

---

# PROJEKTARBEIT

---

Herr  
**Simon Pickert, Sebastian Modlich, Artjom Sarubin**

**Consulting**

2013

Fakultät  
Mathematik/Naturwissenschaften/Informatik

---

# PROJEKTARBEIT

---

## Consulting

Autor:  
**Simon Pickert, Sebastian Modlich, Artjom Sarubin**

Studiengang:  
Wirtschaftsinformatik

Seminargruppe:  
WF1101B

Erstprüfer:  
Prof. Dr. Petra Schmidt

Zweitprüfer:  
N.N.

Mittweida, November 2013

---

# I. Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	3
Abbildungsverzeichnis .....	5
Tabellenverzeichnis .....	6
1    Einleitung .....	1
2    Consulting Begriffe.....	2
2.1  Begriff .....	2
2.2  Funktionaler Begriff .....	2
2.3  Institutioneller Begriff .....	3
2.4  Inhouse-Beratung .....	3
2.5  Extern .....	3
3    Einteilung in Beratungsarten.....	5
3.1  BDU-Einteilung .....	5
3.1.1 Strategieberatung Version von Sebastian .....	5
3.1.2 Strategieberatung .....	6
institutioneller Begriff .....	6
prozessorientierter Begriff .....	6
eigene Synthese unter Verwendung der Strategie-Definition von Henry Mintzberg .	7
3.1.3 Organisations- und Prozessberatung.....	7
3.1.4 IT-Beratung .....	9
Grund für den Zuwachs von IT-Beratung .....	9
Definition des Consultings .....	9
Zusammenfassung .....	10
3.2  Lünendonk Systematik .....	10
3.2.1 Full-Service-Provider .....	11
3.2.2 Business Prozess Outsourcing .....	11
4    Aspekte .....	13

---

4.1	Markt .....	13
4.1.1	Markt für IT-Consulting .....	13
4.2	Arbeitskultur .....	13
4.2.1	Einleitung Arbeitskultur .....	13
4.2.2	Einleitung in das Wesen des IT-Consultings .....	15
4.2.3	Bedeutung der Arbeitskultur für IT-Consulting .....	15
4.2.4	Teilaspekte der Arbeitskultur und ausgewählte Länder .....	16
4.2.5	Russland .....	17
4.2.6	Japan .....	20
4.2.7	USA .....	23
4.2.8	Deutschland .....	24
4.2.9	Indien .....	24
5	Bildung .....	25
5.1	Einleitung .....	25
5.1.1	benötigter Bildungsstand IT-Consulting .....	25
5.1.2	Verhältnis Praxis zu universitärer Forschung .....	26
5.2	Teilaspekte .....	26
5.2.1	Anzahl der Hochschulen im Verhältnis zur Fläche (Dichte) .....	26
5.2.2	Anzahl der Hochschulen im Verhältnis zur Bevölkerung .....	27
5.2.3	Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen .....	27
5.2.4	Bildungsausgaben .....	27
5.2.5	Unterstützung des Staates .....	27
5.2.6	Relevante Studiengänge .....	28
5.2.7	Staatliche Forschungsgelder/Subventionen/Zuschüsse .....	28
5.2.8	Absolventen in relevanten Studiengängen .....	28
5.2.9	Qualität des Studiums /Ausbildung .....	28
5.3	Vergleich .....	29
	Literaturverzeichnis .....	30

---

## II. Abbildungsverzeichnis

4.1 Umsatz der Unternehmensberatungsbranche in Deutschland .....	13
4.2 Aufteilung Unternehmensberatungen nach Branchen .....	14
4.3 SAP-Berater Gehälter in Russland .....	17
4.4 Lebensstandard und Pro-Kopf-Einkommen .....	22
4.5 Jahresgehalt von IT-Consultants in USA .....	24

---

### **III. Tabellenverzeichnis**

4.1 Matrix der Arbeitskultur, Quelle: eigene Darstellung xD .....	16
---	----

# 1 Einleitung

## 2 Consulting Begriffe

### 2.1 Begriff

Als Synonyme zur Unternehmensberatung werden häufig auch die Begriffe "Consulting" oder "management consulting" verwendet. Im deutschen Duden wird Consulting als Beratung; Beratertätigkeit (besonders in der Wirtschaft) angegeben. Der Begriff Consulting ist daher vollständig eingedeutscht und es wird sich explizit auf wirtschaftliche Beratung bezogen. In dieser Arbeit wird sich allerdings hauptsächlich auf den Begriff Unternehmensberatung bezogen, welcher im wissenschaftlichen Umfeld eher Bestand hat. In der Literatur als auch in der Umgangssprache scheint eswar einen generellen Konsens zu geben was den Begriff Unternehmensberatung angeht. Jedoch werden diese teils aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Häufig wird eine funktionale Perspektive als Ausgangspunkt verwendet, welche den Prozess der Unternehmensberatung als Tätigkeit beschreibt. Es gibt jedoch auch vereinzelt institutionelle Herangehensweisen zur Definition, welche die Unternehmensberatung ausführende Organisation selbst fokussiert. Da beide Begriffe in der Literatur als auch in der Umgangssprache öfter auftauchen soll hier in die beiden Arten funktionaler -und institutioneller Begriff unterschieden werden. In der nachfolgenden Arbeit der Begriff Unternehmnesberatung im funktionalen Sinne verwendet oder auch als Consulting bezeichnet.

### 2.2 Funktionaler Begriff

Eine Bestätigung der Uneinheitlichkeit eines Begriffes liefert Niessen (Nis07, 10). Er verweist bereits auf die uneinheitliche Begriffsdefinition in der wissenschaftlichen Literatur. (Ern02, 7). Die Ursache liegt laut Ernst (Ern02, 10) in der fragmentierten Forschungsgemeinschaft, welche unterschiedliche Untersuchungsziele und Abgrenzungszwecke heranzieht. Jedoch gibt es einen vermeintlichen Konsens indem sich Definitionen in etwas überschneiden. Einig ist sich Literatur in zumeist darüber, dass die Unternehmensberatung eine eigenverantwortlich, zeitlich befristet, auftrag ividuell und zumeist gegen Entgelt erbrachte professionelle Dienstleistung (Lip13, 14), die durch eine oder mehrere, im allgemeinen fachlich dazu befähigte und von den beratenen Klienten hierarchisch unabhängige Personen durchgeführt wird, mit dem Ziel zumeist betriebswirtschaftliche Problemstellungen eines Klienten zu identifizieren und zu analysieren. Dabei kann eine Handlungsempfehlung erarbeitet und dem Klienten bei der Planung, Erarbeitung der Lösung und Umsetzung geholfen werden. (Nis07, 15)



## 2.3 Institutioneller Begriff

Einen institutionellen Begriff liefert Bamberger (Bam08, 16) Er stellt Unternehmensberatungen selbst als Organisation dar. Sie haben Ziele, Strategien, Managementsysteme, Wertschöpfungsketten, Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen und eine Organisationskultur. Sie können unterschiedliche Geschäftsmodelle aufweisen. Diese Art der Betrachtung ist durchaus sinnvoll, da sich die Art der Unternehmung folglich auch auf den Prozess selbst auswirkt. Insbesondere im Vergleich verschiedener Beratungsunternehmen ist die Verwendung dieses Begriff folglich ebenso sinnvoll.

## 2.4 Inhouse-Beratung

Der Begriff Inhouse Consulting wird häufig auch als interne Beratung bezeichnet. (RB07, 150) Im Grunde genommen verfolgen die internen Beratungen die gleichen Ziele wie die Externen. Die Mehrheit der Inhouse-Beratungen besteht entweder als GmbH oder selbstständige Stabsstelle, die in den allermeisten Fällen direkt beim Vorstand bzw. der Geschäftsführung angegliedert ist. (MR09, 14) Es gibt dennoch einige zusätzliche Aspekte, die sich auf die interne Beratung nicht unwesentlich auswirken. Diese Aspekte liegen zum einen in der Entstehung von Inhouse-Beratungen. Diese haben meistens einen längeren evolutischen Transformationsprozess hinter sich, der aus verschiedenste Sondersituationen wie Restrukturierungen, Zentralisierungen, Fusionen etc. einhergeht. (Lip13, 160) Für Unternehmen mit einem Beratungsbedarf stellt sich die Entscheidungsfrage, ob eine interne Beratung etabliert oder eine externe Beratung angeheuert werden soll. Aufgrund der unmittelbaren Nähe zum Top-Management und zu den Abteilungen gibt es natürlich einige Vorteile für eine interne Beratung hinsichtlich der Kommunikationswege. Diese Tatsache verspricht natürlich Kosteneinsparungen und Synergieeffekte. Eine Erörterung der Vor- und Nachteile soll hier allerdings nicht erfolgen, da der primäre Fokus auf Erfassung der Daten liegt und nicht auf dessen Bewertung.

## 2.5 Extern

Die externe Beratung ist das Pendant zur internen Beratung. Im allgemeinen Sprachgebrauch ist unter Unternehmensberatung eine externe Beratung zu verstehen. Inhouse-Beratungen bilden daher eher die Ausnahme. Externe Beratungen fungieren somit als Dienstleistungsunternehmen und haben häufig mehrere Kunden. Dies hat zur Folge, dass wesentliche mehr Branchen beraten werden und ein breiteres Knowhow und branchenspezifisches Spezialwissen erforderlich ist. Durch die Eigenständigkeit herrscht außerdem ein höherer Wettbewerb, was wiederum einen zusätzlichen Anreiz zur Verbesserung der Beratungsqualität schafft. Einen Spezialfall bilden hier noch die externen Beratungen, die als Tochtergesellschaften von Konzernen fungieren und beispielsweise Services wie die eigene IT an die eigene eigenständige externe Beratung auslagern. (Deutsche Tele-

kom AG, 01.11.2011)

## 3 Einteilung in Beratungsarten

Die Einteilung eines praktischen Gebietes wie es die Beratung darstellt ist oftmals schwierig. Besonders einheitliche und eindeutige Definitionen zu den Einteilungen sind oftmals gar nicht beschrieben und nicht scharf abgegrenzt.

### 3.1 BDU-Einteilung

In einigen Literaturquellen (Lip13, 54),(Nis07, 4) wird die so genannte BDU-Einteilung der Beratungsfelder verwendet (BDU: Bund Deutscher Unternehmensberater). Der BDU verwendet die Einteilung als Grundlage für seine statistischen Erhebungen. Deswegen ist sie trotz ihrer Schwächen (nächster Abschnitt) relevant. Die BDU Einteilung unterteilt in: Strategieberatung, Organisations- und Prozessberatung, IT-Beratung und Human-Ressource Beratung. Eine klare Definition der einzelnen Bestandteile der 4 Bereiche wird vom BDU nicht angegeben. Einige Kritikpunkte an dieser Einteilung werden von ((Lip13, 54) aufgeführt. So wird kritisiert, „[...] dass sich Organisations- und Prozessberatung nicht oder nur sehr schwer von der IT-Beratung trennen lässt“. ((Lip13, 54) . Dies lässt sich leicht verstehen indem man sich die Abhängigkeiten von IT und Organisation verdeutlicht. Eine klare Einteilung in diese zwei Bereiche erscheint schwierig. Eine weitere „wesentliche Schwäche“ ((Lip13, 54) wird deutlich wenn man das 4. Beratungsfeld die Human Ressource betrachtet. Laut ((Lip13, 54) wird sie als einzige der funktionalen Beratungsarten erwähnt. Die anderen funktionalen Beratungsarten (z.B. Marketingberatung, Controlling-Beratung, Logistik- Beratung etc.) finden überhaupt keine Erwähnung. Trotz dieser wesentlichen Schwächen sollen hier eine kurze Erklärung der einzelnen Beratungsfelder folgen. Weiterhin wird der Versuch einer Abgrenzung der Begriffe untereinander unternommen. Da die Human-Ressource Beratung zu den funktionalen Beratungsfelder gehört, werden im folgenden nur die 3 verbleibenden Kernberatungsfelder erklärt. Auf eine Erklärung der funktionalen Beratungsfelder wird verzichtet.

#### 3.1.1 Strategieberatung Version von Sebastian

Laut (B4, S.60) betrifft die Strategieberatung den „Kernbereich aller Unternehmensaktivitäten, die Unternehmensstrategie“. Zu den wichtigsten Ansprechpartnern zählen daher „Vorstände und Geschäftsführer“. Außerdem ist die Unternehmensstrategie „mit großer Unsicherheit behaftet“. Daher gilt es „[...] zu antizipieren“. Gegenstand der Strategieberatung sind „Zielkunden, Leistungsversprechen und Geschäftsmodelle“. Dabei werden „verschiedene Auffassungen über die Weiterentwicklung des Unternehmens“ diskutiert. Die Anlässe für die Strategieberatung sind vielfältig. Es kann um das Neuentwi-

ckeln, Ändern, Weiterentwicklung, Verifizierung und Umsetzung von Strategien handeln. Die Aufgaben der Strategieberatung sind vielfältig dazu zählen z.B. Bestandsaufnahme, Problemerkennung und Identifizierung, Auswahl relevanter Informationen, Hypothesenentwicklung, Analyse und Bewertung, Szenarioentwicklung, Entscheidungsvorbereitung, Umsetzungsplanung.

### 3.1.2 Strategieberatung

#### **institutioneller Begriff**

Strategieberatung ist eine Art der Unternehmensberatung, die sich auf strategischen, immer zukunftsgerichteten Fragen eines Unternehmens spezialisiert. Dazu gehören: "Überprüfung, Weiterentwicklung oder Neuentwicklung von Zielrichtungen, Konzepten und Maßnahmen einschließlich der Gestaltung gesamthafter Geschäftsmodelle" (RB07, 424). Als Gegenstand für Strategieberatung laut Schneider wird einerseits Unternehmensumfeld (z.B. Märkte, Technologie, Wettbewerb usw.) und andererseits die Zielsetzungen des Unternehmens verstanden. Wichtig ist dabei eine systematische Strategie zu entwickeln, um die Bereitschaft zum strategischen Handeln und ein breites Spektrum fachlicher Kompetenzen zu erfordern (RB07, 424).

#### **prozessorientierter Begriff**

Bamberger und Wrona bezeichnen Strategieberatung als strategische Unternehmensberatung, die als eine Art der Beratung zur strategischen Unternehmensführung interpretiert ist (BW12, 4). Basis für diese Definition im Vergleich zum oben stehenden Begriff bildet die strategische Unternehmensführung. Unter strategischen Unternehmensführung versteht man solche Prozesse wie "Entscheidungen, Handlungen und Interaktionen, die sich auf die Entwicklung von Erfolgspotenzialen beziehen" (BW12, 4). In diesem Fall bildet die Grundlage für Strategieberatung "die Bestimmung von Zielen (wie im institutionellem Begriff), Strategien, grundlegendem Ressourceneinsatz und Grundsätzen auf der Ebene der Gesamtunternehmung" (BW12, 4).

In beiden Definitionen gibt es eine leicht ersichtliche Gemeinsamkeit, dass die Strategieberatung eine Beratungsdienstleistung für ein bestimmtes Unternehmen in strategischen Fragen ist. Was steckt hinter dem Begriff der Strategie für ein Unternehmen im Detail? Eine häufig verbreitete Definition für die Strategie kommt von dem kanadischen Managementforscher Henry Mintzberg.

### **eigene Synthese unter Verwendung der Strategie-Definition von Henry Mintzberg**

Mintzberg definiert die Strategie des Unternehmens mit Hilfe von 5 untenstehenden Merkmalen - sogenannten "5 p's of strategy". Die Strategie wird in diesem Sinne als:

- plan (Plan um Geschäftserfolg zu erreichen)
- pattern (Mustern um die Regelmäßigkeiten im Unternehmen zu erfassen)
- position (Markt- und Wettbewerbsposition)
- perspective (Perspektive und Weltanschauung)
- ploy (Spielzeug, Auswahl der taktische Maßnahmen)

beschrieben (aFCUC12).

Die Strategieberatung findet einen passenden Lösungsansatz für die Probleme, die in all diesen Merkmalen entstehen können.

### **3.1.3 Organisations- und Prozessberatung**

#### **Gemeinsame Definition**

Laut (Lip13, 63) beschäftigt sich die Organisations- und Prozessberatung mehr „mit Fragen der Aufbau- oder Ablauforganisation sowie Prozessen“ und setzt dabei auf eine „bestehende oder neu erarbeitete Strategie eines Unternehmens auf“. Das Ziel „dabei ist die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit der Kundenunternehmen durch die Gestaltung oder Neugestaltung der Strukturen und Prozesse zu verbessern“. Es geht darum Strukturen und Prozesse „effektiver und/oder effizienter“ zu gestalten. Im Gegensatz zur Strategieberatung bewegt sich die Organisations- und Prozessberatung daher eher auf der Umsetzungsebene obwohl eine Abgrenzung generell schwer fällt. (Lip13, 63) unterscheidet außerdem verschiedene Arten der Organisations- und Prozessberatung.

Es wird unterschieden in die gutachterliche Beratung die „vornehmlich dem Wissenstransfer und der Erkenntnisvermittlung“ dient. So können „wissenschaftliche Erkenntnisse in das Kundenunternehmen transferiert werden.“ Die Expertenberatung dient dazu einen „Problemlösungsprozess“ anzustoßen. Im Gegensatz zur gutachterlichen Beratung wird hier auch die Umsetzung beachtet. Die dritte Art ist die Organisationsentwicklung. Dort ist der Berater „eher passiv“. Die Mitarbeiter des Unternehmens sollen nach einer Anlernphase ihr Unternehmen selbst „entwickeln“. Die letzte Art, die systemische Beratung ist aus der neueren Systemtheorie entstanden. Der Kunde wird unterstützt „bei seiner Selbstreflexion“.

### **Einzelne Definition beider Begriffe**

Die Begriffe Organisationsberatung und Prozessberatung werden in der Literatur auch teilweise einzeln und eigenständig definiert.

In (MNZ06, 28) findet man eine Definition für Organisationsberatung (eine Definition für Prozessberatung fehlt). Demnach ist Organisationsberatung eine Beratung die „sich auf menschliche Kollektive bezieht, die ihr Verhalten auf gewisse Weise miteinander abstimmen (koordinieren) und so eine Handlungsrealität herstellen, die – mehr oder weniger – funktional ist. Diese Kollektive befinden sich im ständigen Prozess des Organisierens und versuchen so, Probleme zu lösen, die zur Aufrechterhaltung ihres Daseinszwecks gelöst werden müssen. Immer wieder wird aber entweder genau dieser Prozess zum eigentlichen Problem, das dann mit externer Hilfe in Form von Organisationsberatung gelöst werden soll, oder der Daseinszweck steht in Frage und drängt nach neuen Antworten. “Hier wird der Begriff also aus dem sozialen Kollektiv hergeleitet, dass einen bestimmten Daseinszweck besitzt der sich aus bestimmten Problemen ableitet.

In (Rei12, 9) wird der Begriff Prozessberatung näher beschrieben. Demnach sind Prozessberater nicht mit Fachberatern zu verwechseln die Geschäftsprozesse optimieren und Ablauforganisation umgestalten. Der Anspruch des Managements wird als „Culture follows strategy “beschrieben. Das heißt, die Unternehmenskultur richtet sich an der Unternehmensstrategie aus. Laut (Rei12, 9) ist Veränderung oftmals ein unendlich verlangsamer Prozess. Dadurch kann es passieren dass die Unternehmenskultur die Strategie besonders am Anfang verdrängen oder überlagert und so Veränderung erschwert. Die Prozessberatung behandelt dieses Spannungsfeld zwischen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. Der Begriff Unternehmenskultur wird auf (Rei12, Seite 9) beschrieben. Er ist mit einem tieferen Verständnis der Organisation verbunden. Einige Ansätze stammen z.B. aus der Systemtheorie (Luhmann), der Kommunikationstheorie (Watzlawick) und dem Konstruktivismus. Zur Unternehmenskultur gehören z.B. bestimmte Artefakte wie Logos, Gebäudearchitektur oder Bürausstattung. Die Geistige Manifestation einer Organisation findet man z.B. in bestimmten Normen, Werten und Einstellungen oder in bestimmten „Mythen oder Sagen “. Solche Mythen können sich z.B. um die Gründung oder den Gründer eines Unternehmens ranken. Weiterhin wird die Kultur durch bestimmte Rituale, Zeremonien und Witze beeinflusst. So kann z.B. die Abhaltung von Meetings einem bestimmten Ablauf unterliegen der die Unternehmenskultur beeinflusst.

Die Beschreibung der Prozessberatung hat offensichtliche Ähnlichkeiten mit der systemischen Beratung und der Organisationsentwicklung aus der gemeinsamen Definition (vorheriger Abschnitt). Beide versuchen ein tieferes Verständnis des Unternehmens zu erlangen und basieren auf psychologischen / soziologischen Theorien. Dadurch wird der Mensch im Unternehmen in den Mittelpunkt gestellt. Die Definition für Organisationsberatung basiert auch auf “menschlichen Kollektiven „und ist demnach ähnlich

einzuordnen. Die gemeinsame Definition enthält noch eine weitere Komponente. Dort wird auch die Optimierung von Geschäftsprozessen und der Ablauforganisation mit eingeschlossen. Die gemeinsame Definition ist demnach umfassender und soll für diese Arbeit weiter verwendet werden.

### **3.1.4 IT-Beratung**

#### **Grund für den Zuwachs von IT-Beratung**

Ein wesentlicher Grund für den starken Wachstum von den IT-Beratungsleistungen liegt in der Verbreitung der Informationstechnologie in Unternehmen. Zahlreiche Statistiken und Studien bestätigen, dass der Einsatz von modernen IT-Technologien die Arbeitsproduktivität erhöht, Geschäftsmodelle im Unternehmen automatisiert und verbessert. Rund 60% der Beschäftigten in Deutschland erledigen ihre Arbeit am Computer (Ire11). Fachbereich IT führt heute nicht nur zur Optimierung der Geschäftsprozesse sondern ist als Business Partner bei erfolgreichen Unternehmen zu verstehen. Denn automatisierte Geschäftsprozesse auf Basis moderner Technologien wie Social Media, RFID, Big Data oder Cloud ermöglichen es dem Betrieb, ihre Positionierung weiter auszubauen. Aber nur blinde Investition in neue Technik führt nicht zum Geschäftserfolg. Viel wichtiger ist es zu Wissen an welcher Stelle im Unternehmen welche Technik eingesetzt werden soll um die Geschäftsprozesskette zu optimieren. IT-Technik ist dabei ein bedeutender Wertschöpfungsfaktor zum Zweck der Prozessverbesserung. Dadurch wird ersichtlich wie groß die Rolle von IT-Beratungsleistungen heutzutage für modernen Unternehmen ist. Ein wesentlicher Baustein dieser Arbeit liegt daran, den Begriff der IT-Beratung zu definieren sowie die Abgrenzung zur klassischen Unternehmensberatung und anderen Beratungsarten zu klären. Genauso wie der Begriff "Consulting" ist der Begriff "IT-Consulting" auch vollständig eingedeutscht und bezieht sich direkt auf IT-Beratung. Beide Begriffe: "IT-Consulting" und "IT-Beratung" werden in dieser Arbeit als Synonyme verwendet.

#### **Definition des Consultings**

##### **IT-Consulting als prozessbezogene Beratungsart mit Fokus auf Systementwicklung und -integration**

"IT-Beratung ist Consulting von Unternehmen bei der Gestaltung von Prozessen, die durch Informationstechnologie (IT) unterstützt werden, sowie bei der Einführung von neuen IT-Systemen und -Anwendungen. Darüber hinaus unterstützen viele IT-Consultants die Unternehmen auch in den Bereichen Systementwicklung und -integration." (RB07, 208)

**IT-Consulting als projektbezogene Unterart des Consultings im IT-Umfeld**

“Unter IT-Consulting wird die professionelle Beratung von Unternehmen und Projekten bei der Entwicklung, Installation und Weiterführung von IT-Systemen verstanden. In Deutschland wird IT-Consulting auch als IT-Beratung bezeichnet [...]. Im Allgemeinen zählt man den Bereich IT-Consulting zur Wirtschaftsbranche der Unternehmensberatung.“ (sta13)

**Zusammenfassung**

Auf den ersten Blick kann man leicht den Begriff IT-Beratung bestimmen. IT-Beratung ist eine Beratung von Unternehmen in Fragen der Informationstechnologie. Probleme beginnen bereits bei der Definition von IT. Informationstechnologie ist weit gefasstes Thema mit vielen Dienstleistungen (Integration von individueller Software, Customizing von Standardsoftware usw.), die für die IT-Beratung sinnvoll sind. Ziel ist dabei die Optimierung von Geschäftsprozessen und IT-Infrastruktur mit Hilfe von IT. Ein 2. Aspekt, der für den einheitlichen Begriff der IT-Beratung ein Hindernis ist, verbirgt sich hinter der Klassifikation einer Beratung. Es lassen sich sehr viele Beratungsthemen unterscheiden: “Geschäftsstrategien und -optimierungen, Personalausbildung, Prozessgestaltung und Prozessverbesserung, Systemimplementierung, Organisationsberatung, Sektor- und branchenorientierte Beratung, Markt- und Rechtsberatung sowie Spezialthemen wie Regulierung/Deregulierung, Privatisierung oder Kulturanalyse und -anpassung, Prozessberatung und interkulturelle Beratung” (RB07, 37). Darüber hinaus unterstützen viele IT-Consultants die Unternehmen auch in den Bereichen Systementwicklung und -integration. Dabei orientieren sich die Berater stark an Modellen und Methoden der (Wirtschafts-) Informatik (MB11).

## 3.2 Lünendonk Systematik

Eine weiterer Unterteilungsversuch für die Consulting Branche wurde von der Marktforschungsfirma Lünendonk GmbH verfasst. Diese Systematik wird auch in der wissenschaftlichen Literatur (Lip13, 56) verwendet. Lünendonk veröffentlicht auch die sogenannten Lünendonk-Listen. Diese zeigen im Bezug auf Deutschland eine Art Topliste der besten Firmen (bezogen auf bestimmte Kriterien). Die Listen sind auf der Website der Firma im Shop kostenlos herunterladbar (Lün12a). Weiterhin verkauft Lünendonk in diesem Shop verschiedenste Studien u.a. auch zu IT Consulting Themen.

Die für diese Arbeit relevante Systematik stammt aus: (Lip13, 56). Sie unterteilt den IT Beratungsprozess in 6 Teile: Strategieberatung, Organisations- und Prozessberatung, IT-Beratung (Prozesse, Technologien, Infrastruktur), IT-Systemintegration, IT-System-Betrieb, Betrieb kompletter Geschäftsprozesse (BPO). Je nach der Abdeckung dieser 6 Prozesse werden dann die verschiedenen Firmen der Branche zugeordnet. So beschäftigt sich die Strategieberatung nach Lünendonk fast nur mit Strategieberatung und



Organisations- und Prozessberatung. Es existiert auch noch eine kleine Überlappung mit der IT-Beratung d.h. ein Teil der Strategieberatungen beschäftigt sich auch damit. Die Kategorie 2 IT-Beratungs und Systemintegrationsunternehmen ist eher technisch orientiert, berät aber aufgrund der Abhängigkeiten von Organisations- und Prozessberatung und der anschließenden IT Beratung auch im ersten Bereich mit. Die oben erwähnten Lünendonk Listen greifen auf diese Systematik zurück und präsentieren die jeweiligen „Toplisten“ für diese Unternehmensarten. Die Lünendonk Systematik könnte man als zu IT-Lastig kritisieren (Lip13, 56) . Für die vorliegende Arbeit ist sie aber aufgrund des gewählten Schwerpunktes IT- Consulting gut geeignet.

### 3.2.1 Full-Service-Provider

Der Begriff Full-Service wird in der Literatur nicht einheitlich bezeichnet. Es gibt für den betreffenden Sachverhalt mehrere Synonyme, welche zum Teil weiter gefasst sind und andere Aspekte enthalten. Das häufig aufzufindende Synonym in diesem Bereich ist der Begriff Full-Service Provider. Der sog. „Full-Service-Provider“ zielt darauf ab die kompletten Anforderungen eines Kunden-Teilsegmentes abzudecken. (WV01, 124) Dies beinhaltet folglich das gesamte Spektrum von der Strategie bis zur Umsetzung. Da Full-Service-Provider eine Komplettlösung anbieten, schließt das natürlich die Leistungen eines Content, Application und Service Providers mit ein. (Tha07, 83) Es wird in diesem Zusammenhang auch die Bezeichnung Business Innovation / Transformation Partner (BITP) verwendet, welches wiederum mit dem Begriff BPO (Business Process Outsourcing) verwandt ist. Hier liegt der Schwerpunkt vor allem auf eine langfristige und strategische Übernahme von ganzen Unternehmens -oder Produktsegmenten, welche vor allem Outsourcing-Charakter hat. (Poh09, 163) Häufig ist dort aufgrund der Umsetzungsnahe ein großer IT Anteil aufzufinden. Aufgrund dessen fallen einige der Unternehmen die sich als Full-Service-Provider auch in die Gruppe der BITP. Dies lässt sich an den einschlägigen Lünendonk-Rankings beobachten. Dort gibt es Unternehmen die sowohl im Lünendonk Top 15 Ranking für BITP auftauchen, als auch im Top 25 Ranking der IT-Beratungen. (Lün12a) (Lün12b)

### 3.2.2 Business Prozess Outsourcing

Generell gibt es keine einheitlich zur Begriffsdefinition von Business Prozess Outsourcing (BPO). Einen mehr betriebswirtschaftlichen Begriff liefert Tüfekciler: BPO beschreibt die den Transfer des Management und der Durchführung ein oder mehrerer kompletter Prozesse oder Geschäftsbereiche. (Tue11, 14) Häufig hört man den Begriff BPO in Zusammenhang mit IT-Prozessen.

Eine Zusammenfassung als Liste mit wesentlichen Merkmalen aus mehreren IT-orientierten BPO Begriffsansätzen, liefert Mauchle (Mau12, 6):

- Vertragliche Vereinbarung zwischen den beteiligten Parteien - Auslagerung von spezifischen Prozessen an ein anderes Unternehmen oder einen anderen Unternehmensbereich
- Übergang der operativen Kontrolle und Prozesssteuerung - hohe IT-Intensität

Mauche versteht unter dem Begriff Business Prozess Outsourcing eine vertraglich geregelte Auslagerung eines typischerweise IT-intensiven Geschäftsprozesses an einen externen Dienstleister, welcher den Prozess fortan unter eigener operativer Steuerung und Kontrolle ausführt. (Mau12, 3)

Typische BPO Prozesse sind laut Halvey Unternehmensbereiche wie Finanzen und Buchhaltung, Investitionsverwaltung, Personalverwaltung und Logistik. Aber auch kleiner oder noch größere Unternehmensbereiche werden in der Literatur als BPO Prozesse bezeichnet. (HM07, 4)

## 4 Aspekte

Aspekte Aspekte

### 4.1 Markt

#### 4.1.1 Markt für IT-Consulting

In den letzten Jahren ist der Markt für Beratungsleistungen in Deutschland stark gewachsen. Während im Jahr 1992 noch 5,9 Mrd. € Umsatz für Beratungsleistungen erzielt wurden (Quelle: BDU 2003), waren es im Jahr 2008 bereits 18,2 Mrd. € (Quelle: BDU 2009) und im Jahr 2012 betrug der Umsatz schon 22,30 Mrd. € (Abb.1).



Abbildung 4.1: Umsatz der Unternehmensberatungsbranche in Deutschland

### 4.2 Arbeitskultur

#### 4.2.1 Einleitung Arbeitskultur

Arbeitskultur ist .... Arbeitskultur ist eine Teilmenge der Kultur (Sitten, Bräuche) einer Nation. Sie gehört zum Beratungsprozess und spielt dabei nicht die unwesentlichste Rolle. IT-Consultants kennen innerhalb der wenigsten Zeit sehr viele Firmen und deren Mitarbeiter kennen. Berater arbeiten öfter durch Iteration mit Menschen:

1) aus unterschiedlichen Unternehmensebenen, angefangen von normalen Mitarbeiter (Interaktion

mit Beratern während den Schulungsmaßnahmen bei IT-Neueinführung) bis zu Top-Managementebenen(Interaktion mit Beratern während der strategischen Fragen wie Planung von Anwendungssoftware, Analyse von Geschäftsprozessen usw.)

2) aus verschiedenen Branchen wie Finanzdienstleistung, Fahrzeugbau, Großhandel usw.

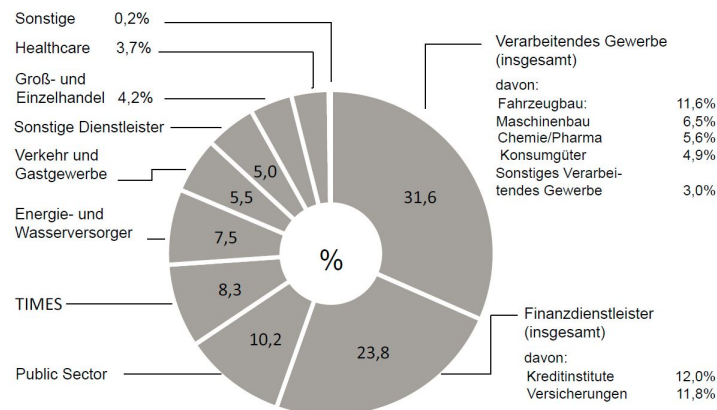


Abbildung 4.2: Aufteilung Unternehmensberatungen nach Branchen

3) aus unterschiedlichen Ländern mit jeweils eigenartigen Kulturen.

In diesem Punkt werden 2 Standardfälle erläutert um die Bedeutung der Arbeitskultur im Beratungsprozess zu zeigen.

a) Das erste Fall ist ein IT-Consulting Unternehmen mit Beratern die aus unterschiedlichen Ländern kommen, die unterschiedliche Sprache sprechen und sich kulturell enorm unterscheiden. Diese Berater arbeiten zielgerichtet und ständig im Team. In diesem Fall wird dem Autor dieser Arbeit sehr interessant inwieweit sich kulturelle Unterschiede auf das gemeinsame Ziel des Beratungsprozesses bei der Softwareeinführung auswirken können. Auch interessant ist hier wie die IT-Berater aus unterschiedlichen Ländern mit Kunden aus Deutschland umgehen, ob die kulturelle Unterschiede einen Einfluss auf Kundenbeziehungen haben oder nicht.

b) Das 2. Fall bezieht sich auf ein deutsches Unternehmen, das sich international agiert und Kunden aus unterschiedlichen Ländern betreut. In diesem Fall müssen sich deutsche Mitarbeiter auf unterschiedliche Arbeitskulturen anpassen. Denn ein Meeting während des Mittagessens in Japan ist widersinnig und wirkt unseriös, in USA dagegen ist es nicht ungewöhnlich, dass beim Essen wichtige Entscheidungen kollaborativ getroffen werden. Wegen der zeitlichen sowie thematischen Begrenzung liegt der Autor dieser Arbeit den Fokus nicht auf die Differenzierung dieser zwei Fälle sowie kulturelle Unterschiede der Berater, sondern nur auf die unterschiedliche Arbeitskulturaspekte, die für den Beratungsprozess ausschlaggebend sind. Teilaspekte der Arbeitskultur, die den Autoren dieser Arbeit interessant erscheinen, werden in folgenden Kapiteln vorgestellt und verglichen. In diesem Sinne werden diese 2. Fälle nicht weiterhin detaillierter behandelt.

### 4.2.2 Einleitung in das Wesen des IT-Consultings

IT-Consulting ist eine wichtige Art des Consultings in IT-Fragen eines Unternehmens. Das Wesen des Consultings besteht im Allgemeinen darin, Unternehmen bei der Neustrukturierung des Anwendungslandschaften oder bei der Pflege der bestehenden Informationssysteme zu unterstützen. Während des gesamten Beratungsprozesses bleibt Berater als externe Experte solange im Unternehmen bis die Probleme, die er mit seinem technischen Fachwissen zu lösen hat, nicht mehr existieren oder selbständig von den Mitarbeitern des Unternehmens gelöst werden können. Um den Beratungsprozess zu verdeutlichen wird jetzt ein Beispielprozess aus der Praxis der IT-Beratung beschrieben. Ein Online-Handelsunternehmen möchte ein BI Standardsoftware einführen um die Daten für Analysezwecke aus dem ERP-System zu laden, um die potentiellen Kündiger zu vermeiden oder neue Kunden zu gewinnen. Am Anfang jedes Prozesses muss dem Berater die Organisationsstruktur des Unternehmens klar sein, um eine passende Lösung zu finden. Im Beratungsprozess gibt es eine Standardsoftware um IT-Problem zu lösen. Es gibt aber keine Standardlösung die für alle Unternehmensstrukturen passend ist, weil die Unternehmensstrukturen sehr unterschiedlich sind. Man beginnt die Verhandlung zwischen Unternehmensführung und den Beratern, die den Auftrag bekommen, indem man Vertrag abschließt. Danach beginnt die Analysephase. Hier wird die Unternehmensstruktur des Online-Handelsunternehmens auseinandergenommen, bis man erkennt wo die Software eingesetzt wird, Stellen wo die Reibungen entstehen werden, welche Ressourcen stehen zur Verfügung und welches Informationssystem sich am besten dafür eignet. Es muss immer ein Feedback zwischen dem Berater und Unternehmensführer möglich sein. nach der Analysephase beginnt die Umsetzungsphase indem eine neue IT-Architektur aufgebaut wird oder die vorhandene ergänzt wird. Im unseren Beispiel wird die ERP-Lösung mit dem BI Lösung erweitert, die vorhandene Architektur bleibt erhalten. In dieser Phase können auch die andere Berater aufgerufen werden, falls es viele komplizierte Realisierungsmaßnahmen gibt. Nachdem die Informationssystem erfolgreich installiert ist, beginnen die Schulungsmaßnahmen, damit die Mitarbeiter des Unternehmens in der Lage sind mit diesem System umgehen zu können. Zum Schluss kommt die Wartungsphase und Intensität der Beratungsdienstleistung nimmt langsam ab.

### 4.2.3 Bedeutung der Arbeitskultur für IT-Consulting

In wie weit ist es wichtig Arbeitskultur für den Beratungsprozess zu betrachten? Anhand vom unseren Beispiel ist es zu erkennen dass die Berater in jeder Phase der Softwareeinführung mit den Unternehmensvertretern kommunizieren sollen. Es ist wichtig, dass die Berater genug technisches Know-how mitbringen, noch wichtiger sind die Soft Skills, die für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen entscheidend sind. "IT Business is People's Business. Diese Leitlinie impliziert, dass der Erfolg von IT-Projekten maßgeblich von der Kompetenz des Beraters abhängt." Welche Social Skills des IT-Beraters sind für

Deutscher als obligatorisch herausgestuft? Sind diese persönlichen Eigenschaften auch für die anderen Nationen von der Bedeutung? Unternehmensführung und IT-Berater müssen bei der Lösung des Problems einig werden. Der Berater muss Unternehmen für seine vorgeschlagene Lösung überzeugen. Muss man, um dies zu realisieren, nur eine gute Software anbieten und als vertrauenswürdiges Unternehmen am Markt agieren oder reichen diese Bedingungen beispielsweise in Indien nicht aus, weil der Berater aus anderer Kaste ist. Denn die Kastenzugehörigkeit hat in Indien bis heute kulturelle und soziale Auswirkungen auf viele Lebensbereiche. Für diese Arbeit ist wichtig zu wissen, wie die Arbeitskultur in ausgewählten Ländern sich unterscheidet und in wie weit diese den Beratungsprozess beeinflussen kann.

In den folgenden Kapiteln wird Arbeitskultur von ausgewählten Ländern (Russland, USA, Deutschland usw.) untersucht und zum Schluss werden einige interessante Fakten verglichen und diskutiert.

#### 4.2.4 Teilaspekte der Arbeitskultur und ausgewählte Länder

Hier werden Aspekte aufgelistet, die für Arbeitskultur von der Bedeutung sind (Arbeitsplatz, Mitarbeiterverhältnisse, Hierarchien, Organisation, Lebensumstände etc.). Autoren dieser Arbeit haben sich einige Teilaspekte der Arbeitskultur sowie die zugehörigen Länder durch Brainstorming überlegt. Dazu wird übersichtshalber eine Matrix aufgestellt. Felder dieser Tabelle bleiben zuerst leer und nach dem die einzelne Aspekte von den Ländern recherchiert und vorgestellt werden, wird die Matrix noch mal mit den ausgearbeiteten Feldern ausgefüllt. Damit kann man auch die Rechercheergebnisse testen, ob sie erfolgreich waren oder nicht.

Aspekt/Land	Deutschland	USA	Russland	Japan	Indien	Brasilien
Hierarchien	?	?	?	?	?	?
Kundenverhältnisse	?	?	?	?	?	?
spezielle Rechtslage	?	?	?	?	?	?
Grad des intuitiven Handelns	?	?	?	?	?	?
Kritikfähigkeit	?	?	?	?	?	?
Tagesrythmus	?	?	?	?	?	?
Organisation	?	?	?	?	?	?
Lebensumstände	?	?	?	?	?	?
Zeitmanagement	?	?	?	?	?	?
Work-Life-Balance	?	?	?	?	?	?

Tabelle 4.1: Matrix der Arbeitskultur, Quelle: eigene Darstellung xD

## 4.2.5 Russland

Russland ist ein Wachstumsmarkt mit Zukunft. Heute ist der damals geschützter russischer Markt offen für Exporte und Investitionen aus Deutschland. Dies gilt sowohl für IT-Beratungs Unternehmen, die ihre Softwareprodukte in Russland integrieren auch für russische Manager, die bei der Informationstechnologie auf westliches Know-how setzen. Da der Markt für IT-Beratung neu ist, muss man als IT-Berater aus Westen ganz viele Entscheidungen intuitiv treffen. Hier werden natürlich die Soft Skills gefragt. Technische Fähigkeiten, funktionales Wissen und Branchen-Know-how sind selbstverständlich vorausgesetzt. Sonst wären die höheren Tarife für westlichen Berater ungerechtfertigt. Mit anderen Wörtern müssen die deutschen Beratern mit ihrem Wissen auf einer Stufe höher stehen als russischen Kollegen, damit sie für russische Softwareprojekte eingesetzt werden können.

### Gehalt

Der russischer Senior-Consultant aus Moskau verdient im Mittel 3845 € im Jahr. Das ist für russische Verhältnisse relativ hoher Gehalt. Doch gibt es in Russland sehr starke regionale Gehaltsunterschiede. Aus dem unten stehenden Diagramm kann man den Unterschied des monatlichen Gehalts für SAP-Berater ermitteln. Im Großen und Ganzen verdient man in beiden Metropolen Moskau und Sankt-Petersburg ca. das doppelte wie in anderen Großstädten wie Rostov, Wolgograd oder Omsk.

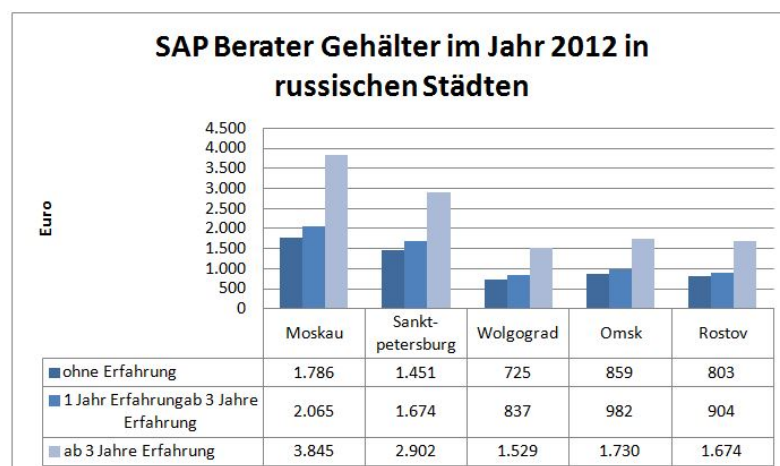


Abbildung 4.3: SAP-Berater Gehälter in Russland

Senior IT-Berater aus Deutschland verdient im Mittel 6.250 € im Monat. Die deutschen Berater, die nach Ausland geschickt werden, haben noch höheren Gehaltstarife. Der Junior Berater im IT Umfeld ohne Projekterfahrung verdient in Russland ca. 1200 € monatlich. Sein deutscher Kollege mit den gleichen Qualifikation und Erfahrung verdient ca. drei mal so viel (3750 €).

''Der Zerfall der Sowjetunion und die Reformen im wirtschaftlichen und sozialen Gefüge Russlands haben einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitskultur in gegenwärtigen russischen Organisationen''. Deswegen überlappen sich die kulturelle mit reformbedingten Faktoren der Arbeitskultur. Autor dieser Arbeit möchte eher auf Beschreibung von Teilaspekten eingehen und nicht auf die Erklärungen von den Ursachen.

### **Team und Organisation: Russischer Arbeitskollektiv gegen westlichen Team**

''Das Arbeitskollektiv wurde in der sowjetischen Epoche als das zentrale soziale Handlungsfeld propagiert und die Geschlossenheit der Gruppe ist wichtiger als die Selbstverwirklichung des Einzelnen Gruppenmitglieder.'' Gruppeninterne Konflikte wurden deshalb vermieden oder nicht diskutiert. Der Unterschied gegen dem westlichen Team besteht darin, dass russischer Kollektiv eine dauerhafte Einrichtung ist klar zugewiesene Leitungskompetenzen, die vom Vorgesetzten ausgeübt werden, während das Team nur für die Dauer eines bestimmten Projektes eingerichtet wird und sich durch die Gleichberechtigung aller Teammitglieder auszeichnet. Quelle: So ein Kollektiv für Beratungszwecke ist demzufolge nicht flexibel und ist zu stark weisungsgebunden. Die Aufgaben im Kollektiv werden vom Vorgesetzten vorgeschrieben, im unser Fall von einem Projektleiter oder einem Manager. Solche Führungspersonen sind im IT-Beratungsfall an einen Office gebunden und sind immer im Office während die Berater immer unterwegs bei den Kunden sind. Daher müssen die Entscheidungen immer intuitiv und unabhängig von dem Vorgesetzten getroffen werden. Das ist eine Widerspiegelung dem Prinzip des russischen Kollektivs. ''Russische Organisationen zeichnen sich durch eine Konzentration von Macht auf die Führungskräfte aus. Ohne den ''Natschalnik'' werden keine Entscheidungen getroffen.'' Verlagerung von Entscheidungen auf die Mitarbeiter wird in Russland selten stattfinden, deswegen werden die Mitarbeiter von der Verantwortung befreit und übernehmen oft nur Anweisungsfunktionen. Für den Beratungsprozess ist diese Tatsache ein reisen Minuspunkt, weil die Berater das interdisziplinäres Wissen besitzen und den vollen Handlungsspielraum in der IT-Beratungsszene brauchen. Zu erwähnen wäre noch, dass die jungen Menschen von solcher Stereotypen weiter entfernt sind als die ältere ''sowjetische'' Generation.

### **Personalauswahl und Gesetze**

Eine weitere wichtige Besonderheit ist die Personalauswahl. Häufig erfolgt die Auswahl von neuen Mitarbeitern nicht nach Kriterien der fachlichen Kompetenz. Oft werden Arbeitsplätze unter Verwandten und Freunden vergeben. Es existieren fast keine etablierten Mechanismen von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. Vakanzen werden häufig nicht an den fachlich geeignetsten Bewerber vergeben, sondern an ''unseren Mann''(nash celovek).



Ein weiteres für Russland typisches Merkmal ist, dass Gesetze, Bestimmungen und Regelungen keinen eindeutig verbindlichen Charakter haben. In Abhängigkeit von der Situation und den involvierten Personen, können Regeln oder Gesetze bewusst unberücksichtigt bleiben. Wie sich jedoch diese Abstufung darstellt ist nicht vorhersagbar. Das liegt auch daran, dass das russische Volk und die russischen Behörde sich einander nicht zutrauen.

### **Arbeitszeit und Urlaub**

Die gesetzliche Wochenarbeitszeit in Russland beträgt 40 Stunden. Doch in meisten Fällen wird diese Grenze total überschritten. Die IT-Spezialisten arbeiten zwischen 10 und 11 Stunden am Tag in einem 5 Tage-Rhythmus. Oft wird auch 6- Tage- Woche praktiziert. Die deutschen Berater arbeiten ca. 10 Stunden im 4 Tage-Rhythmus und sind direkt beim Kunde vor Ort. Am Freitag gibt es entweder Zeit für eigene Weiterbildung im Home-Office oder ein lokales Meeting in der Firma bis nachmittags. In vielen Tarifverträgen in Deutschland beträgt der Jahresurlaub 30 Arbeitstage. In Russland sind es dagegen nur 24 Tage. Der Arbeitstag beginnt bei russischen nicht produzierenden Firmen um 9 oder 10 Uhr. Wenn ein IT-Berater um 10 Uhr mit seiner Arbeit beginnt, dann ist er um 20-21 Uhr zu Hause. Solche Sachen wie Freunde, Familie und Work-Life-Balance stehen nicht direkt im Vordergrund.

### **Reisen und Pünktlichkeit**

IT-Berater Beruf ist eine Tätigkeit, die mit höheren Reisebereitschaft verbunden ist. In Deutschland sind die Berater oft mit Autos unterwegs. Von einem deutschen Großstadt bis zum anderen braucht man beispielsweise 4-5 Stunden. In Russland gibt es 2 grundsätzliche Transportprobleme mit dem Consulting-Hintergrund, die dem Autor auf den Ersten Blick erscheinen: Staus in Moskau und große Entfernungen zwischen den russischen Städten. Das Land ist nahezu unendlich groß und weit (es umfasst 11 Zeitzonen). Zwischen Moskau und Nowosibirsk sind es ca 4 Stunden nur Flugzeit und plus 3 Stunden Zeitunterschied. Wenn ein Berater aus Moskau seinen Arbeitstag am Montag in Nowosibirsk beginnen möchte, muss er schon am Sonntag ausreißen. Die Reisen sind erschöpfend und werden von russischen Berater nicht so gern angenommen.

Laut dem russischen Rating mit dem Namen Consulting research aus 21 größten IT-Consulting-Unternehmen befinden sich 13 Unternehmen in Moskau. Aus 100 größten russischen IT-Unternehmen befinden sich in Moskau 71 Firmen. Moskau ist nicht nur eine teuerste Hauptstadt der Welt und ein wirtschaftliches Zentrum des Landes, sondern auch ein strategischer Standort für IT geworden. Mit dem Stadtwachstum wachsen parallel die Staus. "Nach Angaben des GPS-Navigationsanbieters TomTom ist Moskau Nummer eins unter den schlimmsten Stau-Städten der Welt." Da die Berater öfters unterwegs sind, ist es eine große Anstrengung in Moskau Auto zu fahren. Um von A nach B zu kommen wird ganz oft ein Metro benutzt. Deswegen ist es in Moskau "erlaubt"

dem Berater halbe Stunde zum Meeting oder zum Kunde zu spät zu kommen. Allgemein sind die Russen nicht pünktlich, die Termine werden nicht immer eingehalten, E-Mails werden nicht sofort beantwortet und die Versprechungen sind nicht immer realistisch. Deswegen muss man als Berater diese Verzögerungen einplanen.

### **Hierarchie**

Hierarchien und Entscheidungsfreudigkeit Wenn Verhandlungen anstehen, sollten Sie beachten, dass Entscheidungen oft länger dauern. Mehrere Stellen müssen konsultiert werden bis die Entscheidung fällt. Die Hierarchien sind nicht immer klar erkennbar, dadurch laufen Sie Gefahr, Ihre Zeit in fruchtlosen Gesprächen zu verlieren. Es lohnt sich also noch vor Beginn der Verhandlungen herauszufinden, wer das entscheidende Wort hat. "Flache Hierarchien sind nicht die Sache der Russen"

### **Steuer und Lebensstandards**

## **4.2.6 Japan**

### **Pünktlichkeit, Kritik und Besonderheit der Kommunikation**

Im Geschäftsleben sind die Japaner besonders pünktlich. Pünktlich bedeutet in diesem Fall 5 bis 10 Minuten vor einem Termin erscheinen. Selbst nur bei 5 Minuten Verspätung müssen Sie bescheid geben, dass Sie zu spät kommen. Die Kritik wird in Japan nicht direkt, sondern ausweichend und über dem "Umweg" geäußert. Das wird auch von ausländischen Geschäftspartnern erwartet. Eine Besonderheit in Japan hat die Bedeutung des Wortes "Ja": in einem Gespräch reagiert man mit "Ja" nicht auf die Zustimmung mit der Sache, sondern auf die Bestätigung des Zuhörers. Also scheitern Sie sich in Japan als IT-Berater nicht "Ja,Ja" zu sagen.

### **Rangordnung und Hierarchie**

Im japanischen Geschäftsleben spielt die Rangordnung eine wichtige Rolle. Beim Essen sitzt die wichtigste Person in der Mitte der Reihe, je größer die Entfernung von ihr, desto geringer der Rang. Beim Meeting wird der Ranghöchste zuerst sprechen. Bei der Begrüßung wird zuerst die Hand nicht der Frau gegeben wie das in Deutschland üblich ist, sondern dem Ranghöchsten. Wie man den Ranghöchsten bei dem ersten Kontakt ermittelt, ist dem Autor unbekannt.

### **Arbeitszeit und Urlaub**

Offiziell gilt in Japan 40-Stunden-Woche, in der Realität sind Angestellten bis 21 oder 23

Uhr im Büro. Wenn jemand eher nach Hause geht als sein Chef, muss bei der nächsten Beförderung mit Konsequenzen rechnen. Der Überschrift eines Online-Zeitungsartikels "Im Japan arbeitet man sich bis zum Tode" hat sich schon lange als Stereotyp in Japans etabliert. 16 Stunden am Tag im Büro, Schlafkammer, Mittagsschläfchen im Zug, unzählige Überstunden gehören zum modernen Arbeitsalltag in Japan. "Schuld daran haben die Zeitarbeitsagenturen, denn ca ein Drittel der japanischen Arbeiterschaft besteht aus Zeitarbeitern" sagt der amerikanische Journalist Jake Adelstein. Im Gegensatz zu Deutschland, wo die Überstunden nicht immer gezahlt sind, werden in Japan die Überstunden zu der zusätzlichen Geldquelle, ohne dieser man schwer überleben kann. Ich habe keine Quelle gefunden, um die Arbeitszeit der IT-Berater zu bestimmen. Da kann ich nur persönlich vorstellen, dass 4-Tage-Woche beim Kunde mit einem zusätzlichen Tag für Meetings in der Firma bei den deutschen Berater ein Paradies für japanischen Kollegen sein kann.

In Deutschland genießen die Arbeitnehmer 30 Tage einen bezahlten Urlaub. In den USA beträgt Jahresurlaub rund 2 Wochen. Offiziell sind in Japan im Durchschnitt 17 Freitage gewährt, allerdings werden nur 8 Tage im Krankheitsfall in Anspruch genommen. Weil während des Urlaubs keine Lohnfortzahlung stattfindet, muss ganz oft Urlaub unter einer Krankheit "versteckt" werden.

### **Steuer und Lebensstandards**

Steuern und Sozialabgaben sind in Japan niedriger als in Deutschland. Japanischer Mehrwertsteuer beträgt im Gegensatz zu Deutschland nur 10 %. "Als Arbeitnehmer ist man in Firmen mit mehr als fünf Angestellten durch eine Employee Health Insurance abgesichert." Jedoch muss man 10 bis 30 Prozent der Behandlungskosten aus eigener Tasche zahlen. Die Arbeitslosenkosten übernimmt der Arbeitgeber.

Der Lebensstandard im Land der aufgehenden Sonne ist vergleichbar mit dem mitteleuropäischen (siehe die Abb.4.4).

Laut dem Miroslav Stimac sind die Ausgaben der Grundbedürfnisse in Deutschland höher als in Japan. Beispielsweise kostet Nahrung in Tokio durchschnittlich 2,36 mal mehr als in Deutschland. Viele japanische Städte leiden an Platznot, dies führt zu hohen Grundstückspreisen sowie Mietpreisen. Eine Familie mit 4 Mitgliedern im Großraum Tokio lebt oft in einer 60 qm-Wohnung.

Einkommen in Japan hängt von dem Alter und der Betriebszugehörigkeit der Arbeitnehmer ab. Dazu kommt noch der Senioritätsprinzip, der die Gehaltshöhe dem Alter entsprechend definiert. Laut den Angaben einer Studie der internationalen Personalagentur "Robert Walters" verdient ein Projekt-Manager in der japanischen IT-Branche rund 12 bis 17 Millionen Yen (84.000-119.000 €). Systemadministratoren verdienen ca 9 bis 14 Millionen Yen (63.000-98.000 €). Diese Gehälter sind sehr beeindruckend. Die Gehälter von IT-Beratern habe ich nicht gefunden, meiner Meinung nach müssen diese nicht kleiner als die Gehälter von Systemadministratoren sein.

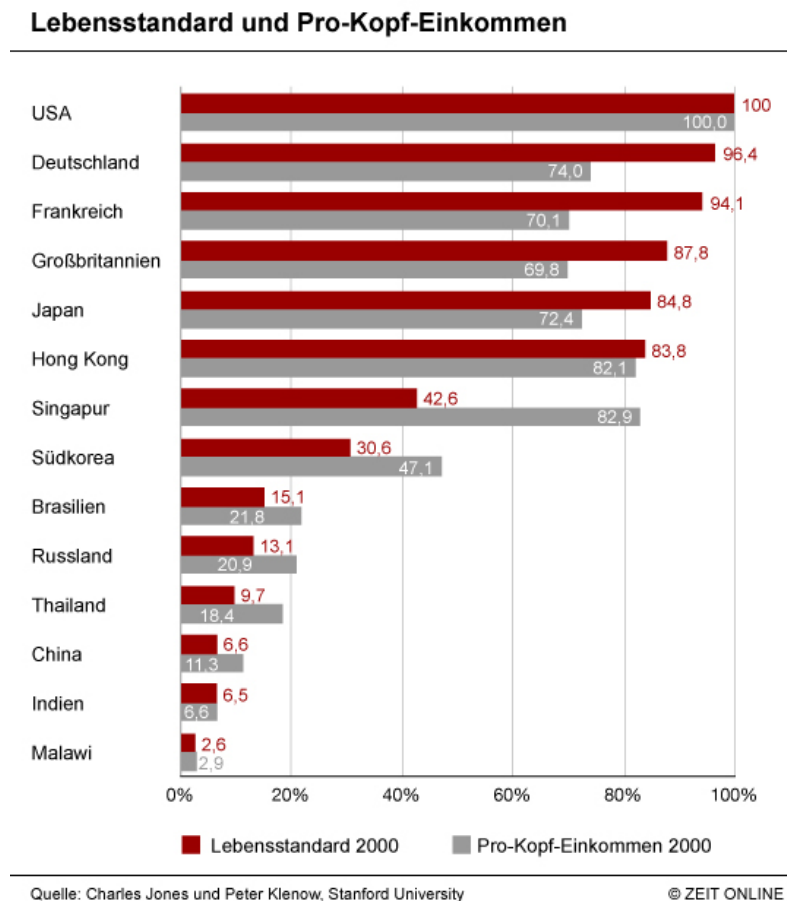


Abbildung 4.4: Lebensstandard und Pro-Kopf-Einkommen

### Bedeutung der Gruppe

Die Bedeutung der Gruppe sowie ihr Erfolg orientiert sich nicht auf die individuellen Ziele der einzelnen Gruppenmitglieder, sondern auf ein gemeinsames Erfolg der Gruppe. Altruistisches Verhalten ist in japanischer Gesellschaft ausgeprägter als in Europa. Das Wohl der Einzelnen ist vom Wohl seiner Kollegen abhängig. Mit anderen Worten bedeutet dass, die erfolgreiche Zusammenarbeit der Gruppe eng an die interne Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder angebunden ist. Damit wird auch die Gruppe-ähnlich wie eine Familie die Schutzfunktion übernehmen, denn nicht nur das Erfolg des gesamten Projektes sondern auch das Risiko an die Gruppenzugehörigen zu verteilen ist. Im Gegensatz zu Russland werden die Entscheidungsbefugnisse auch an die untere Hierarchieebene delegiert. Damit werden auch die hohe Managementanforderungen an die normalen Mitarbeitern gestellt.

## 4.2.7 USA

### Bedeutung der Gruppe

In USA sowie in Deutschland hängt Erfolg sowie Karriere des einzelnen Gruppenmitglieder nicht so stark vom Gruppenerfolg wie in Japan ab. Zwar haben die westlichen Gruppenmitglieder auch ein gemeinsames Ziel und arbeiten kollaborativ, trotzdem durch die Aufgaben- und Verantwortungsverteilung besitzt die Gruppe in USA eine untergeordnete Rolle. Laut dem Michael Gehle orientiert sich die Karriere und Qualifizierungsmaßnahmen an einzelnen Mitarbeitern, deswegen richtet sich auch deren Verhalten eher nach individuellen und nicht nach kollektiven Zielen. Teamkollegen werden in USA sowie westlichen Ländern nicht selten als Konkurrenten angesehen, weil die Entlohnung sowie Kontrolle der Mitarbeiter an den individuellen Leistungen angehängt werden. In Japan wird dagegen durch den Sozialisationsprozess die Gruppenmitglieder eher als Familienmitglieder angesehen.

### Arbeitszeit und Urlaub

Arbeitszeit in den USA beträgt in der Regel 40 Stunden pro Woche. Ein Drittel aller Amerikaner arbeiten länger als 40 Stunden pro Woche. Laut einer UN-Studie arbeiten US-Angestellte im Durchschnitt etwa 500 Stunden mehr als deutsche Arbeitnehmer! Die Meisten Amerikaner haben 10 bezahlten Arbeitstage.

### Besonderheiten in Arbeitsgesetzen

Die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall beträgt in USA nur 7 Tage pro Jahr. Mitarbeiter im IT Bereich haben keinen Anspruch auf Überstundenausgleich, man kann aber inoffiziell ein zusätzlichen Tag in der Woche frei nehmen um die Überstunden auszugleichen. Auch als Überstundenausgleich dient am Ende des Jahres ein finanzieller Bonus. Solche Vereinbarungen sind nicht gesetzlich geregelt und müssen mündlich ausgemacht werden.

Die Kündigungsfrist beträgt sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer zwei Wochen. Aufgrund der kurzen Kündigungsfrist gibt es in den USA keine Probezeit. Im ersten Arbeitsjahr gibt es in USA kein Anspruch auf Urlaub.

### Gehalt von IT-Berater

Laut der Firma "indeed" beträgt ein Jahresgehalt des IT-Beraters (Technical Consultant's in USA) rund 86.000 \$(siehe Abb. 4.5).

"Ein europäisches Gehalt in EUR ist ungefähr 1:1 vergleichbar mit einem amerikanischen Gehalt in USD. Es wäre nicht richtig, den offiziellen Umrechnungskurs anzusetzen, da die Lebenshaltungskosten in USD in den USA mit den Lebenshaltungskosten in EUR in Europa vergleichbar sind ". In der IT-Branche wird oft ein Provision angeboten, die von



Abbildung 4.5: Jahresgehalt von IT-Consultants in USA

erfolgreichen Projekten abhängt. Das Gehalt wird immer in zwei Raten ausbezahlt, in der Regel am 15. und am letzten Tag des Monats.

## 4.2.8 Deutschland

In allen beschriebenen Ländern unterscheidet sich erheblich der Formalisierungsgrad der Arbeitskultur. In Deutschland wird das Verhaltenswesen und Standards der Arbeitskultur sehr formalisiert in Form von gesetzlichen Vorschriften definiert. In Japan weist die Arbeitskultur auch einen hohen Formalisierungsgrad auf. Das hat nicht mit gesetzlichen Regelungen wie in Deutschland, sondern eher mit traditionellen Verhaltensweisen zu tun.

## 4.2.9 Indien

## 5 Bildung

### 5.1 Einleitung

Im Rahmen dieses Projektes beinhaltet der Aspekt Bildung verschiedene Teilaspekte die dann jeweils anhand von verschiedenen Ländern verglichen werden. Einige dieser Teilaspekte sind schwierig zu recherchieren, zu bestimmten Aspekten sind auch gar keine Aussagen möglich, dort besteht Forschungsbedarf.

Der Aspekt Bildung beinhaltet in dieser Arbeit nicht nur die universitäre Forschung. Auch die Forschung in verschiedenen Unternehmen gehört zum Aspekt Wissenschaft. Weiterhin soll unter diesem Aspekt auch der Bildungsstand des Landes dargestellt werden sowie die Ausbildungssituation.

Teilweise ist es für die einzelnen Teilaspekte schwierig spezifische Daten zum IT-Consulting zu finden, da die Statistiken oft in Ingenieurwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften unterteilen. IT-Consulting als interdisziplinär ausgerichtetes Fach ist deswegen oft schwer zuzuordnen.

#### 5.1.1 benötigter Bildungsstand IT-Consulting

Um die Unternehmen angemessen beraten zu können ist auf Seiten der Berater ein hohes Bildungslevel nötig. Dies ist erforderlich um in angemessener Zeit ein tiefes und breites IT-Fachwissen aufbauen zu können und die komplexen Zusammenhänge und Interdependenzen erkennen zu können. Außerdem muss auch ein hohes Level an betriebswirtschaftlicher Bildung bei den potenziellen Beratern vorhanden sein um die Unternehmen angepasst auf ihre wirtschaftliche Lage beraten zu können. Die meisten deutschen Unternehmen fordern deswegen von ihren Bewerbern einen Studienabschluss (mind. Bachelor). Es existieren aber auch Länder wie z.B. die Schweiz in der nur ein geringerer Teil der Schulabgänger ein Studium beginnt. In diesen Ländern ist es dann schwieriger eine Verbindung zwischen Studium und IT-Consulting herzustellen, da oftmals auch Personen ohne Studium akzeptiert werden. Trotzdem stellt ein Studium in vielen Ländern aufgrund der wissensintensiven Tätigkeit des Beratens eine Voraussetzung für die Beratung dar. Deswegen wird im folgenden die Wissenschaftssituation in den einzelnen Ländern näher betrachtet.

### 5.1.2 Verhältnis Praxis zu universitärer Forschung

In einigen Veröffentlichungen wird IT-Consulting als rein praktische Tätigkeit betrachtet und somit der Sinn einer wissenschaftlichen Erforschung angezweifelt. Dem entgegen steht jedoch die Forschungsrichtung „Consulting Research“ (Volker Nissen). Consulting Research besitzt laut Nissen zwei Ziele: „Erstens, die wissenschaftliche Durchdringung des Themas Unternehmensberatung, wobei der von einzelnen Beratungsprojekten abstrahierende wissenschaftliche Erkenntnisgewinn im Mittelpunkt steht. Zweitens, die Übertragung wissenschaftlicher Theorien, Erkenntnisse und Methoden auf die unternehmerische Praxis mit dem Ziel, Aufgabenstellungen und Probleme im Umfeld von Beratungsprozessen und Beratungsunternehmen besser als bisher zu lösen.“ (Ausführliche Diskussion des Verhältnisses von Praxis zu Theorie auf S.23 ff)

Nissen erkennt auch ein „Defizit an wissenschaftlicher Auseinandersetzung [...] mit Themen der IT-orientierten Beratung“. Dies erschwert es eine Verbindung zwischen Wissenschaft und der Marktsituation herzustellen.

## 5.2 Teilaspekte

### 5.2.1 Anzahl der Hochschulen im Verhältnis zur Fläche (Dichte)

Die Anzahl der Hochschulen ist für den Bereich der universitären Forschung von großer Bedeutung. Diese prägen maßgeblich die Forschungslandschaft eines Landes mit. Auch für die Ausbildungssituation ist die Anzahl der Hochschulen relevant, denn um so mehr Hochschulen existieren, desto mehr ausgebildete Fachkräfte stehen der Wirtschaft (potenziell) zur Verfügung. Trotzdem ist es schwierig nur aufgrund der Anzahl der Hochschulen eine Aussage zu treffen, denn dabei wird die Größe eines Landes außer Acht gelassen. Intuitiv ist klar, dass ein größeres Land (bei gleichem Entwicklungsstand) im Vergleich zu einem Land, das nur halb so groß ist, mehr Hochschulen besitzen muss. Deswegen wird in dieser Arbeit die „Dichte“ der Hochschulen anhand des Verhältnisses von Fläche des Landes zu der Anzahl der Hochschulen berechnet und als Kennzahl gebraucht. Diese „Dichte“ besitzt jedoch auch einige Schwachstellen. So ist es mit dieser Kennzahl schwierig, Länder mit großen, dünn besiedelten Gebieten (z.B. Russland) mit kleinen, hoch besiedelten Ländern (z.B. Deutschland) zu vergleichen. Allgemein wird einer sehr ungleichmäßigen Bevölkerungsverteilung im Vergleich zur Fläche keine Bedeutung beigemessen.



### 5.2.2 Anzahl der Hochschulen im Verhältnis zur Bevölkerung

Diese Kennzahl ist sehr ähnlich zum oben genannten Flächenverhältnis. Durch das Verhältnis von Bevölkerung zu Hochschulen ist jedoch die Besiedlungsdichte besser abgebildet als wenn nur die Fläche ins Verhältnis gesetzt wird. Eine sehr ungleichmäßige Verteilung der Bevölkerung führt jedoch auch bei dieser Kennzahl zu Schwierigkeiten.

### 5.2.3 Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen

Dieser Teilaspekt betrifft die Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen die sich mit IT-Consulting beschäftigen. Für Deutschland existiert eine vom statistischen Bundesamt veröffentlichte Erhebung zur Anzahl und Fächerverteilung der Promovierenden.(Bun10) Auch bei dieser Statistik ergibt sich die Schwierigkeit der Zuordnung eines Studienbereiches (Wirtschaftswissenschaften oder Ingenieurwissenschaftlich?) zum IT-Consulting. Ähnliche Statistiken über Bachelor und Master Arbeiten oder für andere Veröffentlichungen existieren für Deutschland nicht.

### 5.2.4 Bildungsausgaben

Die Ausgaben die Staat für die Bildung ansetzt sind ebenfalls ein wichtiger Teilaspekt, der die Bildung eines Landes charakterisiert. Es existieren verschiedene Statistiken zu den Bildungsausgaben. So gibt es z.B. eine Erhebung, die Bildungsausgaben ins Verhältnis zum BIP eines Landes setzt. Diese Vergleichsgröße ist besser geeignet als nur den Geldbetrag für Bildung zu betrachten. Dies erkennt man indem man sich vor Augen führt, das bei gleichem Entwicklungsstand ein größeres Land (mit mehr Bevölkerung) höhere Bildungsausgaben haben muss. Trotzdem das größere Land absolut mehr für Bildung ausgibt, kann es jedoch relativ zur Bevölkerungsanzahl weniger ausgeben als das kleinere Land. Deswegen ist eine weitere Größe nötig zu der die Ausgaben ins Verhältnis gesetzt werden. Dies wird z.B. durch Statistiken zu den Pro-Kopf Ausgaben für Bildung oder durch das Verhältnis von BIP zu Bildungsausgaben erreicht.

### 5.2.5 Unterstützung des Staates

Die Unterstützung des Staates für ein Studium spielt für einige Studenten eine wichtige Rolle, da sie es sich sonst nicht leisten könnten ein Studium zu beginnen. Durch staatliche Unterstützung wird es mehr Menschen ermöglicht zu studieren. Dadurch steigen auch die Absolventenzahlen an, somit stehen dem Arbeitsmarkt mehr Arbeitskräfte zur Verfügung.

### **5.2.6 Relevante Studiengänge**

Wie bereits erwähnt erscheint es schwierig, IT Consulting zu einem Studienbereich oder einem Studiengang zuzuordnen. In Deutschland existieren vereinzelt aber auch Bachelor und Masterstudiengänge die Consulting im Namen tragen, so z.B. der Master Studiengang der Universität Hamburg. Ein genauerer Überblick über die Deutschen spezifischen Bachelor Studiengänge wird in B3 Studienführer Consulting gegeben. Trotzdem stellen diese Absolventen nur einen kleinen Teil der benötigten Fachkräfte dar.

Es erscheint logisch, dass die Studienrichtung Wirtschaftsinformatik durch die interdisziplinäre Ausrichtung gut zum IT-Consulting passt. Auch die Studiengänge Betriebswirtschaftslehre sowie Informatik erscheinen für eine IT Consulting Karriere geeignet. Welche weiteren Studiengänge relevant sind lässt sich nur schwer ermitteln, das es keine Statistiken über die Herkunft der Berufseinsteiger im IT-Consulting gibt.

### **5.2.7 Staatliche Forschungsgelder/Subventionen/Zuschüsse**

Dieser Teilaspekt beschäftigt sich mit der Höhe der Forschungsgelder die dem IT-Consulting zugeordnet werden können. Durch höhere Forschungsgelder können mehr Forscher eingestellt werden und mehr Zeit investiert werden, dies kann zu einer höheren Qualität der Ergebnisse führen. Forschungsgelder sind demnach relevant sowohl für die Menge der Forschungsarbeiten als auch für deren Qualität. Für Deutschland existieren z.B. Statistiken die staatliche Forschungsgelder nach Fakultäten auflistet (sowohl für Universitäten als auch für Fachhochschulen). Erneut ist die Zuordnung des IT-Consultings zu einem der Fachbereiche Ingenieurwissenschaften oder Wirtschafts-/Rechtswissenschaften nur schwer möglich.

### **5.2.8 Absolventen in relevanten Studiengängen**

Dieser Teilaspekt setzt natürlich eine Auswahl an relevanten Studiengängen oder Ausbildungen voraus. Die Anzahl der Absolventen wäre dann die potentielle Menge die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen würde.

### **5.2.9 Qualität des Studiums /Ausbildung**

Die Qualität eines Studiums in Bezug auf die spätere Arbeit als IT-Consultant lässt sich nur schwer einschätzen. Dies liegt daran, dass die meisten Studiengänge nicht spezifisch auf einen bestimmten Beruf ausgerichtet sind sondern breit ausbilden. Als Anhaltspunkte könnten hier z.B. verschiedene Internationale Rankings dienen die die Universitäten untereinander vergleichen. Alternativ könnte auch unter hohem Zeitaufwand eine Studie erstellt werden, die die Inhalte der verschiedenen Studiengänge miteinander vergleicht.

## **5.3 Vergleich**

Vergleich

## Literaturverzeichnis

- [aFCUC12] Henry Mintzberg Onlie-Portal aus Fred Creedon University College. Five ps for strategy. <http://henrymintzbergapp.wordpress.com/2012/01/11/five-ps-for-strategy/>, 2012. [Online; besucht am 12-November-2013].
- [Bam08] I. Bamberg. *Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen - Prozesse - Methoden*. Gabler, 2008.
- [Bun10] Statistisches Bundesamt. Promotionsstatistik. [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Promovierende5213104109004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Hochschulen/Promovierende5213104109004.pdf?__blob=publicationFile), 2010.
- [BW12] Ingolf Bamberger and Thomas Wrona, editors. *Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen - Prozesse - Methoden*. Gabler Verlag, 6., akt. u. erw. Aufl. 2012 edition, 5 2012.
- [Ern02] B. Ernst. *Die Evaluation von Beratungsleistungen*. DUV.: Wirtschaftswissenschaft. Dt. Univ.-Verlag, 2002.
- [HM07] J.K. Halvey and B.M. Melby. *Business Process Outsourcing: Process, Strategies, and Contracts*. Wiley Desktop Editions. Wiley, 2007.
- [Ire11] Irene Bertschek. Wissensvermittlung versus legitimationsfunktion, warum engagieren unternehmen it-berater? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, page 1, 2011.
- [Lip13] Dirk Lippold. *Die Unternehmensberatung: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung (German Edition)*. Springer Gabler, 2013 edition, 9 2013.
- [Lün12a] Lünendonk. Führende business innovation/transformation partner (bitp) in deutschland 2012. [http://lunenendonk-shop.de/out/pictures/0/lue\\_liste\\_u\\_pi\\_2013\\_bitp\\_f160513\(2\)\\_f1.pdf](http://lunenendonk-shop.de/out/pictures/0/lue_liste_u_pi_2013_bitp_f160513(2)_f1.pdf), 2012. [Online; besucht am 18-November-2013].
- [Lün12b] Lünendonk. Top 25 it-beratungs- und systemintegrations-unternehmen in deutschland 2012. [http://lunenendonk-shop.de/out/pictures/0/lue\\_liste\\_u\\_pi\\_2013\\_it\\_top25\\_f160513\\_01\\_f1.pdf](http://lunenendonk-shop.de/out/pictures/0/lue_liste_u_pi_2013_it_top25_f160513_01_f1.pdf), 2012. [Online; besucht am 18-November-2013].

- [Mau12] S. Mauchle. *Business Process Outsourcing und Transaktionsbank: das Angebot von Business Process Outsourcing-Dienstleistungen im Wertschriftenbereich mit oder ohne Bank-/Effektenhändlerlizenz unter Berücksichtigung der Schweiz*. Bank- und finanzwirtschaftliche Forschungen. Haupt Verlag AG, 2012.
- [MB11] Oliver Thomas Matthias Boehm, Carl Stolze. Berufsbegleitende Weiterbildung im Spannungsumfeld von Wissenschaft und IT-Beratung: state-of-the-art und Entwicklung eines Vorgehensmodells. <http://www.user.tu-berlin.de/komm/CD/paper/050233.pdf>, 2011. [Online; besucht am 5-November-2013].
- [MNZ06] Werner R. Müller, Erik Nagel, and Michael Zirkler. *Organisationsberatung: Heimliche Bilder und ihre praktischen Konsequenzen (uniscope. Die SGO-Stiftung für praxisnahe Managementforschung) (German Edition)*. Gabler Verlag, 2006 edition, 9 2006.
- [MR09] Alexander Moscho and Ansgar Richter, editors. *Inhouse-Consulting in Deutschland: Markt, Strukturen, Strategien (German Edition)*. Gabler Verlag, 2010 edition, 12 2009.
- [Nis07] V. Nissen. *Consulting Research.*. Gabler Edition Wissenschaft. Deutscher Universitätsverlag, 2007.
- [Poh09] Sven Pohland. *Flexibilisierung von Geschäftsprozessen*. Oldenbourg Wissenschaft.Vlg, 8 2009.
- [RB07] Rolf-Dieter Reineke and Friedrich Bock, editors. *Gabler Lexikon Unternehmensberatung (German Edition)*. Gabler Verlag, 2007 edition, 9 2007.
- [Rei12] Mirja Anderl Uwe Reineck. *Handbuch Prozessberatung*. Beltz GmbH, Julius, 4 2012.
- [sta13] Statistik-Portal statista.com. Daten und Fakten zum Thema IT-Consulting. <http://de.statista.com/statistik/faktenbuch/221/a/services-leistungen/it-telekommunikation/it-consulting/>>, 2013. [Online; besucht am 9-November-2013].
- [Tha07] Stefan Thalmann. *Metadatenbasierte Integration im e-Learning - Konzepte, Standards, Potentiale und Anwendungsbeispiele (German Edition)*. GRIN Verlag, 8 2007.
- [Tue11] T. Tuefekciler. *Human Resources - Business Process Outsourcing.*. Bod Third Party Titles, 2011.

- [WV01] Peter Weill and Michael Vitale. *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*. Harvard Business Review Press, 1st edition, 6 2001.