösungsschritte stehen weitgehend fest, es ist Effizienz der Problemlösung gefragt (*Procedure Projekte*)
2. Wie stark werden Mitarbeiter des Klienten in die Projektarbeit einbezogen?
3. Wie hoch sind die Tagessätze?
4. Ist die Aufgabenstellung anfangs eher unsicher bzw. mehrdeutig oder von Beginn an eindeutig ?
5. Ist die Dauer des Projektes von Anfang an klar?
6. Wie lange dauert durchschnittlich ein Beratungsauftrag?
7. Wie oft werden die durch Sie entwickelten Konzepte auch wirklich in den Unternehmen umgesetzt? Sind Sie an der Umsetzung beteiligt?
8. Ein Trend geht in Richtung erfolgsabhängige Entlohnung. Werden bei Ihnen bereits Projekte auf dieser Basis durchgeführt?

▪ *Personal*

1. Wie läuft in Ihrem Unternehmen die Personalrekrutierung ab?
2. Wie erfolgt die Einarbeitung neuer Mitarbeiter?
3. Wie hoch sind die Gehälter? (insbesondere Einstiegsgehälter)
4. Wie läuft in Ihrem Unternehmen die typische Karriereentwicklung ab?
5. Welche Anreizsysteme gibt es bei Ihnen?
6. Gilt bei Ihnen ein strenges Up-or-Out Prinzip?

- **Projektstaffing**
 1. Wie wird das Projektstaffing durchgeführt?

- **Wissensmanagement**
 1. In der Literatur wird oft von Personalisierungs- und Kodifizierungsstrategie gesprochen. Welche Strategie kommt bei Ihnen vorrangig zum Einsatz?

- **Marketing**
 1. Wie kommen Sie mit Ihren Kunden in Kontakt:
 - a) Schriftliche Ansprache,
 - b) Fachgespräche bei Messen und Tagungen,
 - c) Vermittlung durch Klienten,
 - d) Vermittlung durch Kooperationspartner,
 - e) Vermittlung durch ehemalige Mitarbeiter,
 - f) Andere Möglichkeiten ?
 2. Wie würden Sie Ihre typischen Kunden charakterisieren? (Größe, Branchen)
 3. Wie ist das Verhältnis von Bestandskunden zu Neukunden?

Methoden, Werkzeuge, Vorgehensmodelle

1. Welche Analysemethoden werden bei Ihnen verwendet?
2. Nach welchen Vorgehensmodellen führen Sie Projekte durch?

Tendenzen

1. In vielen Arbeiten wird von „Full-Service-Providern“ oder auch „One-Stop“-Anbietern geschrieben, d. h. es gibt keine Trennung mehr zwischen den Beratungen. Sehen Sie einen Trend in diese Richtung? Ist Ihr Unternehmen darauf vorbereitet?
2. Wie sehen Sie die Auftragsentwicklung auf dem Beratungsmarkt?
3. Welche weiteren Trends sehen Sie auf dem Beratungsmarkt?

Abschlussfrage

1. Was sind Ihrer Meinung nach die größten Unterschiede zwischen Strategischer und IT-orientierter Beratung?