

Geschäftsmodelldiversifikation von Unternehmensberatungen

Einige Überlegungen zu den Optionen für Beratungs- und Service-Unternehmen im IT-Umfeld

Thomas Deelmann

Strategy Development, T-Systems International GmbH, Bonn

1 Einleitung

Die Branche der Unternehmensberatung (Beratung) ist in ihrem Umfang, ausgedrückt z. B. im Marktvolumen, in den letzten Jahren mit einigen kurzfristigen Unterbrechungen stetig gewachsen. Dies gilt ebenso für viele individuelle Beratungsunternehmen. Regelmäßig müssen sie neben z. B. inhaltlichen, qualitativen und personellen Zielen, ein Wachstumsziel für Umsatz und Finanzergebnis verfolgen. Hierdurch können z. B. partnerschaftliche organisierte Beratungen den im Turniermodus neu bestimmten Partnern (vgl. Richter 2005, S. 279-282) Aufgaben (z. B. durch Kunden- oder Themenverantwortung), Ressourcen und Entlohnung zukommen zu lassen.

Ein solches Wachstumsziel kann horizontal, d. h. durch die Erschließung neuer Kunden im bestehenden Kompetenzumfeld sowie stärkere Durchdringung vorhandener Kunden (Erweiterung des ‚Share of Wallets‘) oder vertikal erfolgen. Bei einem vertikalen Vorgehen versucht das Beratungsunternehmen andere Beratungsprodukte anzubieten und andere Beratungsarten zu erschließen. Auch bei IT-Service-Unternehmen, die teilweise Beratungs- und teilweise Implementierungsaufgaben für ihre Kunden übernehmen, können solche Versuche beobachtet werden. Exemplarisch seien hier Anbieter von sogenannten *Gesamtdienstleistungen* oder *Business Innovation / Transformation Partner* genannt (vgl. Büttner 2009, S. 61-71; Lünendonk und Streicher 2009, S. 74-87).

Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, einen Diversifikationsrahmen für Unternehmensberatungen von einem Ausgangs- zu einem angrenzenden Beratungs-geschäftsmodell zu konzipieren und die Erfolgsaussichten einer Diversifikation auf Basis von antizipierten Markterwiderungen zu bewerten. Im Fokus stehen die Möglichkeiten von Beratungen und Dienstleistungsunternehmen im IT-Umfeld. Damit wird zum einen das Verhältnis von IT- zu Strategieberatung weiter ge-

schärft (vgl. Nissen und Kinne 2008) und zum anderen aktuelle Strukturen und Trends des Beratungsmarktes aufgegriffen (vgl. Lünendonk und Zillmann 2009).

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Im folgenden Kapitel werden zunächst die begrifflichen Grundlagen expliziert und Gründe für die Diversifikation von Geschäftsmodellen aufgeführt. Im Anschluss daran erfolgen auf einer konzeptionellen Ebene die Beschreibung und Bewertung von Diversifikationsmöglichkeiten. Der Beitrag schließt mit hieraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen und einem Fazit.

2 Begriffsklärungen und Diversifikationsgründe

2.1 Wertkette der IT-Industrie

Das IT-Management nutzt den *Plan-Build-Run*-Ansatz als klassische Grundlage für die aufbau- und ablauforganisatorische Gestaltung des IT-Managements in der Praxis (vgl. Zarnekow et al. 2005a, S. 66, Zarnekow et al. 2005b, S. 4-5).

In der Planungsphase (Plan) erfolgt die Strategieentwicklung, sowie die Anwendungs-, Infrastruktur-, Budget- und Organisationsplanung der IT-Landschaft. Die Entwicklungsphase (Build) umfasst mit dem Projektmanagement und der Entwicklung von Informationssystemen und IT-Infrastruktur die Kernaufgaben von Software-Entwicklung und Systemintegration. Die Produktionsphase (Run) verfolgt die Aufgaben des Produktionsmanagements, des Benutzersupports, der Wartung sowie des Krisen- und Katastrophenmanagements von laufenden Anwendungen.

Die in den drei Phasen anfallenden Aufgaben können innerhalb von Kundenunternehmen intern sowie teilweise oder ganz durch externe Dienstleister erbracht werden. In der Praxis zeigt sich, dass für externe Dienstleister die Margen des operativen Betriebsergebnisses (z. B. EBIT) höher sind, je früher in der skizzierten Prozess- und Wertkette die Aufgaben angeordnet werden können (oV 2009a).

Mit dieser Erkenntnis und vor dem Hintergrund eines zunehmend preisintensiven Marktes versuchen IT-Dienstleistungsunternehmen regelmäßig, ihre Wertkette zu erweitern und z. B. ihr Angebotsportfolio um vorgelagerte Beratungsaktivitäten zu ergänzen, da hier regelmäßig noch höhere Margen erzielt werden können. Der *Plan-Build-Run*-Ansatz wird somit um eine Beratungskomponente ergänzt, so dass ein *Consult-Plan-Build-Run*-Ansatz verfolgt wird. In dieser Beratungskomponente lassen sich verschiedene Geschäftsmodelle (Beratungsarten) identifizieren.

2.2 Beratungsarten

Im Rahmen des vorliegenden Beitrages werden verschiedene Beratungsarten betrachtet. Zweckmäßig erscheint eine Dreiteilung in Strategieberatung, Fachberatung und Implementierungsberatung (in Anlehnung an Kraus 2005, S. 65-66):

Die *Strategieberatung* verfolgt das Ziel, die strategische Gesundheit eines Unternehmens zu verbessern. Die *Fachberatung* will den Einsatz verschiedenster Ressourcen verbessern und kann thematisch in unterschiedliche Fachbereiche, wie zum Beispiel Personalberatung, Finanzberatung oder Marketingberatung unterschieden werden. Die *Implementierungsberatung* schließlich hat zum Ziel, meist mit Hilfe des Einsatzes von Informationstechnologie die Ressourcenoptimierung umzusetzen.

Alle drei Beratungsarten können auf verschiedenen hierarchischen Ebenen im Kundenunternehmen zum Einsatz kommen, wobei tendenziell die Strategieberatung eher im oberen und die Implementierungsberatung eher im unteren Management anzutreffen ist. Die Fachberatung lässt sich zwischen den beiden anderen Arten einordnen.

Von den drei aufgezeigten Beratungsarten kann die Strategieberatung typischerweise die höchsten Tages- oder Stundensätze im Rahmen der Vergütung erzielen, gefolgt von der Fachberatung und Implementierungsberatung. Die Margen des operativen Finanzergebnisses verhalten sich idealtypisch ebenso. Bei der quantitativen Verteilung von eingesetzten Beratern bzw. der Anzahl der fakturierten Beratertage oder -stunden sollte hingegen bei der Implementierungsberatung der größte Anteil zu finden sein, bei der Fachberatung weniger und bei der Strategieberatung am wenigsten. Zusätzlich ist bei der Implementierungsberatung die Auslastung der Berater größer als bei der Fachberatung und Managementberatung. Dennoch erwirtschaftet letztere regelmäßig den höchsten Jahresumsatz je Berater, gefolgt von der Fachberatung und der Implementierungsberatung.

2.3 Beratungsansätze

Vier methodische Ansätze, mit denen Berater agieren, lassen sich idealtypisch unterscheiden (vgl. Walger 1999, S. 1-18 und ähnlich Bamberger und Wrona 2008, S. 16-19 sowie Hafner und Reinecke 1988, S. 63-65):

Die *gutachterliche Beratungstätigkeit* dient relativ interaktivitätsarm vornehmlich dem Wissenstransfer und der Erkenntnisvermittlung. Dem Organisationsverständnis der *Expertenberatung* folgend, wird von Führungskräften und Beratern gemeinsam ein Problemlösungsprozess initiiert. Der durch die *Organisationsentwicklung* verfolgte Beratungsansatz unterscheidet sich von den beiden vorgenannten durch eine stärkere Einbindung der Betroffenen, indem organisatorische Verhaltensmuster z. B. durch Reflexion oder Spiegelung abgebildet werden. Bei der *systemischen Beratung* agiert der Berater als Beobachter zweiter Ordnung. Während der Berater beim Ansatz der Organisationsentwicklung selber reflektiert, unterstützt der systemische Berater den Kunden bei seiner Selbstreflexion.

In der Praxis ist zu beobachten, dass Implementierungsberatungen und IT-Dienstleistungsunternehmen sowohl in ihrem Selbstverständnis zum Ansatz der Expertenberatung tendieren und auch von ihren Kunden mit ebendieser Erwartungshaltung engagiert werden. Fach- und Strategieberatungen lassen sich mit allen Beratungsansätzen durchführen, ein Schwerpunkt liegt sicherlich in der Experten-

und zu einem geringeren Anteil in der gutachterlichen Beratung. Die Ansätze der Organisationsentwicklung und systemischer Beratung werden meist von Einzelberatern und kleineren Beratungsunternehmen verfolgt.

2.4 Geschäftsmodell Beratung

Unabhängig von verschiedenen Beratungsansätzen kann Beratung allgemein als „ein professioneller, vertraglich beauftragter Dienstleistungs- und Transformationsprozess der intervenierenden Begleitung durch ein Beratungssystem bei der Analyse, Beschreibung und Lösung eines Problems des Klientensystems – i. S. einer Arbeit an Entscheidungsprämissen – mit dem Ziel der Transformation verstanden“ (Deelmann et al. 2006, S. 6) werden.

Ein Geschäftsmodell kann wiederum als eine abstrahierende Beschreibung der ordentlichen Geschäftstätigkeit einer Organisationseinheit angesehen werden (vgl. Scheer et al. 2003, S. 22).

Das generische Geschäftsmodell von Beratungen zeigt, dass einzelne Berater ihr Wissen sowie ihre Fähigkeiten mit Hilfe der Anwendung von spezifischen Methoden und Vorgehensweisen zur Analyse, Beschreibung und Lösung eines Problems einsetzen (vgl. Deelmann 2007, S. 162). Aus dieser Beschreibung lassen sich zumindest drei Elemente herauslösen, welche für eine differenzierte Betrachtung der beobachtbaren Geschäftsmodelle von Beratungen notwendig sind: Mitarbeiter, Beratungsansatz sowie Problemtyp und die damit einhergehende Projektart.

Die drei in Abschnitt 2.2 genannten Beratungsarten bilden solche spezifischen Geschäftsmodelle. Während bei Strategie-, Fach- und Implementierungsberatung beim vorherrschenden Beratungsansatz mehrheitlich die Expertenberatung anzutreffen ist, sieht das Bild bei den übrigen Elementen differenzierter aus.

Bei der Strategieberatung haben die Projekte einen eher neuartigen Charakter und bedürfen einer hohen fachlichen und sozialen Expertise. Routinetätigkeiten sind hier kaum anzutreffen. Die Anzahl der notwendigen Mitarbeiter pro Projekt ist eher klein und zeichnet sich durch eine geringe Hebelwirkung aus, d. h. auf einen eher senioren Mitarbeiter (meist Partner) kommen weniger eher juniore.

Die Fachberatung sieht sich mit Situationen konfrontiert, in denen stark auf spezifische Kundensituationen zugeschnittene Lösungsansätze notwendig werden. Der Anspruch an die Kreativität der Berater ist weniger hoch als bei der Strategieberatung, dafür wird ein großer Erfahrungsschatz gefordert. Die Anzahl der notwendigen Mitarbeiter pro Projekt ist mittelgroß und die Hebelwirkung ist größer als bei der Strategieberatung.

Die Implementierungsberatung schließlich bearbeitet ebenfalls Projekte, die auf spezifische Kundensituationen angepasst sind, die Problemsituationen sind jedoch häufig aus anderen Projekten bereits bekannt und die Schritte zur Lösung sind gut strukturier- und beschreibbar. Die Kundenorganisation bearbeitet die Projekte nicht selber, da die Beratung die Projekte regelmäßig effizienter bearbeiten kann. Die Anzahl der notwendigen Mitarbeiter ist typischerweise größer als bei

den beiden anderen Beratungsarten und die Hebelwirkung ist hier am größten. (Vgl. Maister 2003, S. 3-9)

Alle skizzierten Geschäftsmodelle bilden idealisierte Situationen ab, die in der täglichen Beratungspraxis nicht in allen Fällen trennscharf vorzufinden sind, sie erscheinen jedoch als hinreichend für die nachfolgende Diskussion der Diversifikationsmöglichkeiten von Geschäftsmodellen.

2.5 Ausgewählte Gründe für die Geschäftsmodelldiversifikation von Beratungen

Beratungen greifen aus verschiedenen Gründen auf die Möglichkeit zurück, ihr Geschäftsmodell zu diversifizieren. Nachfolgend werden ausgewählte, nicht abschließende Gründe kurz skizziert (vgl. Lünendonk und Zillmann 2009; Kohr 2000, S. 31-34; Maister 2003, S. 3-50; Nissen und Machts 2009).

Zunächst kann das Ziel genannt werden, den Beratungskunden ein breiteres Angebotsportfolio anzubieten. Bei dem sog. One-Stop-Shopping ist es Beratungskunden möglich, verschiedene Beratungsleistungen, die sich regelmäßig aus den unterschiedlichen Beratungsarten zusammensetzen, bei einem Dienstleister zu beziehen und nicht auf verschiedene Berater zurückzugreifen.

Neben der externen Marktperspektive lassen sich auch beratungsinterne Gründe identifizieren. Ein weiterer Grund kann in der durch unterschiedliche Gewinnmargen, Auslastungsgrade und quantitativen Beschäftigungsmöglichkeiten ausgedrückten Attraktivität unterschiedlicher Beratungsarten liegen. So mag es für eine Beratung von Interesse sein, in Segmente mit höheren oder geringeren Margen einzudringen und hierdurch im Zusammenspiel mit der Auslastungsquote der Mitarbeiter im Unternehmen die finanzielle Situation zu verändern.

Ein dritter möglicher Grund kann in einem notwendigen stetigen Umsatzwachstum liegen. Diese Notwendigkeit kann insbesondere Kapitalgesellschaften betreffen, bei denen der Finanzmarkt entsprechende Erwartungen artikuliert. Hier ist es für die Beratung wichtig, durch den Eintritt in neue Marktfelder zusätzlichen Umsatz zu generieren. Neben den Erfordernissen des Finanzmarktes ist es auch in einer partnerschaftlichen Struktur, die mit Hilfe eines zyklischen Turniermodus Beförderungen herbeiführt, wichtig im Umsatz zu wachsen, um so neuen Partnern Betätigungs- und Anreizfelder zu bieten.

Eine Diversifikation kann *Upstream*, d. h. vom niedrig- zum höhermargigen Geschäftsmodell (Implementierungs- zu Fach- und Strategieberatung sowie Fach- zu Strategieberatung) oder *Downstream*, d. h. vom höher- zum niedrigmargigen Geschäftsmodell (Strategie- zu Fach- und Implementierungsberatung sowie Fach- zu Implementierungsberatung) erfolgen.

3 Erweiterungsmöglichkeiten und Kommentierung

Nachfolgend sollen verschiedene Möglichkeiten der Geschäftsmodelldiversifikation von Beratungen skizziert und kurz kommentiert werden. Hierbei soll für jede der drei Beratungsarten Strategieberatung, Fachberatung und Implementierungsberatung simuliert werden, welche Motivation der Beratung für eine Diversifikation aus ihrer Ausgangssituation in die beiden anderen möglichen Beratungsarten vorliegen könnte, welche Herausforderungen beratungsintern vorliegen und wie die zu erwartenden Markterweiterungen aussehen könnten. Die Darstellungen verbleiben auf einer konzeptionellen Ebene und wollen damit einen Rahmen für weitere Untersuchungen, z. B. mit Hilfe von Fallstudien zu konkreten Erweiterungen bzw. Erweiterungsversuchen, bieten.

3.1 Strategie- zu Fachberatung

Strategieberatungen agieren quantitativ in vergleichsweise kleinem Umfang bei Kundenunternehmen, haben dafür aber meist eine relativ hohe Ergebnismarge. Eine Ausdehnung ihrer Aktivitäten in den Bereich der Fachberatung kann aus Gründen der Erweiterung des Projektportfolios erfolgen, um so den einzelnen Beratern eine größere Aufgabenpalette zu bieten. Ebenfalls kann mit einem solchen Schritt versucht werden, einen größeren Teil der Beratungswertkette bedienen zu können (One-Stop-Shopping). Die Adressierung und Erschließung von Kunden, welche sich ansonsten preissensitiv verhalten und keine der hochpreisigen Beratungsmarken beauftragen würden, erscheint ebenfalls möglich.

Den Gründen für eine Diversifizierung steht auf Seiten der Beratung das Risiko gegenüber, dass es bedingt durch die geringeren Preise im Bereich der Fachberatung und die Verhandlungsmacht der Kunden insgesamt zu einer Preiserosion für alle Leistungen der Beratung kommt, welche vermutlich schleichend erfolgen wird.

Die Kunden sind vermutlich offen für einen solchen Diversifikationsschritt. Sie werden auf Grund des guten Markennamens Leistungen bzw. Kompetenzen der individuellen Berater auf dem Niveau einer Strategieberatung zu einem günstigeren Preis erwarten. Insbesondere bei einem Projekteinsatz an der Schnittstelle der beiden Beratungsarten Strategie- und Fachberatung, bei dem nicht Anbieter eines Typs prädestiniert sind, werden Kunden diese Möglichkeit in Betracht ziehen.

3.2 Strategie- zu Implementierungsberatung

Eine Diversifikation von Strategieberatungen zu Implementierungsberatungen kann ebenfalls aus Gründen der Erweiterung des Projektportfolios oder dem Versuch, ein One-Stop-Shopping anbieten zu können, vorgenommen werden. Weiterhin können Beratungen versuchen, zusammen mit dem wachsenden IT-Markt ein

Umsatzwachstum herbeizuführen, indem sie sich in diesem Umfeld als Beratungsanbieter positionieren.

Neben der oben genannten Gefahr des Preisverfalls auch für die Strategieberatungsleistungen durch die Aufnahme von IT-Beratungsleistungen ins Angebotsportfolio kann die deutlich unterschiedliche notwendige Personalstruktur, d. h. die Anzahl an Beratern sowie Verhältnis von Partnern zu Projektmanagern zu Beratern, als Herausforderung bei der Diversifikation gesehen werden.

Aus Kundensicht kann wieder erwartet werden, dass eine Beratungsleistung durch eine attraktive Marke zu einem atypisch geringen Preis positiv aufgenommen wird. Allerdings mag es Bedenken ob der inhaltlichen Leistungsfähigkeit der Berater geben (Überspitzt ausgedrückt in der Formulierung: „Die können doch nur Folien malen!“). Zusätzlich kann der Diversifikationsschritt von Strategie- zu Implementierungsberatung durch die Kunden als nicht glaubwürdig eingeschätzt und als zu groß wahrgenommen werden.

3.3 Fach- zu Strategieberatung

Da Fachberatungen sich ‚zwischen‘ den beiden anderen Beratungsarten befinden, fehlt ihnen die klare Positionierung dieser. Es kann also vermutet werden, dass Diversifizierungsbemühungen hier regelmäßig anzutreffen sind. Eine Möglichkeit der Diversifizierung besteht darin, auch Strategieberatungsleistungen anzubieten. Hierbei kann ein Ziel sein, eine bei den Kunden einmal gewonnene Vertrauensstellung als Fachexperte zu nutzen, um auch Strategieberatungsleistungen anzubieten und dadurch höhere Margen zu erzielen. Zudem würde sich das Projektportfolio zwar vergrößern, ein weiteres Wachstum jedoch nur in kleinem Rahmen möglich sein.

Für die Beratung besteht zum einen die Herausforderung, sich so zu positionieren, dass ihr die neue Beratungskompetenz abgenommen wird und zum anderen, in etablierten Kundenbeziehungen höhere Preise, für u. U. die identischen Personalressourcen bei konstanten Kosten, zu verlangen.

Aus Kundensicht kann ein solcher Schritt der Beratung sinnvoll erscheinen. Soweit die Kompetenzen vorhanden sind können die etablierten Lieferanten der Beratungsart Strategieberatung ‚herausgefordert‘ werden. Fraglich bleibt nach Meinung des Verfassers allerdings, ob die Kunden eine solche Positionierung in ihrer Wahrnehmung reflektieren sowie ob sie eine entsprechende Zahlungsbereitschaft besitzen.

3.4 Fach- zu Implementierungsberatung

Die zweite Diversifizierungsüberlegung für Fachberatungen zielt darauf, die entwickelten Fachkonzepte, z. B. Prozesse, auch zu implementieren und informationstechnisch abzubilden. Durch einen solchen Schritt kann zum einen ein personeller Wachstumswunsch befriedigt werden, es wird das Projektportfolio erweitert, ein

Schritt zum One-Stop-Shopping getätigt und der Wachstumsmarkt IT kann genutzt werden.

Als kritischer Punkt in der Umsetzung kann die deutlich unterschiedliche Personalstruktur von Fach- und Implementierungsberatung gesehen werden. Letztere bedarf sowohl einer deutlich größeren Quantität als auch eines größeren Hebels zwischen Partnern und Beratern.

Aus Kundensicht kann ein solcher Diversifikationsschritt als sinnvoll erachtet werden, soweit die Positionierung gegenüber den etablierten Implementierungsberatern positiv erfolgt. Kunden werden voraussichtlich versuchen, die niedrigeren Preise für Implementierungsberatungsleistungen auch im Bereich der Fachberatung Anwendung finden zu lassen.

3.5 Implementierungs- zu Strategieberatung

Auch für die dritte Beratungsart gibt es zwei idealtypische Diversifikationsmöglichkeiten: zur Strategieberatung und zur Fachberatung. Durch den Versuch, sich auch als Strategieberatung zu etablieren, kann die Implementierungsberatung in ein deutlich höhermargiges Marktsegment eintreten und sich gegenüber den Kunden als One-Stop-Shopping-Anbieter positionieren. Das Projektportfolio vergrößert sich deutlich und als Nebeneffekt werden für die neu zu bearbeitenden Aufgaben auch andere Bewerber notwendig und zu erwarten sein.

Herausforderungen für die Implementierungsberatung bestehen insbesondere in der Rekrutierung der notwendigen Personalressourcen, der Kombination der beiden sehr unterschiedlichen Geschäftsmodelle unter einem organisatorischen Dach und der Positionierung beim Kunden. Letzteres macht umfangreiche Neupositionierungsbemühungen notwendig, die beispielsweise durch Marketingkampagnen unterstützt werden könnten – welche allerdings wiederum bei Beratungsunternehmen eher unüblich sind; ein verhältnismäßig großer Aufwand kann hier erwartet werden.

Auf Seiten der Kunden kann Skepsis dahingehend erwartet werden, dass ein Lieferant, der bisher eher im Volumengeschäft tätig war, zukünftig in einem Hochpreis- oder Qualitätssegment tätig werden will. Hier ist wieder mit einem deutlichen Akzeptanzproblem zu rechnen, da der Diversifikationsschritt von Implementierungs- zu Strategieberatung durch die Kunden als nicht glaubwürdig eingeschätzt und als zu groß wahrgenommen wird.

Der für den Berater notwendige Preisanstieg wird vermutlich – falls überhaupt – nur nach umfangreichen Verhandlungen und mit Vorbehalten akzeptiert werden.

3.6 Implementierungs- zu Fachberatung

Der Versuch einer Implementierungsberatung, die Aufgaben einer Fachberatung zu übernehmen, kann ebenfalls durch die höheren Margen und das vergrößerte

Projektportfolio getrieben sein. Im Gegensatz zur Beratungsart Strategieberatung stellt die Fachberatung eine näherliegende Diversifikationsmöglichkeit dar: Für die Problemstellungen, die informationstechnologisch gelöst und implementiert werden, kann eine Kompetenzvermutung für die Konzepterstellung und Prozessbeschreibung unterstellt werden.

Während die Herausforderung der Neupositionierung weniger stark ausgeprägt sein wird, sind weiterhin zwei deutlich unterscheidbare Geschäftsmodelle zu kombinieren, was insbesondere im Hinblick auf die Personalstruktur deutlich wird. Das Verhältnis von Partnern zu Beratern muss angepasst werden. Auch die Art der notwendigerweise durchzuführenden Projekte ändert sich: Die Laufzeit verkürzt sich, sie sind weniger stark vorstrukturiert bzw. in ihrem Ergebnis weniger determiniert und die Kundenorganisation beginnt ggf. Einfluss auf die Teamzusammensetzung und Auswahl einzelner Mitglieder des Beratungsteams zu nehmen.

Aus Kundensicht mag der IT-Beratung die Fachkompetenz zur Geschäftsmodelldiversifikation zugestanden werden. Das bereits vorhandene Vertrauensverhältnis kann hier weiter ausgebaut werden. Kritisch allerdings wird auch hier wieder der notwendige Preisanstieg betrachtet werden. Kunden werden ihn insbesondere bei Projekten an der Schnittstelle zwischen beiden Beratungsarten nicht vorbehaltlos akzeptieren und intensiv verhandeln.

4 Handlungsempfehlungen

Nachfolgend wird der Versuch unternommen, die sechs verschiedenen oben aufgezeigten Möglichkeiten zur Geschäftsmodelldiversifikation zusammenzufassen und übergreifende Gemeinsamkeiten zu identifizieren. Vier Ergebnisse lassen sich auf Basis der vorgestellten Überlegungen festhalten:

Aufwendige Neupositionierung beachten: In allen diskutierten Fällen scheint es grundsätzliche Schwierigkeiten bei der Geschäftsmodelldiversifikation zu geben, keine Entwicklung bietet sich vorbehaltlos an. Auch wenn alle Schritte grundsätzlich durchführbar erscheinen, ist jeweils eine Neupositionierung der Beratung notwendig, welche zum Ziel hat, den Kunden und potentiellen Kunden die Diversifikation zu erläutern. Diese Neupositionierung kann als aufwendig und risikobehaftet angesehen werden, da vielen Beratungen die Erfahrung in der Marketingkommunikation des eigenen Unternehmens fehlt (vgl. Jung 2004).

Vorsichtige Diversifikationsentwicklung: Im Falle einer Geschäftsmodelldiversifikation erscheinen die Möglichkeiten, welche sich nicht zu weit vom Ausgangsgeschäftsmodell entfernen (Strategie- zu Fachberatung, Fach- zu Strategieberatung, Fach- zu Implementierungsberatung, Implementierungs- zu Fachberatung) erfolgversprechender gegenüber den Möglichkeiten, welche größere Diversifikationsanstrengungen umfassen (Strategie- zu Implementierungsberatung, Implementierungs- zu Strategieberatung).

Gefahr von Preisverfall einkalkulieren: Downstream-Geschäftsmodelldiversifikationen, also eine Diversifikation von höhermargigen Geschäftsmodellen zu solchen mit niedrigeren Margen und entsprechenden Stundensätzen, beinhalten die Gefahr, dass die niedrigeren Vergütungen für z. B. Implementierungsberatung auch für Fachberatungsleistungen von den Kunden gefordert und von den Beratungen gewährt werden. Diese Preiserosion wirkt sich schließlich auf die operativen Gewinnmargen der Beratungen aus, soweit sie an ihrer Personalkostenstruktur festhalten.

Akzeptanzproblemen begegnen: Bei einer Upstream-Geschäftsmodelldiversifikation, also einer Diversifikation von Geschäftsmodellen mit niedrigeren Margen (z. B. Implementierungs- oder Fachberatung) zu solchen mit höheren Margen (entsprechend z. B. Fach- oder Strategieberatung), ist zu befürchten, dass die neue Leistung bei Kunden auf Akzeptanzprobleme stößt.

Auf Basis dieser Ergebnisse und der aufgezeigten Schwierigkeiten einer Geschäftsmodelldiversifikation lässt sich die allgemeine Handlungsempfehlung aussprechen, Neupositionierungen und Geschäftsmodelldiversifikationen nur unter großer Vorsicht zu betreiben und mit umfangreichen internen und externen Kommunikationsmaßnahmen zu begleiten und gleichzeitig die interne Unternehmensstruktur zu adjustieren, so dass z. B. interne Spannungen auf Grund unterschiedlicher Profitbeiträge der Geschäftsmodelle (vgl. das Fallbeispiel Andersen Worldwide mit Andersen Consulting und Arthur Andersen (Ley Toffler 2003)) vermieden werden.

Empfehlenswert erscheint weiterhin, geplante größere Diversifikationsbemühungen in einem mehrstufigen Vorgehen umzusetzen. Ebenfalls hilfreich erscheinen alternative Vorgehensmodelle, d. h. nicht zwei oder mehr Geschäftsmodelle unter einer Marke anzubieten, sondern verschiedene Marken oder sogar Legaleinheiten zu nutzen (vgl. das Beispiel der Monitor-Group (oV 2009b)). Das Ziel des One-Stop-Shoppings erscheint hier eingeschränkt förderbar.

5 Abschluss

Der vorliegende Beitrag hat einen Diversifikationsrahmen für Beratungen in andere Geschäftsmodelle aufgezeigt und die Erfolgsaussichten auf Basis von antizipierten Markterwiderungen bewertet. Hierzu wurden nach einer Vorstellung der Wertkette der IT-Industrie, verschiedenen Beratungsarten und Beratungsansätzen, verschiedene Gründe für die Geschäftsmodelldiversifikation von Unternehmensberatungen aufgezeigt. Anschließend sind je Beratungsart verschiedene Erweiterungs- bzw. Diversifikationsmöglichkeiten in die jeweils anderen Beratungsarten kurz beschrieben und kommentiert worden. Auf Basis dieser Kommentierungen wurden schließlich übergreifende Ergebnisse und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass im aufgezeigten Diversifikationsrahmen eine Geschäftsmodellerweiterung grundsätzlich vorstellbar ist, hierbei jedoch der

Aufwand einer Neupositionierung zu berücksichtigen ist, eine Diversifikation mit großer Vorsicht erfolgen sollte, bei einer Downstream-Diversifikation die Gefahr einer Preiserosion vorhanden ist und Beratungen insbesondere bei Upstream-Diversifikationen mit Akzeptanzproblemen bei Kunden gegenüber ihrer Entwicklung rechnen müssen. Diesen Gefahren kann zumindest in Teilen durch ein vorsichtiges, unter Umständen mehrstufiges Vorgehen und eine Mehrmarkenstrategie begegnet werden.

Zur weiteren Konkretisierung der getroffenen Aussagen erscheint es hilfreich, erfolgte Diversifikationsversuche, unbeschadet vom jeweiligen Erfolg, zu untersuchen sowie die getroffenen Handlungsempfehlungen weiter zu konkretisieren.

Literatur

- Bamberger I, Wrona T (2008) Konzeption der strategischen Unternehmensberatung. In: Bamberger I (Hrsg) Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen – Prozesse – Methoden. 5. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 2008, S. 1-47.
- Büttner M (2009) Transformation braucht mehr als Beratung – Das Business Transformation Framework von Capgemini Consulting. In: Lüendonk T, Hossenfelder J (Hrsg) Dienstleistungen: Vision 2020 – Herkunft und Zukunft wichtiger Service-Branchen in Deutschland. FAZ-Verlag, Frankfurt/Main.
- Deelmann T (2007) Geschäftsmodellierung – Grundlagen, Konzeption und Integration. Logos, Berlin.
- Deelmann T, Huchler A, Petmecky A, Jansen S (2006) Internal Corporate Consulting – Thesen, Tests und Theorien zur Zukunft der Internen Beratung. In: zu | schnitt 005, Diskussionspapiere der Zeppelin University, Friedrichshafen.
- Hafner K, Reineke R-D (1998) Unternehmensführung und Unternehmensberatung. Arbeitspapier Nr. 44, Wiss. Gesellschaft f. Marketing u. Unternehmensführung, Münster.
- Jung H (2004) Hat das Gros der Beratungsunternehmen seine Hausaufgaben in der Marketing-Kommunikation vernachlässigt oder vielleicht gar nicht gemacht? In: Lindemann V (Hrsg) Positionierung – Marketing in der Beratung. FinanzBuch Verlag, München, S. 250-261.
- Kohr J (2000) Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten – Beratermarketing. Hampp, München.
- Kraus A (2005) Der Einkauf als Intermediär zwischen Berater und Beratenem. In: Petmecky A, Deelmann, T (Hrsg) Arbeiten mit Managementberatern – Bausteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Springer, Heidelberg, S. 65-75.

- Ley Toffler B (2003) *Final Accounting – Ambition, Greed, and the Fall of Arthur Andersen*. Broadway, New York.
- Lünendonk T, Streicher H (2009) *Beratung, Umsetzung, Technologie und Lösungsbetrieb – IT-Service-Unternehmen erweitern ihr Leistungsspektrum systematisch*. In: Lünendonk T, Hossenfelder J (Hrsg.) *Dienstleistungen: Vision 2020 – Herkunft und Zukunft wichtiger Service-Branchen in Deutschland*. FAZ-Verlag, Frankfurt/Main.
- Lünendonk T, Zillmann M (2009) *Gesamtdienstleistungen – Eine Chance für den Standort Deutschland*. Lünendonk GmbH, Kaufbeuren.
- Maister D (2003) *Managing the Professional Service Firm*. Free Press, London.
- Nissen V, Kinne S (2008) *IV- und Strategieberatung: eine Gegenüberstellung*. In: Loos P, Breitner M, Deelmann T (Hrsg.) *IT-Beratung – Consulting zwischen Wissenschaft und Praxis*. Logos, Berlin, S. 89-106.
- Nissen V, Machts T (2009) *Probleme und Lösungsansätze bei der Entwicklung und Positionierung neuartiger Beratungsangebote am Beispiel der IV-Unternehmensberatung*. In: Fischer S, Maehle E, Reischuk R (Hrsg.) *Informatik 2009. Lecture Notes in Informatics*, P-154, Bonn, S. 3730-3744.
- oV (2009a) *The European IT Services Market. Client Study*, Goldman Sachs.
- oV (2009b) *Monitor – Specialist Business Units*. <http://www.monitor.com/AboutUs/WhoWeAre/SpecialistBusinessUnits/tabid/113/L/en-US/Default.aspx>. Abruf am 2009-09-14.
- Richter A (2005) *Veränderte Klientenerwartungen und ihre Auswirkungen auf Beratungsfirmen*. In: Seidl D, Kirsch W, Linder M (Hrsg.) *Grenzen der Strategieberatung – Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten*. Haupt, Bern, S. 267-282.
- Scheer C, Deelmann T, Loos P (2003) *Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell*. ISYM Working Papers No. 12, TU Chemnitz.
- Walger G (1999) *Idealtypen der Unternehmensberatung*. In: Walger G (Hrsg.) *Formen der Unternehmensberatung – Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und Gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis*. 2. Aufl., Schmidt, Köln, 1999.
- Zarnekow R, Brenner R, Pilgram U (2005a) *Integriertes Informationsmanagement – Strategien und Lösungen für das Management von IT-Dienstleistungen*. Springer, Heidelberg.
- Zarnekow R, Hochstein A, Brenner W (2005b) *Service-orientiertes IT-Management – ITIL-Best-Practices und -Fallstudien*. Springer, Heidelberg.