
LABORARBEIT

Herr
Simon Pickert, Sebastian Modlich, Artjom Sarubin

Projekt Consulting

2013

Fakultät
Mathematik/Naturwissenschaften/Informatik

LABORARBEIT

Projekt 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

II. Abbildungsverzeichnis

III. Tabellenverzeichnis

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 institioneller 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 (? , 10). Er verweist bereits auf die uneinheitliche Begriffsdefinition in der wissenschaftlichen Literatur. (? , 7). Die Ursache liegt laut Ernst (? , 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 ividual und zumeist gegen Entgelt erbrachte professionelle Dienstleistung (? , 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. (? , 15)

2.3 Institutioneller Begriff

Einen institutionellen Begriff liefert Bamberger (? , 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. (? , 150) Im Grunde genommen verfolgen die internen Beratungen die gleichen Ziele wie die Externen. Die Mehrheit der Inhouse-Beratungen besteht entweder als GmbH oder selbständige Stabsstelle, die in den allermeisten Fällen direkt beim Vorstand bzw. der Geschäftsführung angegliedert ist. (? , 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. (? , 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 Consulting-Systematiken

allgemeines Geblubber warum es so schwer ist Systematiken zu finden ;)

3.1 BDU-Systematik

In einigen Literaturquellen (B4, S.54), (B5, S.4) wird eine weitere Einteilung der Beratungsfelder angegeben. Diese wird auch als BDU-Systematik bezeichnet (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 (B4, S.54) aufgeführt. So wird kritisiert: „dass sich Organisations- und Prozessberatung nicht oder nur sehr schwer von der IT-Beratung trennen lässt“. (B4, S.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“ (B4, S.54) wird deutlich wenn man das 4. Beratungsfeld die Human Ressource betrachtet. Laut (B4, S.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 Beratungsfeldern 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 Neuentwickeln, Ändern, Weiterentwicklung, Verifizierung und Umsetzung von Strategien handeln. Die Aufgaben der Strategieberatung sind vielfältig dazu zählen z.B. Bestandsaufnahme

me, 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" (? , 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 (? , 424).

prozessorientierter Begriff

Bamberger und Wrona bezeichnen Strategieberatung als strategische Unternehmensberatung, die als eine Art der Beratung zur strategischen Unternehmensführung interpretiert ist (? , 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" (? , 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" (? , 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 (?).

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

3.1.3 Organisations- und Prozessberatung

Laut (?) beschäftigt sich ...

Laut (? , 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. (? , 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 systematische Beratung ist aus der neueren Systemtheorie entstanden. Der Kunde wird unterstützt „bei seiner Selbstreflexion“.

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 (?). 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.

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

"IT-Beratung, 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." (? , 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." (?)

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" (Lünendonk, 1997, S. 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 (Lünendonk, 1997, S. 37).

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 (Lünendonk, 1997, S. 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 (Lünendonk, 2017). Weiterhin verkauft Lünendonk in diesem Shop verschiedenste Studien u.a. auch zu IT Consulting Themen.

Die für diese Arbeit relevante Systematik stammt aus: (Lünendonk, 1997, S. 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 (Lünendonk, 1997, S. 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. (? , 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. (? , 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. (? , 163) Häufig ist dort aufgrund der Umsetzungsnähe 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. (?) (?)

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. (? , 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 (? , 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. (? , 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. (? , 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 Unternehmen

4.2 Arbeitskultur

4.3 Wissenschaft

4.4 Vergleich

Vergleich

Literaturverzeichnis

- [] I. Bamberg. *Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen - Prozesse - Methoden*. Gabler, 2008.
- [] B. Ernst. *Die Evaluation von Beratungsleistungen*. DUV.: Wirtschaftswissenschaft. Dt. Univ.-Verlag, 2002.
- [] J.K. Halvey and B.M. Melby. *Business Process Outsourcing: Process, Strategies, and Contracts*. Wiley Desktop Editions. Wiley, 2007.
- [] Dirk Lippold. *Die Unternehmensberatung: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung (German Edition)*. Springer Gabler, 2013 edition, 9 2013.
- [] Lünedonk. Führende business innovation/transformation partner (bitp) in deutschland 2012, 2012. [Online; besucht am 18-November-2013].
- [] Lünedonk. Top 25 it-beratungs- und systemintegrations-unternehmen in deutschland 2012, 2012. [Online; besucht am 18-November-2013].
- [] 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.
- [] Alexander Moscho and Ansgar Richter, editors. *Inhouse-Consulting in Deutschland: Markt, Strukturen, Strategien (German Edition)*. Gabler Verlag, 2010 edition, 12 2009.
- [] V. Nissen. *Consulting Research.*. Gabler Edition Wissenschaft. Deutscher Universitätsverlag, 2007.
- [] Sven Pohland. *Flexibilisierung von Geschäftsprozessen*. Oldenbourg Wissenschaft.Vlg, 8 2009.
- [] Rolf-Dieter Reineke and Friedrich Bock, editors. *Gabler Lexikon Unternehmensberatung (German Edition)*. Gabler Verlag, 2007 edition, 9 2007.
- [] Stefan Thalmann. *Metadatenbasierte Integration im e-Learning - Konzep-*

te, Standards, Potentiale und Anwendungsbeispiele (German Edition). GRIN Verlag, 8 2007.

- [] T. Tuefekciler. *Human Resources - Business Process Outsourcing*:. Bod Third Party Titles, 2011.
- [] Peter Weill and Michael Vitale. *Place to Space: Migrating to Ebusiness Models*. Harvard Business Review Press, 1st edition, 6 2001.