# Einführung

## 1.3 Begriffsbildung und Einordnung

### Vielfalt der Definitionsversuche

* Definition variiert 🡪 weist auf die Vielschichtigkeit und Vielfalt des Berufsfeldes hin

### Ein- und Ausschlüsse nach verschiedenen Sichtweisen

* Wikipedia: Einbeziehung von Unternehmen und Projektgruppen
* Glabler Wirtschaftslexikion: Betonung auf betriebswirtschaftliche Problemstellungen
* Bundesagentur für Arbeit: Fokus auf die Bewertung von IT-Systemen

### Auswirkung auf dieser Vielfalt:

* Berufsfeldweite Anpassung 🡪 Anpassung an verschiedene Kontexte (technologisch, betriebswirtschaftlich usw.)
* Flexibilität und Wandel
* Interdisziplinäre Kompetenzen

### Zweiteilung des Marktes nach Lünendonk

1. IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen

Unternehmen erzielen mehr als 60 % des Umsatzes mit

* Management- und IT-Beratung
* Systemintegration
* Vermittlung von IT-Experten
* Softwareentwicklung und -einführung

Als unabhängiger IT-Dienstleister (Umsatzanteil am externen Markt größer 50 %)

1. IT-Service-Unternehmen

Unternehmen erzielen mehr als 50 % des Umsatzes mit IT-Dienstleistungen wie

* IT-Outsourcing
* Managed (Cloud) Services und
* RZ-Services

Als unabhängiger IT-Dienstleister (Umsatzanteil am externen Markt größer 50 %)

## 1.4 Abgrenzung zu verwandten Gebieten

IT-Consulting vs. Unternehmensberatung

* strategische Unternehmensberatung soll meist auch Umsetzung begleiten und muss damit zunehmend IT-Aspekte einbeziehen
* auch IT-fokussiertes Consulting berührt ggf. zentrale Bereiche der Unternehmensführung und -steuerung
* Grenzen verschwimmen zunehmend
  + auch auf dem Anbietermarkt

IT-Consulting vs. IT-Dienstleistung

* Begriff „IT-Consulting“ sehr unscharf abgegrenzt
* keine allgemeingültige Definition
* Bezeichnung nicht geschützt
* fast jede IT-Dienstleistung kann als „Consulting“ angeboten werden

IT-Consulting vs. Software-Entwicklung vs. IT-Service

* sowohl Software-Entwicklung als auch IT-Service oft Gegenstand von IT-Consulting
* auch Entwicklung und Service ggf. in einer Hand
* außerdem Überlappung z.B. in 2nd/3rd Level Support

IT-Consulting vs. Prozessberatung

* IT dient i.d.R. der Unterstützung von Unternehmensprozessen
* ▪ starke Wechselwirkung zwischen System- und Prozessgestaltung (process engineering)

IT-Consulting vs. Personalberatung/Personaldienstleistung

* IT-Consulting kann auch Vermittlung oder Überlassung von Fachpersonal beinhalten
* Personaldienstleister sind (neben vielen weiteren Feldern) auch in der Zuführung von IT-Experten tätig
* juristisches Spannungsfeld: verdeckte Arbeitnehmerüberlassung im Rahmen von (IT-) Beratungsprojekten → später

IT-Consulting vs. Technology/Engineering Consulting

* Technology/Engineering Consulting ähnlich unscharf definiert wie IT-Consulting
* sehr grob: IT-Consulting eher Software-, Engineering Consulting eher Hardware-lastig
* Überschneidungen z.B. im Bereich Industrie/Produktion

# 2. Markt und Marktentwicklung

## 2.1 Martkvolumina

### Schwierigkeiten der Abschätzung, Gründe?

* Aufgrund der unterschiedlichen Definitionen und Abgrenzungen des Marktes durch verschiedene Quellen, kann es zu unterschiedlichen Schätzungen des Marktvolumens kommen

### Probleme mit verfügbaren Statistiken

* Die Statistiken zum IT-C-Markt haben teilweise fragwürdige Zusammenstellungen mit nicht übereinstimmenden Statistiken aus unterschiedlichen, nicht vereinbaren Quellen
* Es kommt auch in Einzelfällen zu Rechenfehler
* Durch unterschiedliche Begriffsverständnisse und -abgrenzungen kann es zu abweichenden Zahlen in den Quellen führen

### Entkopplung des (IT-) Beratungsmarktes vor der allgemeinen Konjunktur, Gründe?

Warum wachsen IT-Dienstleister trotz allgemeiner Konjunkturschwäche?

* Aufholbedarf bei Prozessdigitalisierung & Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle
* Gestiegene Digitalisierungsaufgaben im öffentlichen Sektor
* Hohe Nachfrage nach Trendthemen, z. B. Data & Analytics, IT-Modernisierung

## Marktteilnehmer (Anbieter)

### Namen einiger führender Dienstleister aus den verschiedenen Kategorien

IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen

* IBM Deutschland, msg systems, Sopra

Führende mittelständische Unternehmen

* Cosmo, Valantic, Mait

Führende IT-Service Unternehmen

* DXC, NTT-Data, Datagroup

### Leistungsspektrum von IT-Dienstleistern, Diskussion der Lünendonk-Unterteilung

Leistungsspektrum

* IT-Dienstleister haben ein breites Spektrum an Leistungen z. B.
  + Cloud-Transformation, IT-Modernisierung
* Leistungen widerspiegeln die gestiegene Nachfrage nach Trendthemen und die Notwendigkeit der digitalen Transformation

### Ursachen und Auswirkungen des IT-Fachkräftemangels, Maßnahmen dagegen

* Trifft Dienstleister und genauso Anwenderunternehmen gleich
* Wird zunehmend als Problem angesehen
  + Verstärkte Nachfrage nach Dienstleistern seitens der Anwender
* Veranlasst verstärkte Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung und -bindung
  + U. a. Gehalt, Arbeitszeit, mobiles Arbeiten usw.
* Motiviert zunehmende Nutzung von bestimmten Technologien, z. B. KI, Low/No Code

Maßnahmen:

* Unternehmen investieren verstärkt in die Ausbildung von eigenem Personal
* Einstellung von Frauen, knapp jede vierte Stelle Frau

## Marktteilnehmer (Kunden)

### größte Kundengruppen für IT-Beratung (Branchen, Funktionsbereiche)

Branchen: Funktionsbereiche:

* Automative - Einkauf
* Banken - Finanzen/Controlling
* Behörden - F&E
* Energie - IT

## Markt-Trends

### Trendthemen und deren Bedeutung

* Cloud-Transformation: bedeutet die Verlagerung von IT-Infrastrukturen und Anwendungen in die Cloud. Unternehmen profitieren von Kostenersparnis, erhöhter Skalierbarkeit, Flexibilität usw.
* Managed Cloud Services: bedeutet die externe Verwaltung von Cloud-Infrastrukturen und Anwendungen. Unternehmen profitieren von optimierten IT-Ressourcen, gesteigerter Sicherheit usw.
* Consulting: berät Unternehmen zu IT-Strategien, -Prozessen und -Technologien. Unterstützt bei der Optimierung der Infrastruktur, Steigerung der Effizienz usw.

## Technologische Trends

### Trendthemen und deren Bedeutungen

* Data & Analytics: Nutzbarmachung ständig wachsender Datensammlungen für Auswertung und datenbasierte Strategie, für digitale Teansformation
* DevOps: Zusammenführung von Software-Entwicklung und -Betrieb (development + operations) in integriertem Lebenszyklus mit übergreifenden Tools und Methoden
* Cloud-native: Entwicklung Cloud-optimierter Software mit angepassten Technologien (z. B. Microservices) mit verstärkter Interoperabilität und kurzer Time-to-Market

## Business Trends

### Trendthemen und deren Bedeutung

Nachfrage von 2022 zu 2023 gestiegen in folgenden Themen:

* IT-Modernisierung: verbessert die Effizienz, Sicherheit und Flexibilität von Systemen und Anwendungen. Unternehmen profitieren von optimierter Infrastruktur, schneller Bereitstellung von Anwendungen und gesteigerter Kundenzufriedenheit
* Cyber Security: schützt IT-Systeme vor Cyberangriffen und Datenverlust, um die Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit von Daten zu gewährleisten und das Kundenvertrauen zu sichern
* ESG (Environmental, Social, Governance) am meisten Zuwachs: integriert Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren in Unternehmensstrategien, um Nachhaltigkeit zu fördern und das Vertrauen von Kunden und Investoren zu stärken

# Inhalte des IT-Consulting

## 3.1 Formen und Aufgabenstellungen von (IT-) Consulting

### Unterteilung des Beratungsmarkts nach BDU, jeweils enthaltene Themen

Strategieberatung 🡪 Themen: Coropate Strategy, Marketing- & Vertriebsstrategie

Organisations- und Prozessberatung: 🡪 Projektmanagement, Changemanagement

Human-Resources-Beratung: 🡪 HR-Strategie, Talent Management

IT-Beratung: 🡪 IT Governance & Compliance, IT-Datenschutz & Datensicherheit

### Beispiele für IT-Spezialberatungen

* IT-Strategie- & Umsetzungsberatung
* IT-Infrastrukturberatung
* IT-Netzwerkberatung
* IT-Performanceberatung
* IT-Architekturberatung
* IT-Sicherheitsberatung

### Vergleich von Strategie- und IV-Beratung nach Nissen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kriterium | Strategieberatung | IV-Beratung |
| Tagessätze | Hoch | Deutlich geringer |
| Gehälter | Hoch | Deutlich geringer |
| Fixpreisprojekte | Neun | Teilweise |
| ⌀ Dauer Kundenbindung | 4,8 Jahre | 5,5 Jahre |

### typische Tätigkeitsfelder („Haus-Darstellung“) und deren Inhalte

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Zahl enthält.

Automatisch generierte Beschreibung

* IV-Strategieberatung: Entwicklung und Umsetzung einer auf die Unternehmensstrategie abgestimmten IV-Strategie zur Wertmaximierung.
* IV- Organisationsberatung: Strukturierung der IT-Einheit, Prozessfestlegung für Entwicklung, Beschaffung, Betrieb und Wartung unter Anwendung von Referenzmodellen wie ITIL.
* IV-Architekturberatung: Entwicklung des Kern-Infrastrukturmodells, Festlegung von Architekturregeln und Optimierung einzelner Systemarchitekturen.
* Software-Auswahl: Auswahl der optimalen Software oder Systems, einschließlich Anbieter und Vertriebspartner; ggf. Entscheidung über "Make or Buy".
* Software-Entwicklung: Entwicklung kundenspezifischer Software; ggf. Anpassung/Erweiterung von Standardsoftware. (nicht enthalten bei Nissen)
* Software-Einführung: Einführung und Optimierung betrieblicher Software mit Prozessberatung, Schulungen und Change-Management.
* IV-Outsourcing-Beratung: Outsourcing von IV-Aufgaben/Ressourcen an externe Dienstleister, besonders bedeutsam mit der Einführung von Cloud-Angeboten (nach Nissen: Beratung, keine Leistungserbringung).
* IT-Integrationsberatung: Optimierung der unternehmensweiten integrierten IV, einschließlich Prozess- und Datenintegration sowie Benutzerschnittstellen durch Portallösungen.
* IT-Sicherheitsberatung: Umfassendes Sicherheitsmanagement: Analyse von Bedrohungen und Umsetzung von Maßnahmen durch Technik, Organisation und physische Sicherheit.

## Beratern

### Funktionen von Consulting nach Scheer

Entwicklungs- & Innovationsfunktion

* „Anstoß von außen“ für organisatorischen/technologischen Wandel

Durchsetzungsfunktion

* Unabhängige Berater als neutrale Instanz zur Entscheidungsunterstützung
* Häufig auf höherer Managementebene

Wirtschaftlichkeitsfunktion

* Berater lösen oft effizienter einmalige oder außerhalb der Kernkompetenz liegende Aufgaben.

Katalysatorfunktion

* Bloße Anwesenheit von Beratern kann Veränderungsprozesse und Nachdenken über Verbesserungspotentiale fördern

### Rollen von Beratern (exemplarisch)

Krisenmanager

* Berater löst Probleme mit hoher Entscheidungsbefugnis für den Kunden

Problemlöser

* Erarbeitet Lösungsvorschläge durch umfassende Analysen, minimale Kommunikation mit den Kunden

Promotor

* Ziele werden vom Kunden vorgegeben, unterstützt Kunden bei Problemlösung, ist stark abhängig vom Kunden

Prozessberater

* Problemlösung wird alleine vom Kunden erarbeitet, berater gibt Informationen für die Durchführung

Neutraler Dritter

* Nimmt inhaltlich Stellung in Konfliktsituationen und vermittelt zwischen den Parteien

### Brain-/Grey-Hair-/Procedure-Projekte und deren Zuordnung

Brain-Projekte

* Neue und hochkomplexe Aufgabe, erfordert methodische und fachliche Kenntnisse
* Berater müssen hochqualifiziert, intellektuell herausragend, kreativ und innovativ sein

Grey-Hair-Projekt

* Aufgabe verlangt individuelle Lösung, aber weniger Kreativität und Innovation
* Berater bruachen Erfahrung und Vorwissen aus frühereren Projekten

Procedure-Projekte

* Problemtyp ist gut bekannt, Lösungsschritte stehen weitgehend fest, Klienten fehlen wegen Ressourcen
* Berater sollen standardisiertes Prozedere befolgen und effizent vorgehen.

### IV-Beraterprofile nach Drews/Nissen (nicht auswendig, aber ggf. erläutern können)

Klassische IV-Berater

* Kundenzentriert, spezialisiert auf Anforderungsanalyse, Lösungskonzeption, Customizing. Fachexperte für Produkte/Module.

IV-Berater im Professional Service

* Erweitert Aufgaben um Installation, Tests, Support, Schulungen. Als Service-Techniker auch mit Entwicklungsabteilungen/Softwareanbietern.

Entwicklungsnaher IV-Berater

* Fokussiert auf Softwareentwicklung, inklusive Anforderungsermittlung, Modellierung, Programmierung. Zusatzaufgaben: Schulung, Einführung, Vertriebsunterstützung.

Fachprozessnaher IV-Berater

* Verbindet Fachabteilung und IT/Dienstleister. Aufgaben: Anforderungsanalyse, fachliche Lösungskonzeption, ggf. Customizing ohne Programmierung.

IV-Management-Berater

* Strategisch an Schnittstelle von IT, Fachabteilung, Geschäftsführung. Fokussiert auf IT-Strategie, Business-IT-Alignment, Unternehmensarchitektur, IT-Servicemanagement.

Berater für IT-Infrastruktur

* Analysiert und optimiert IT-Infrastruktur. Tiefgehende technische Kenntnisse für Servervirtualisierung, Desktopmanagement, Cloud-Computing.

Berater für IT-Sicherheit

* Technische Ausrichtung mit Sicherheitsanalysen, Penetrationstests. Prozessuale Ausrichtung mit Risikoanalysen, IT-Audits, Berechtigungsmanagement. Entwicklung von Sicherheitskonzepten.

## Geschäftsmodelle von IT-Beratung/-Dienstleistung

### Prinzipien und Anwendung von Business Model Canvas und SWOT-Analyse

BMC

* Visuelles Werkzeug
* Neun Bausteine
* Beschreibung des Geschäftsmodells
* Ganzheitliche Analyse auf einer Seite

Swot-Analyse

* Bewertet interne Stärken/Schwächen
* Bewertet externe Chancen/Herausforderungen
* Grundlage für Strategieentwicklung

Anwendung:

* BMC: Visualisierung, Analyse, Innovation von Geschäftsmodellen
* SWOT: Strategische Planung, Fokus auf Herausforderungen und Chancen

## Fokusthema: IT-Strategieentwicklung

### Einordnung der IT-Strategie im Unternehmenskontext (u.a. „Alignment“)

* Alignment = Business treibt IT an, IT ermöglicht Business
* IT Strategie “Drehscheibe”:

### grundsätzliche Ausrichtung der IT (Effektivität vs. Effizienz, „Hamburger-Strategie“, Diskussion Carr vs. Varian)

Effektivität vs. Effizienz

* Die richtigen Dinge tun, was tun wir? Grad der Zielerreichung (Wirksamkeit)
* Die Dinge richtig tun, Wie tun wir es? Maß für die Wirtschaftlichkeit (Kosten-/Nutzen-Relation)

„Hamburger-Strategie“

* Günstig, immer verfügbar, lecker, leicht zu essen

Carr

* IT ist weit verbreitet, bietet keine Wettbewerbsvorteile.
* Proprietäre Technologien können Belastungen sein.
* Empfehlungen: Nicht technologisch vorangehen, IT-Kosten optimieren.

Vs. Varian

* Wert der IT liegt in richtiger Anwendung (Information Management).
* Neue Technologien bieten erweiterte Anwendungsmöglichkeiten.
* Fokus auf effektive Nutzung von Informationen in Bereichen wie Big Data und KI.

### Nutzen und wesentliche Elemente von IT-Strategien, Lebenszyklus

Planungs- & Endscheidungsgrundlage

* Für IT-Investitionen
* Priorisierung von Projekten

Sicherung der Effektivität

* Optimale Unterstützung der Fachbereichsziele

Sicherung der Effizienz

* Allgemein verbesserte Leistungsfähigkeit der IT

Transparenz & Kommunikation

* Kommunikation zwischen IT und Fachbereichen
* Transparenz über Ressourceneinsatz in der IT

Unternehmerische Entwicklung

* Einfache und schnelle IT-Integration von Zukäufen und neuen Tochtergesellschaften

### Ausgewählte Elemente der 7 Schritte nach Johanning:

**Grundgedanken des Modells:**

Das Modell von Volker Johanning zur Entwicklung einer IT-Strategie basiert auf sieben Schritten, die von der Bewertung der aktuellen IT-Landschaft über die Identifizierung der IT-Bedürfnisse bis hin zur Umsetzung und Kontrolle der IT-Strategie führen.

**Schritt 3: IT-Applikationsstrategie**

* Kleine und mittlere Unternehmen teils 100, in großen Konzernen tausend Applikationen vorhanden
* Applikationsportfolio muss regelmäßig überarbeitet werden
* Ziel/Nutzen von Applikationsportfolio:
* Entdeckung/Bekämpfung von Schatten-IT
* Erkennung von Insellösungen
* Identifikation/Lösung von Schnittstellenproblemen

**Total Cost of Ownership (TCO)**

* Total Cost of Ownership (TCO) ist ein Kostenmodell, das alle Kosten einer IT-Investition, einschließlich Anschaffung, Betrieb und Wartung, berücksichtigt. Es kann in der IT-Strategie von Johanning zur Bewertung von IT-Investitionen verwendet werden.

**Projektportfoliomanagement**

* Strategisches Management von Projekten und Programmen in einem Bereich durch Projektportfoliomanager oder IT-Leiter/CIO. Ist eine dauerhafte Aufgabe

**IT-Balanced-Scorecard**

* 1990er-Jahre von Kaplan und Norton als Instrument des (allgemeinen) Controllings
* Ziel: Erweiterung bisheriger, rein finanziell ausgerichteter Kennzahlensysteme zum Performance Measurement (Leistungsbewertung)

# Prozesse des IT-Consulting

## 4.1 Akquisitionsphase

### Grundstruktur des Modells, mögliche Beendigung nach jeder Phase

* Besteht aus 2 Schritten
  + 1a: Kontakt- und Informationsbeschaffung
  + 1b: Angebots- und Vertragsgestaltung
* i. d. R. nicht teil des eigentlichen Projekts
* dennoch von hoher Bedeutung

### Neu- vs. Folgegeschäft

* allgemeine Marketing-Maßnahmen
* persönlicher Kontakt
* Empfehlung/Referenzen durch Bestandskunden
* ----------------------
* Direkte Folgebeauftragung
* Empfehlung/Referenzen innerhalb des Kundenunternehmens
* Aktive Kundenpflege im Rahmen des (Key) Account Managements
* Beides durch Bewerbung auf öffentliche Ausschreibungen

### Key Account Management

* Betreuung von Schlüsselkunden (Key Accounts) durch Key Account Manager
* Das sind v. a. Kunden
  + Mit langjähriger Geschäftsbeziehung
  + Mit hohen Umsätzen und/oder Margen für Berater
  + Mit starkem Wachstum bzw. Potential
* Besonders intensive Beziehungspflege durch u. a.
  + Regelmäßige Kontakte
  + Sonderkonditionen

### Bestandteile eines Angebots

* Arbeitsorte, Sachmittel, Arbeitszeiten
* Vertragliche Konditionen/Preise
* Darstellung des Anbieters und seines Leistungsprofils
* Darstellung des Nutzens

### Zuordnung Vertragstypen zu Angebotsarten

### Pareto-Optimum

### Erfolgskontrolle, Kundenzufriedenheitsanalyse

## Analysephase

### Grundstruktur des Modells, mögliche Beendigung nach jeder Phase

* Beginnt unmittelbar nach Vertragsabschluss
* Besteht aus 2 Schritten:
  + 2a: Ist-Analyse
  + 2b: Zielformulierung
* Im Mittelpunkt steht Informationsbeschaffung

Risiken in der Analysephase

Bei Ist-Analyse

* Unvollständige/falsche Auftragsinformation
* Unklare/ungeeignete Teamzusammensetzung
* Fehlende Sozialkompetenz

Bei Zielformulierung

* Keine/ungenaue Dokumentation der Ergebnisse
* Unscharfe Zielbeschreibung (nicht SMART, z. B. nicht messbar)

## Problemlösungsphase

### Grundstruktur des Modells, mögliche Beendigung nach jeder Phase

* Kernphase eines Beratungsprojekts
* Voraussetzung ist klare und korrekte Problemdefinition in vorausgegangen Phasen
* Besteht aus 2 Schritten
  + 3a: Soll-Konzept
  + 3b: Realisierungsplanung

### Pareto-Optimum

3a: Soll Konzept

* Ideal: höchster Zielerreichungsgrad + geringstes Risiko
  + Jedoch i. d. R. Trade-off zwischen beiden 🡪 realistischer daher: Pareto Optimum

3b Realisierungsplanung

* Kernelemente
  + Risikoanalyse
  + Maßnahmenwirkungskontrolle
  + Machbarkeitsprüfung

Risiken in der Problemlösungsphase

* Unklare Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten
* Unsachgemäße Zeit-/Terminplanung
* Nachforderungen des Kunden

## Implementierungsphase

### Grundstruktur des Modells, mögliche Beendigung nach jeder Phase

* Termin- und budgetgerechte Umsetzung der Maßnahmen aus Schritt 3b
* Praxiserprobung und Analyse der Auswirkung
* 2 Schritte:
  + 4a: Realisierung/Umsetzung
  + 4b: Evaluierung/Kontrolle

### Erfolgskontrolle, Kundenzufriedenheitsanalyse

Kundenzufriedenheitsanalyse als Umfrage z. B. mit folgenden Kriterien

* Preis-/Leistungsverhältnis
* Lösungskonzept des Unternehmens
* Engagement der involvierten Mitarbeiter

Risiken in der Implementierungsphase

* Unzureichende/verspätete Kommunikation der Lösung vor ihrer Umsetzung
* Keine Fehlerkultur
* Fehlender Dokumentation der Projekterfahrung

# Rechtliche und vertragliche Rahmenbedingungen

## 5.1 Grundlegende Vertragsmodelle

### Dienstvertrag vs. Werkvertrag

|  |  |
| --- | --- |
| Dienstvertrag | Werksvertrag |
| Geschuldet wird Tätigkeit selber | Geschuldet wird Ergebnis der Tätigkeit |
| Erfolgsrisiko v.a. beim Auftraggeber | Erfolgsrisiko v.a. beim Auftragnehmer |
| Auftraggeber kann steuernd eingreifen | Auftragnehmer arbeitet weitgehend autark |

### aufwandsbezogene vs. Festpreisvergütung

|  |  |
| --- | --- |
| Preis nach Aufwand (Time & Material, T&M) | Festpreis |
| Bevorzugt (nicht immer) bei Dienstvertrag | Bevorzugt (nicht immer) bei Werksvertrag |
| Kostenrisiko v.a. beim Auftraggeber | Kostenrisiko v.a beim Auftragnehmer |
| Kein Risikopuffer im Preis | Risiko in Preis einkalkuliert |

### Varianten und Verbreitung der Preismodelle

* Vergütung nach Aufwand mit Obergrenze
  + Kein oder nur geringer Risikoaufschlag
* Zielpreismodell
  + Vereinbart wird ein Zielpreis auf Bais einer qualifizierten Aufwands- Risikoabschätzung
  + Teilung von Risiken und Chancen
  + Motivation für Auftragnehmer, Aufwände geringer zu halten
* Verbreitung der Preismodelle
  + Am meisten durch Abrechnung nach Aufwand
  + Time and Material wichtigste Zusammenarbeitsmodell

### agile Festpreisverträge

keine Ergebnisorientierung des Vertragskonstrukts

Geringe Motivation des Anbieters zu Effizienz und Transparenz

Kontrolle durch Auftraggeber schwierig und aufwendig

## 5.3 Hinweise zur Vertragsgestaltung

### wesentliche Elemente der Bitkom-Quelle „Praxishilfe Ausgewogene Vertragskonzepte“ wie im Skript benannt

* Mitwirkung des Kunden
* Staffing und Personalaustausch
* Einschaltung von Subunternehmen
* Abnahme
* Gewährleistung
* Haftung
* Datenschutz

## 5.4 Rechtliche Risiken

### Probleme der Scheinselbständigkeit und der verdeckten Arbeitnehmerüberlassung

* Auch bekannt als „Missbrauch von Werkverträgen“
* Selbstständige, Freiberufler, freie Mitarbeiter übernehmen häufig Aufgaben in Unternehmen auf Basis von Dienst- oder Werksverträgen
* Fraglich ist dabei in vielen Fällen die Eigenverantwortlichkeit in der Ausübung der Tätigkeit, die eine echte Selbständigkeit kennzeichnet
* ▪ Bei zu enger Einbindung in die Strukturen und Prozesse des Auftraggebers ist ggf. rechtlich von einer abhängigen Beschäftigung auszugehen, d.h. der Auftragnehmer ist tatsächlich ein Arbeitnehmer des Auftraggebers → Scheinselbständigkeit.

### Verdeckte Arbeitnehmerüberlassung

* Ähnliche Fragen bzw. Probleme wie bei (Schein-) Selbständigkeit stellen sich beim Einsatz von Mitarbeitern eines Dienstleistungsunternehmens in Kundenprojekten.
* Arbeitnehmerüberlassung ist streng reguliert und z.B. nur mit entsprechender Erlaubnis der Bundesagentur für Arbeit zulässig.
* Auch hier drohen umfangreiche Rechtsfolgen.
* Auch hier ist die tatsächliche Zusammenarbeit maßgeblich, nicht der Vertragstext

# Tools des IT-Consulting

## 6.1 Tools in der Phasenstruktur von Beratungsprojekten

### Beispiele für Tools für verschiedene Phasen und Zwecke

Akquisitionsphase Tools

* Kommunikationstools: Workshop, Präsentation
* Tools zur Informationsbeschaffung und -darstellung: Panel, Experiment/Test
* Prognosetools: Zeitreihenanalyse, Szenariotechnik
* 1 und 2 für Kontakt und Informationsbeschaffung, 3 für Angebots und Vertragsgestaltung

Analysephase Tools

* Tools zur Umwelt-, Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse: SWOT/TOWS Analyse, 7-S-Modell, Stakeholderanalyse
* Tools zur Zielformulierung: Mittel-Zweck-Schema, Kennzahlensysteme
* Tools zur Problemstrukturierung: Aufgabenanalyse, 4 P des Marketing, Marketing-Gleichung
* 1 für Ist-Analyse, 2 und 3 für die Zielformulierung

Problemlösungsphase Tools

* Planungs- und Kreativitätstechniken: Brainstorming, Brainwriting, Methode 635
* Tools zur Strategiewahl: Erfahungskurve
* Portfoliotechniken: BCG-Matrik (4-Felder-Matrix)
* Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtung: Wachstumsstrategie, Wettbewerbsstrategie
* Beratungsprodukte: Gemeinkostenwertanalyse, Nachfolgerregelung
* Tools zur Geschäftsprozessmodellierung: EPK, BPMN
* 1, 2 und 3 für Soll Konzept, 4, 5 und 6 für Realisierungsplanung

Implementierungsphase Tools

* Projektmanagement: PMBoK
* Qualitätsmanagement: Histogramm, Kontrollkarte
* Agile Tools: Scrum, Desing Thinking
* Tools zur Evaluierung: Kundenzufriedenheitsanalyse, Auftragsbeurteilung

## 6.4 Kano-Modell

* Modell zur Abbildung der Zufriedenheit von Kunden in Abhängigkeit vom Erfüllungsgrad ihrer Anforderungen
* Mehrere Kategorien von Anforderungen mit unterschiedlichem Zusammenhang zwischen beiden Dimensionen
* Erweiterung der Motivationstheorie von Herzberg

### Anforderungskategorien nach dem Kano-Modell

* Basisfaktoren
* Leistungsfaktoren
* Begeisterungsfaktoren
* Unerhebliche Faktoren
* Rückweisungsfaktoren

### Ermittlung der Kano-Kategorien

* Funktional (positiv formulierte) und dysfunktionalen (negativ formulierte) Fragen
* Funktional: Was würden Sie sagen, wenn das Produkt diese Eigenschaft hätte?
* Dysfunktional: Was würden Sie sagen, wenn das Produkt diese Eigenschaft nicht hätte?
* Antwortmöglichkeiten
  + Das würde mich sehr freuen
  + Das setze ich voraus
  + Das ist mir egal
  + Das würde mich sehr stören
* Abfragen für alle prüfenden Eigenschaften, ggf. mit mehreren Stakeholdern
* Dann Auswertung der Antwortkombination