

# Trends und Thesen

MATTHIAS SENN

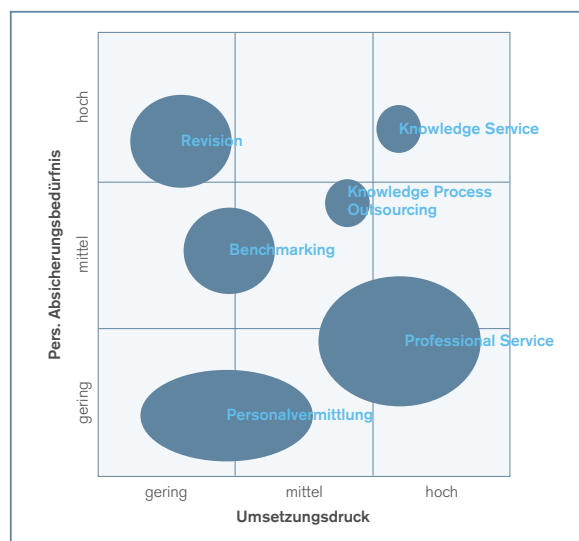
DAS CONSULTING BUSINESS HAT SICH VERÄNDERT. OBWOHL IN DEN PROSPEKTEN DER FÜR DIESEN BEITRAG RECHERCHIERTEN CONSULTING-ANGEBOTE VON «INDIVIDUELLEN LÖSUNGEN», «PARTNERSCHAFTLICHEM BERATUNGSANSATZ» ODER «MASSGESCHNEIDERTEN LÖSUNGEN» DIE REDE IST

Unter **Industrialisierung** versteht man den Einsatz von Standardisierung, Automatisierung, die Konzentration auf spezifische Fertigungskompetenzen verbunden mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Kurzum, bei einem industrialisierten Consulting werden für wiederholt auftretende Problemstellungen oben genannte Prinzipien angewandt, um im Sinne des Consulting-Unternehmens einen Kosten- oder Wettbewerbsvorsprung zu erarbeiten. Bisweilen verbleibt auf der Aussenhülle des Angebotes noch der Schein der «Individualfertigung», im Kern werden die Margen aber durch Replikation bereits erworbener Informationen, Techniken, Erfahrungen oder Anlassfällen erwirtschaftet.

## ANGEBOTE: EINE MARKTÜBERSICHT

An dieser Stelle steigen wir aus der theoretischen Welt aus und begeben uns in die Praxis. Diese ist begründet in den Bedürfnissen in der ICT-Welt respektive in den Antworten der vorhandenen Anbieter.

Wesentlich in diesem Schema sind die Faktoren «Absicherungsbedürfnis», «Umsetzungsdruck» und der daraus resultierende Anteil am gesamten Beratungsbudget, das zur Verfügung steht. Das Entscheidungsmuster folgt hier der Leitlinie: «So kostengünstig wie möglich, verbunden mit dem Risiko, einen Fehlentscheid verantwortlich zu müssen».



Die Symbolgrösse entspricht dem Anteil am Beratungsbudget.

## ANGEBOTSFORMEN DES INDUSTRIELLEN CONSULTINGS

Bei der Sichtung der vorhandenen Marketingmaterialien konnte festgestellt werden, dass vor allem im Bereich des «Absicherungsbedürfnisses» der Anteil an der «persönlichen Absicherung» bei den Kategorien Revision und Benchmarking höher ausfällt als bei den Kategorien Personalvermittlung und Professional Services. Hier ist der Consulting-Begriff aus dem angloamerikanischen Wort in seinem engsten Wortsinn erkennbar. Im Sinne des Abschlussdokumentes bzw. der daraus abgeleiteten Empfehlungen werden hier immer wieder gemachte Vorerfahrungen und die Konzentration auf eine einzige Aufgabenstellung auf die dahinterliegenden industri-

ellen Erarbeitungsmethoden angewandt. Dasselbe geschieht, wenn auch nicht im Sinne einer regulativen Vorgabe, beim Benchmarking. Ob Technologie, Reifegrad von Prozessen, Kosten- oder Qualitätsbenchmarks; es werden «Standortbestimmungen und Absicherung» geboten. Industriell bedeutet hier: «Auf Basis von immer wieder erhobenen und ausgewerteten Daten Durchschnitts- und Vergleichswerte als Lieferergebnis bzw. Orientierungshilfe liefern. Je höher der Umsetzungsdruck, desto eher wird argumentativ auf «Umsetzungsstärke, Expertise der beigeestellten Berater, Projekterfolg und mehr oder minder klar spezifizierte Lieferobjekte» abgestellt. Hier

finden sich die Angebotskategorien «Personalbereitstellung und -vermittlung» und «Professional Services». Der industrielle Faktor in diesem Kontext liegt in der Bereitstellung von kostengünstigen und gleichzeitig mit ausreichender Expertise ausgestatteten Beratern. Geboten wird allerdings nicht ausschliesslich exzellentes Human Capital, sondern anforderungsgerechte Skillsets, welche ein und dieselbe Aufgabenstellung vermehrt umgesetzt haben.

Ein Sonderfall ist in diesem Kontext das Knowledge Process Outsourcing. Hier agieren Serviceprovider in «Gutachter- oder Expertenfunktion», um die Qualität bestimmter Lieferobjekte zu prüfen und diese dann wieder in den Wertschöpfungsprozess des auftraggebenden Unternehmens weiterzugeben. Geprüft

werden hier Softwarekomponenten, Offerten, SLA, Pflichtenhefte etc. Was früher im Einzelfall als «Second Level Opinion» auf dem Schreibtisch eines ICT-Managers landete, wird hier industriell repliziert und mit einer Zusage auf Basis industrieller Standards oder Normvorgaben verbunden, um die entsprechende Sicherheit zu gewährleisten.

Somit verbleibt eine Kategorie von Anbietern, die die Informationslücke der Auftraggeber zum Wissensvorsprung von Beratern und Experten schliesst. Knowledge Services bieten Führungskräften aus der ICT-Welt die Erklärungen, Kontrollgrundlagen und Ergebnisvorlagen zu spezifischen Projekten, damit diese mangels Zeit oder Ausbildungsbudgets zumindest nachkontrollieren können, was Ihnen geliefert wird respektive was «marktüblicher Standard» ist. Damit sollen vor allem die betriebsinternen Kontroll- und Führungsgremien befähigt werden, dem Innovationsstempo der industriellen Berater eine

nachvollziehbare Ergebniskontrolle entgegenzusetzen.

#### KNACKPUNKT «PREISMODELLE»

Die einerseits vorhandene «Wissensabhängigkeit» der Finanzdienstleister respektive der damit verbundenen ICT-Einheiten hat und hatte Ihren Preis. Um allerdings auf die neu gesetzten Marktregeln zu reagieren, haben sich alle vorhandenen Anbieter im Leistungsangebot auf die Modelle Fixpreis, «pay as you need» und «Kick-back-Zahlungen» eingestimmt. Am vertrauensbedürftigsten sind in dieser Trias das «Kick-back-Modell» bzw. die «Fixpreise». So lange eine ICT-Führungskraft nicht genau weiss, was es nach «Expertenfahrung» wirklich alles braucht, um auf einen Fixpreis zu bestehen bzw. eine «Rückerstattung» zu verlangen, bleiben diese Angebotsformen wohl attraktiv, sind aber operativ schwierig umzusetzen. Dem Modell des «Pay as you need» folgen zurzeit ausschliesslich die «Personalbereit-

steller», «Knowledge Process Outsourcer» und die «Knowledge-Services». Hier gilt die Regel: «Ist die angelieferte und spezifizierte Leistung im Einzelfall das wert, was gefordert war?»

Die Dichte der Consultants, die einem ICT-Manager Beratung im Sinne einer Individualfertigung anbieten, nimmt rapide ab und wird durch Mitbewerber, welche auf Basis von Kompetenzkonzentration und Replikation bereits erarbeiteter Erfahrungen arbeiten, ausgedünnt. Doch sind diese Effekte wohl kaum ein Ergebnis der bisweilen postulierten Wirtschaftskrise, sondern eher eine Folge der schon länger erfolgenden Margenoptimierung auf der Anbieterseite. Für die Auftraggeber bleibt als Herausforderung der Ausgleich zum Wissensvorsprung der Beratungsunternehmen, um selbst die nachhaltigste Lösung unter den offerierten Angebotsmodellen wählen zu können. ■

Anzeige



# calculo

## Investment Controlling kann auch ganz einfach sein!

Sie berechnen Ihre Gebühren und Kommissionen noch aufwändig manuell und in Excel-Sheets?

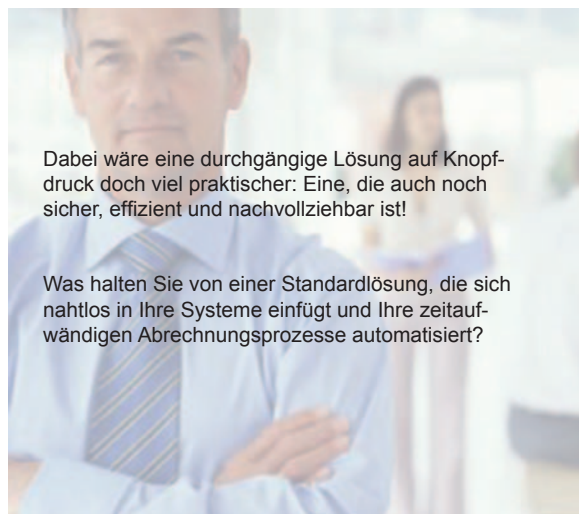
Sie schlagen Kundenwünsche aus, weil die Abwicklung zu kompliziert wäre?

Sie müssen immer mehr wertvolle Ressourcen für das Gebührenmanagement abstellen?

**calculo – der smarte Weg zu einem modernen Gebührenmanagement.**

Dabei wäre eine durchgängige Lösung auf Knopfdruck doch viel praktischer: Eine, die auch noch sicher, effizient und nachvollziehbar ist!

Was halten Sie von einer Standardlösung, die sich nahtlos in Ihre Systeme einfügt und Ihre zeitaufwändigen Abrechnungsprozesse automatisiert?



Kontakt: **Sowatec AG**, Sabine Oberländer, Business Development  
 oberlaender@sowatec.ch, Telefon: +41 44 952 55 27  
 Mattenstrasse 14, CH-8330 Pfäffikon

Besuchen Sie uns im Netz: [www.sowatec.ch](http://www.sowatec.ch)