

101consulting - Machbarkeitsanalyse eines universitären Startups im Bereich der IT-Beratung

Bachelorarbeit

vorgelegt von

Carl Corea

Betreuer:

Prof. Dr. Ralf Lämmel

Prof. Dr. Harald F.O. von Kortzfleisch

Koblenz, im Juli 2014

Erklärung

Hiermit bestätige ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig verfasst wurde und ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt habe und die Arbeit von mir vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht wurde. Die eingereichte schriftliche Fassung entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium (CD-Rom).

Mit der Einstellung der Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden:

- Ja
- Nein

Der Veröffentlichung dieser Arbeit im Internet stimme ich zu:

- Ja
- Nein

.....
(Ort, Datum)

.....
(Unterschrift)

Zusammenfassung

In dieser Arbeit soll in Form einer Machbarkeitsanalyse untersucht werden, ob der Aufbau eines universitären Startups im Bereich der IT-Beratung möglich ist. Hierzu wird zunächst der Begriff der Beratung, der Beratungsbedarf sowie der relevante Markt näher analysiert. Durch empirische Forschung in Form von persönlichen Interviews mit IT-Unternehmen in der Region Koblenz sollen zudem nähere Erkenntnisse über die Machbarkeit der Unternehmung gewonnen werden. Die Forschungsergebnisse werden in Form einer konkreten Handlungsempfehlung präsentiert.

Abstract

In this thesis, the methods of a feasibility study are applied to analyze whether or not the foundation of an academic based startup focusing on IT-consulting is possible. For this purpose the concept of consulting, the demand for the offering of consulting services as well as the relevant market are analyzed. Furthermore, empirical research through face-to-face interviews with IT-companies located in the region of Koblenz is utilized in order to gain further insight about the feasibility of said business venture. The result of the research is to be presented in a concrete recommendation for further actions.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Konzept von 101consulting	2
1.2	Methodik	2
1.2.1	Zielsetzung der Arbeit	3
1.2.2	Aufbau der Arbeit	6
2	Allgemeiner Teil	9
2.1	Typisierung von Beratung	10
2.1.1	Begriffliche Abgrenzung	10
2.1.2	Beratung in Bezug auf Kundeninteraktion	12
2.1.3	Beratungsformen	16
2.2	IT-Beratungsbedarf	18
2.2.1	Auswahl der Quellen	19
2.2.2	Marktentwicklung und Prognosen	22
2.2.3	Einsatzbereiche der IT-Beratungsunternehmen	23
2.2.4	Auswahl von IT-Beratungsunternehmen	24
2.2.5	Fazit zum IT-Beratungsbedarf	26
2.3	Markteintrittsstrategien	28
2.3.1	Begriffliche Abgrenzung	28
2.3.2	Differenzierung von Markteintrittsstrategien	31
2.3.3	Fazit zu Markteintrittsstrategien	38
3	Empirischer Teil	41
3.1	Methodik	42
3.1.1	Zielsetzung der Interviews	42
3.1.2	Sample der befragten Unternehmen	43
3.2	Aufbau des Fragebogens	44
3.2.1	Theoretische Grundlagen	44
3.2.2	Programmfragen	48
3.2.3	Fragebogen	49
3.3	Auswertung des Fragebogens	61
4	Handlungsempfehlung	64
5	Schlussüberlegung	72

Kapitel 1

Einführung

Die Thematik dieser Arbeit ist eine Machbarkeitsstudie eines möglichen Startups im Bereich der IT-Beratung. Dieser Prozess soll durch eine Analyse der Konzeption, eine Identifikation möglicher Risiken sowie einer Abschätzung der Erfolgsaussichten erfolgen.

Durch empirische Forschung in Form von Interviews soll das Marktpotential zudem näher untersucht werden, um anschließend eine konkrete Handlungsempfehlung aussprechen zu können. Diese Form der Analyse soll vor allem auch direkte Einschätzungen von ausgewählten Unternehmen im Umfeld der Region Koblenz bringen und so zu einer besseren Einschätzung der Geschäftsidee und des Bedarfs an IT-Beratung beitragen.

Das Startup, welches im weiteren Verlauf dieser Arbeit mit dem Working Title *101consulting* bezeichnet wird, soll ein neues und eigenständiges Projekt werden. Basis hierfür ist 101companies [FLSV12]. Die bereits vorhandene Infrastruktur und Kenntnis von Technologie sowie die interne Dokumentationsstruktur sollen als Grundlage für Beratungsleistungen genutzt werden. Die von 101companies eigens entwickelten Modelle zur Erklärung von Technologie sowie Methoden zur Profilierung von Technologie dienen hierbei zusätzlich als Alleinstellungsmerkmal [FLSV12] [FLV12]. Kernpunkt des Startups ist ein Mehrwert für Unternehmen durch den universitären Hintergrund des Projekts. Die Dienstleistung des Startups, die im nächsten Abschnitt *Konzept* genauer erläutert wird, besteht im Kern aus IT-Beratung, die sich durch Entscheidungshilfen zur Technologieauswahl oder durch Schulungen und Workshops zu modernen IT-Lösungen äußert. (Vgl. zu 101companies <http://101companies.org/> - Letzter Aufruf 09.07.2014, 10 Uhr)

Im Folgenden soll nun eine Vorstellung des Dienstleistungskonzepts von 101consulting sowie eine Einführung in die Methodik dieser Arbeit erfolgen.

1.1 Konzept von 101consulting

In diesem Abschnitt soll das Konzept der Dienstleistung der IT-Beratung beschrieben werden. Hierbei ist zu beachten, dass die beschriebene Form der Leistung, die aus Beratung und Schulungen besteht, so lediglich angedacht ist. Ob die Form der Dienstleistungen so den Anforderungen des Marktes entspricht, soll im Rahmen dieser Arbeit analysiert werden.

Der Kernpunkt des Startups ist die Beratung zur Technologieauswahl. Durch eine Analyse von Kundenprojekten sollen durch die enge Verknüpfung mit aktueller Forschung Empfehlungen und Beratung zu strategischen Entscheidungen der Technologieauswahl gegeben werden. Bei komplett neuen Projekten soll der Kunde beispielsweise von der Auswahl der Softwaresprache, über mögliche Frameworks und Plattformen bis hin zu konkreten Werkzeugen und Implementierungsformen von etwa Datenbanktechnologien beraten werden. Die von 101companies entworfenen Methoden und Werkzeuge zur Kartierung der Technologie können hierbei zur Erfassung des unternehmensspezifischen Technologiekontextes sowie evtl. bestehender Abhängigkeiten dienen. Bei bereits bestehenden Projekten soll im Rahmen der Systemanalyse und des Reverse Engineerings eine Profilierung des Systems und der Technologie des Unternehmens vorgenommen werden. Das Leistungsportfolio von 101consulting soll so durch Beratung zur Technologieoptimierung oder zum Umstieg auf neue Technologieformen ergänzt werden.

Beratung

Zusätzlich zur Beratung zur Technologiewahl sollen Schulungen und Workshops angeboten werden, die sich nicht mit der Auswahl, sondern mit dem Erlernen und Anwenden konkreter Technologien befassen. So können Kunden durch solch eine Schulung neu erforschte Technologien erlernen oder sich in gewissen Themengebieten weiterbilden. Erfolgreiche Schulungen dieser Art, die von der AG Softwaresprachen der Universität Koblenz angeboten wurden, haben bereits gezeigt, dass Dienstleistungen dieser Form gefragt und auch praktisch realisierbar sind. Denkbar bei dieser Art der Leistung sind sowohl längerfristige Schulungen, bei denen über einen längeren Zeitraum in gewissen Abständen eine Lehre der zu vermittelnden Inhalte erfolgt, sowie (einmalige) intensivere Workshops.

Schulungen

1.2 Methodik

An dieser Stelle soll das Vorgehen bei dieser Arbeit erläutert werden. Als Heranführung an die genaue Methodik werden zunächst die *Ziele* der Arbeit formuliert, aus denen sich die eigentliche Forschungsfrage ableiten lässt. Zur Darstellung der eigentlichen Forschungsmethode wird dann auf den konkreten Aufbau der Arbeit und auf die wesentlichen Bestandteile der einzelnen Kapitel eingegangen.

1.2.1 Zielsetzung der Arbeit

In diesem Abschnitt sollen die konkret erhofften Erkenntnisse dieser Arbeit erläutert werden. Diese Ziele äußern sich in einem Überblick des relevanten Marktes, in der Einschätzung der Auswirkung des universitären Rahmens, in Unternehmenskontakten und in einer konkreten Handlungsempfehlung. Anschließend soll die hieraus resultierende Forschungsfrage noch einmal explizit zusammengefasst werden.

Überblick Markt

Im Rahmen des strategischen Marketings eines Unternehmens spielt die Analyse des eigenen Marktes eine essentielle Rolle. Ein Ziel dieser Arbeit ist es daher, zu erfassen, ob es im Umfeld der Universität Koblenz einen Markt für die von 101consulting angebotenen Dienstleistungen gibt [WKK09, S. 137]. Hierzu sind zunächst in einer quantitativen Analyse die globalen Marktkennzahlen zu ermitteln, zu denen u.a. das Marktvolumen, das Marktpotential, das Marktwachstum und der durchschnittliche Umsatz in der Branche gehören. Das Marktvolumen beschreibt die aktuelle Marktgröße, welche in Geld- oder Mengengrößen gemessen wird. Durch Kenntnis der Marktgröße lassen sich Prognosen über Umsätze ableiten. Das jährliche Marktwachstum in Prozent sowie Kennzahlen zur Umsatz- und Kapitalrentabilität von Branchenmitbewerbern können diese Prognosen bestärken bzw. relativieren. Im Marktpotential kommt die maximale Marktgröße zum Ausdruck. Hierzu zählen auch bisher unausgeschöpfte Marktreserven, die im besten Fall durch die eigene Dienstleistung abgeschöpft werden können [WKK09, S. 138]. Im zweiten Schritt ist im Rahmen der qualitativen Marktanalyse die Zielgruppe genauer zu untersuchen. Dies soll im Rahmen einer Bedarfseinschätzung durch Interviews analysiert werden.

**Markt-
kennzahlen**

Sollte ein solcher Markt für eine universitäre IT-Beratung bestehen, soll in dieser Arbeit untersucht werden, inwieweit 101consulting den Bedürfnissen des Marktes gerecht wird. Hierbei ist zwischen fachlichen sowie zeitlichen Bedürfnissen zu differenzieren. In der Untersuchung der fachlichen Bedürfnisse soll durch die Interviews eine Art Technologie-Klima erstellt werden. Unter Berücksichtigung der dadurch gewonnenen Erkenntnisse soll anschließend geprüft werden, ob 101consulting fachlich dazu in der Lage ist, Unternehmen zu den von ihnen im Einsatz befindlichen Technologien zu beraten. Ziel der Betrachtung der zeitlichen Bedürfnisse ist die Abschätzung, welchen zeitlichen Rahmen die Beratung voraussichtlich in Anspruch nehmen wird. Dies umfasst sowohl die Häufigkeit, mit der Unternehmen die Dienstleistung in Anspruch nehmen wollen sowie den geschätzten Aufwand, den diese Projekte in Anspruch nehmen werden. Hierdurch soll geprüft werden, welche Personal- und Zeitressourcen eingeplant werden müssten, um den Anforderungen des Marktes überhaupt gerecht zu werden. Momentane Zielvorstellung ist es, mehrere

**Bedürfnisse des
Marktes**

kleinere Consultingprojekte durchzuführen. Sollte sich in der empirischen Auswertung ergeben, dass eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen nur ein längerfristiges und zeitintensives Consulting in Anspruch nehmen will, ist dies nicht mit den momentanen zeitlichen Aufwandsvorstellungen konform und somit ein Risikofaktor, der vor der Gründung des Startups zwingend in Betracht gezogen werden muss.

Auswirkung des universitären Rahmens auf den Erfolg

Grundlegendes Differenzierungsmerkmal der Beratung von 101consulting ist der universitäre Hintergrund. Ziel dieser Arbeit ist es daher zu prüfen, welche Auswirkungen ein akademischer Rahmen bei IT-Unternehmen hat. Es soll untersucht werden, inwieweit der akademische Hintergrund als Alleinstellungsmerkmal ausreicht, um eine Marktstellung aufbauen zu können und welches Nutzenversprechen Unternehmen hieraus ziehen. Primär wird dies im empirischen Teil durch die Auswertung der Interviews zu bewerten sein. Eine weitere Fragestellung in diesem Kontext ist die physische Niederlassung der Unternehmung. Zur Entscheidungsfindung im Rahmen der konkreten Organisation soll daher geprüft werden, welche Auswirkungen ein Betrieb ohne eigene Räumlichkeiten hätte. Ein Unternehmensbetrieb ohne Niederlassung ist hierbei jedoch nur im Rahmen einer Pilotphase angedacht. Da dies kein finanzielles Risiko mit sich bringt, kann so das Konzept von 101consulting ohne finanzielle Verpflichtungen auf Wirtschaftlichkeit geprüft werden und die Hemmschwelle zur Gründung so im besten Fall gesenkt werden.

Kontakte

Im Rahmen des empirischen Teils dieser Arbeit sollen Interviews mit Unternehmen im direkten Umfeld der Region Koblenz geführt werden. Primärziel dieser Interviews ist es, eine Art Klima der Softwareentwicklung zu erstellen. Hierbei werden die Unternehmen zu der Art ihrer Produkte sowie zu Vorgehensweisen und den dabei verwendeten Technologien befragt. Diese Informationen sollen Erkenntnisse darüber bringen, welche Bedürfnisse bei einer möglichen Beratung bedient werden müssten. So kann abgeschätzt werden, mit welchen Technologien sich 101consulting befassen muss, um eine beratende Dienstleistung tätigen zu können.

Die Interviews sind zugleich Teil der Marketingstrategie. Zum einen sollen direkte Kontakte zu potentiellen Kunden geknüpft werden. Befragte Personen könnten hierbei im besten Fall genau die Personen sein, die später die Entscheidung treffen, ob eine externe Beratung eingeholt wird. Zum anderen soll den Befragten im direkten Gespräch der Mehrwert einer universitären IT-Beratung vermittelt werden. Ein eventuelles direktes Feedback kann ein besseres Bild darüber vermitteln, wie eine IT-Beratung mit universitärem Hintergrund wahr-

genommen wird und Erkenntnisse über die Ausrichtung von 101consulting mit sich bringen.

Handlungsempfehlung für ein weiteres Vorgehen

Im abschließenden Teil dieser Arbeit soll eine konkrete Handlungsempfehlung für ein mögliches Startup im Bereich der IT-Beratung gegeben werden. Diese soll sich primär auf die Evaluation des empirischen Teils dieser Arbeit berufen. Durch eine Analyse des Technologie-Klimas kann hierzu eine genauere Aussage zu den Anforderungen des Marktes getroffen werden. Durch diese Ergebnisse soll erkenntlich werden, ob sich die Methodik von 101consulting zur Beratung zu den vom Kunden verwendeten Technologien eignet. Durch die Interviews soll zudem quantitativ abgeschätzt werden, welcher Beratungsbedarf besteht. Hierdurch soll einerseits abgewägt werden, welcher Personalaufwand eingeplant werden müsste, um den Anforderungen gerecht zu werden. Andererseits soll so der Umfang der Dienstleistung näher quantifiziert werden, um eine genauere Aussage zu dem hiermit verbundenen Ertrag treffen zu können. Diese Abschätzung ist zudem mit den Ergebnissen des Kapitels *IT-Beratungsbedarf* zu vergleichen und somit zu verifizieren.

Resultierende Forschungsfrage

Aus den genannten Zielen der Arbeit ergibt sich die zu behandelnde Forschungsfrage:

Ist der Aufbau einer IT-Beratung aus dem universitären Rahmen in der Region der Universität Koblenz möglich?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage können noch folgende forschungsleitenden Fragen formuliert werden:

- Wie muss die Dienstleistung von 101consulting gestaltet werden?
- Besteht ein Markt für diese Dienstleistung in der Region der Universität Koblenz?
- Wie und in welcher Form kann dieser Markt erschlossen werden?

Die Beantwortung der Forschungsfrage wird im Rahmen einer Machbarkeitsstudie vorgenommen. Bei einer solchen Machbarkeitsstudie werden mögliche Ansätze für eine Unternehmung in Bezug auf ihre Durchführbarkeit überprüft. Neben einer Diskussion der Konzeption stehen auch eine Identifikation möglicher Risiken sowie eine Evaluation der Erfolgsaussichten im Fokus. Speziell die Abgrenzung von Risiken sowie die Untersuchung des Dienstleistungskonzepts dienen so der Verringerung von Investitionsrisiken, die bei einer Unternehmensgründung auftreten können. Die erhofften Ergebnisse der Machbarkeitsstudie, die in diesem Kontext der Beantwortung der Forschungsfrage gleichzusetzen sind, sind eine Bewertung der Konzeption sowie eine Handlungsempfehlung für das weitere Vorgehen [Ang05, S. 220 ff.].

Zusammengefasst kann also zwischen den zwei Diskussionsebenen unterschieden werden, *ob* eine derartige Unternehmung möglich ist, und wenn ja, *wie* eine IT-Beratung funktionieren kann. Hierbei ist zu beachten, dass ein Fokus auf die Frage des *ob* gesetzt wird, da diese Fragestellung als Basis des *wie* zu sehen ist. Die genaue Analyse dieser zweiten Fragestellung kann demnach als logische Konsequenz dieser Arbeit gesehen werden, die sich dann beispielsweise in der Erstellung eines konkreten Businessplans äußern könnte.

1.2.2 Aufbau der Arbeit

Neben der Einführung zu 101consulting und der Zielsetzung unterteilt sich die Arbeit in die zwei Hauptkapitel des *allgemeinen Teils* und des *empirischen Teils*.

Der allgemeine Teil beschäftigt sich mit mehreren Fragestellungen zum Thema der IT-Beratung. Zunächst erfolgt eine Untersuchung darüber, was genau unter dem Begriff der (IT-)Beratung überhaupt zu verstehen ist. Mit dieser begrifflichen Disambiguierung geht auch eine Analyse konkreter Beratungsformen im Bereich der IT-Beratung einher.

**Beschreibung
des allgemeinen
Teils**

Nach der begrifflichen Annäherung erfolgt eine Analyse des Marktes für IT-Consultingdienstleistungen. Diese beruht auf einer quantitativen Betrachtung des IT-Beratungsbedarfs von Unternehmen, welche auf der Definition von Beratung des vorausgegangenen Abschnitts basiert. Durch eine Untersuchung

dieses Bedarfs können nähere Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob überhaupt ein Markt für die Dienstleistungskonzeption von 101consulting besteht. Zudem kann auch die Betrachtung des Bedarfs an sich aufschlussreich sein, um zu verstehen, was IT-Consultingfirmen beachten müssen, um am Markt realistische Chancen zu haben.

Der anschließende Abschnitt über Markteintrittsstrategien ist die logische Erweiterung der vorausgegangenen Sektionen. Hierbei wird auf Grundlage der Fragestellung des vorangestellten Abschnitts, ob ein Beratungsbedarf besteht, darauf eingegangen, wie eine Marktdurchdringung erfolgen könnte. Wie bereits erwähnt ist dieser Teil lediglich eine Vorarbeit zu konkreteren Ausarbeitungen wie etwa einem Businessplan. Nichtsdestotrotz soll durch diesen Abschnitt herausgefunden werden, ob eine Marktdurchdringung *an sich* überhaupt möglich ist.

Die einzelnen Abschnitte des allgemeinen Teils beginnen, sofern anwendbar, durch eine begriffliche Abgrenzung der zu behandelnden Terminologie. Dies soll die Begrifflichkeiten, wie sie in dieser Arbeit zu verstehen sind, näher abgrenzen, um somit Missverständnissen bei der Verwendung vorzubeugen. Dieser Abgrenzung folgen individuelle Sektionen, in denen der jeweilige Sachverhalt näher untersucht wird. Sofern anwendbar werden die einzelnen Abschnitte des allgemeinen Teils durch ein Fazit abgerundet, in dem die Erkenntnisse über die vorangegangene Fragestellung zusammengefasst wird. Da jeder Teil des allgemeinen Teils auf dem vorausgehenden Abschnitt aufbaut, soll das Fazit zudem das Verständnis darüber fördern, wie sich der jeweils nächste Abschnitt aus dem derzeitigen Abschnitt ergibt. Dieses Verständnis über den logischen Zusammenhang der einzelnen Abschnitte soll somit zu einem besseren Gesamtüberblick führen.

Die Ergebnisse des allgemeinen Teils sollen im empirischen Teil, speziell bezogen auf das Anwendungsgebiet für die Dienstleistung von 101consulting, überprüft werden. Zu diesem Zweck wurden Unternehmen identifiziert, mit denen ein Technologie- und Wissenstransfer zwischen Universitäten und Unternehmen aufgebaut werden könnte. Inhalt des empirischen Teils dieser Arbeit ist es, durch Interviews und deren Auswertung nähere Erkenntnisse in Bezug auf eine Machbarkeit von 101consulting zu erlangen.

**Beschreibung
des empirischen
Teils**

Nach Vorstellung der Methodik des Fragebogens erfolgt die Erarbeitung von Programmfragen und des eigentlichen Fragebogens. Anschließend werden die Interviewergebnisse zwecks einer Analyse der Programmfragen verwendet. Die Ergebnisse dieser Auswertung werden anschließend im Fazit mit den Untersuchungsergebnissen des allgemeinen Teils abgeglichen – d.h. es wird geprüft, ob die theoretischen Grundlagen zur Etablierung am Markt mit den kontextuellen Gegebenheiten der Region Koblenz vereinbar sind.

Im abschließenden Teil der Arbeit dient dann dieser Vergleich als Basis für eine Handlungsempfehlung. Primär werden hier Erkenntnisse aus den beiden vorangegangenen Teilen zur Beantwortung der Forschungsfrage verwendet und eine konkrete Empfehlung für das weitere Vorgehen erstellt. Dieser Abschnitt resümiert quasi die Erkenntnisse der Analyse in Bezug auf die Forschungsfrage und schildert im Ausblick weitere Schritte, die zu einer möglichen Gründung des Unternehmens 101consulting führen können.

**Beschreibung
des
abschließenden
Teils**

Kapitel 2

Allgemeiner Teil

Dieses Kapitel behandelt Themen zum Gegenstand der Beratung, die zur Beantwortung der Forschungsfrage verwendet werden sollen. Hierbei werden relevante Themen zunächst aus einer generisch-deskriptiven Sicht heraus diskutiert und anschließend im Rahmen der Machbarkeitsanalyse auf die geplante Unternehmung 101consulting angewandt.

Im Abschnitt *Typisierung von Beratung* wird zunächst der Begriff der Beratung analysiert und für den Kontext dieser Arbeit definiert. Daraus abgeleitet werden dann mögliche Formen der Beratung diskutiert, die auf die Konzeption von 101consulting anwendbar sind.

Danach erfolgt im nächsten Teil eine Untersuchung des *IT-Beratungsbedarfs*. Hierbei wird durch die Auswertung empirischer Forschung der eigentliche Bedarf des Marktes für die IT-Beratung näher quantifiziert. Zudem soll der Bedarf auch qualitativ betrachtet werden – d.h. die Fragestellung beinhaltet sowohl, wie viel Bedarf nach IT-Beratung es gibt als auch wie dieser Bedarf näher aussieht und was bei der Dienstleistungskonzeption beachtet werden muss, um den Bedürfnissen des Marktes gerecht zu werden.

Nachdem der relevante Markt für 101consulting näher eingegrenzt wurde, werden dann in einem letzten Abschnitt über *Markteintrittsstrategien* verschiedene Möglichkeiten des Markteintritts diskutiert. Hierbei liegt ein besonderer Fokus auf der generellen Frage, ob eine Marktdurchdringung möglich ist.

2.1 Typisierung von Beratung

Vor etwaigen Überlegungen, ob die Gründung einer IT-Beratung überhaupt möglich ist, sei die Frage erlaubt, was Beratung überhaupt bedeutet. Kann dieser Begriff evtl. aus dem alltäglichen Sprachgebrauch grob eingeordnet werden, so soll hier eine genaue terminologische Analyse vorgenommen werden. Es sei vorweggenommen, dass der Begriff der (IT-) Beratung wesentlich komplexer ist, als vielleicht zu Beginn vermutet.

Es sei ebenfalls vorweggenommen, dass Beratung vereinfacht gesagt auf Kommunikation beruht. Aus diesem Grund wird dann die Beratung speziell in Bezug auf die Kommunikation, oder auch Interaktion, betrachtet, da diese wie erwähnt einen zentralen Bestandteil von Beratung darstellt.

Schließlich werden dann in einem letzten Teil mögliche Formen der IT-Beratung identifiziert und auf Anwendbarkeit auf das Konzept von 101consulting überprüft.

Ziel dieses Abschnitts ist also eine genauere Abgrenzung des Beratungsbegriffes, des Beratungsprozesses sowie der eigentlichen Form der Beratung – kurz: eine Typisierung von Beratung.

2.1.1 Begriffliche Abgrenzung

Um mögliche Beratungsformen von 101consulting näher zu untersuchen, soll zunächst die Frage beantwortet werden, was unter dem Begriff der *Beratung* genau zu verstehen ist. Zu diesem Zweck sollen zunächst die Begriffe *Beratung*, *Unternehmensberatung* und *IT-Beratung* definiert werden. Somit sollen die Begrifflichkeiten, wie sie im Kontext dieser Arbeit verwendet werden, genauer erläutert werden.

Beratung

Der Begriff der Beratung ist eine Zusammenfassung von kommunikativen Handlungsformen und personenbezogenen Dienstleistungen. Kern ist die kontext- und problembezogene Vermittlung von (Fach-)Wissen. Dieser Austausch geschieht zwischen zwei Parteien, bei denen eine ungleichmäßige Verteilung des Wissens vorliegt. Umgangssprachlich könnte man hier von einer Vermittlung des Wissens durch einen Experten an einen Laien sprechen. Der Adressat der Beratung nimmt die Dienstleistung freiwillig in Anspruch - meist unter der Annahme, dass die vermittelte Information zur Verbesserung der eigenen Problembewältigung beitragen wird. Aus Sicht des Adressaten wird die Beratung unter reflexivem Verständnis gesehen – der Adressat „lässt sich beraten“. Ziel der Kommunikation aus Sicht des Adressaten ist die Informations- und Wissensaneignung zu Themen, die durch eigene Kenntnisse nicht vollständig bzw.

nicht ausreichend erschlossen werden können. Bei der beratenden Instanz wird die Beratung aus transitiver Sicht gesehen – ein Adressat „wird beraten“. Primäre Aufgabe für die beratende Partei ist die Weitergabe und Vermittlung von Informationen und Empfehlungen an den Adressaten. Berater und Adressat stehen in einem nicht-hierarchischen Verhältnis, d.h. der Adressat hat keinerlei Verpflichtung, den Handlungsvorschlägen des Beraters Folge zu leisten [Kru02, S. 119 ff.].

Unternehmensberatung

Zunächst muss betont werden, dass für den Begriff der Unternehmensberatung, im Folgenden auch als Consulting bezeichnet, verschiedene Definitionen existieren. Nissen erklärt das Bestehen dieser uneinheitlichen Definitionen als das Resultat von stark diversifizierter Forschung, mit teilweise stark abweichenden Untersuchungszielen und Abgrenzungszwecken. Im Kontext dieser Arbeit soll Unternehmensberatung als professionelle Dienstleistung definiert werden. Diese Dienstleistung wird durch eine fachlich qualifizierte, beratende Instanz erbracht. Die beratende Instanz und der Adressat der Dienstleistung stehen hierbei in einem nicht-hierarchischen Verhältnis. Ziel der Dienstleistung ist es, unternehmensspezifische Problemstellungen des Adressaten zu identifizieren, zu strukturieren und zu analysieren. Darüberhinaus kann sich die Dienstleistung auch darin äußern, konkrete Problemlösungen zu erarbeiten oder auch zu realisieren [Nis07, S. 3 ff.].

Zusammenfassend geht es bei dem Begriff Unternehmensberatung, so wie er in dieser Arbeit definiert wird, um eine kommunikative Handlungsform seitens einer beratenden Instanz, welche zum Ziel hat, den Adressaten bei der Bewältigung betriebswirtschaftlich motivierter Fragestellungen zu unterstützen.

IT-Beratung

Ähnlich wie mit dem Begriff der *Beratung* sind mit dem Begriff der IT-Beratung evtl. schon Assoziationen verbunden. Es herrscht also vereinfacht gesagt ein grobes Grundverständnis darüber, was unter Beratung oder auch IT-Beratung zu verstehen ist. Bei der wissenschaftlichen Betrachtung in dieser Arbeit, in der ein einfaches Grundverständnis nicht zweckdienlich ist, soll jedoch zunächst eine genaue Definition darüber erfolgen, wie *IT-Beratung* im Kontext der Betrachtung zu verstehen ist. Die Abgrenzung soll in Anlehnung an Nissen und Kinne erfolgen (Vgl. [NK08]). Ihre Darstellung erfolgt unter Analyse der Literatur sowie unter empirischer Einbeziehung von Unternehmensberatern aus der Praxis. Bereits vorweggenommen sei an dieser Stelle, dass die IT-Beratung eine mögliche Form der Unternehmensberatung ist. Dass dies eine potentiell interessante Dienstleistungsform für 101consulting ist, wird im nachfolgenden Abschnitt *Beratungsformen* genauer erläutert, in dem u.a. auch andere Beratungsformen erarbeitet werden. Aufgrund der Relevanz dieser Beratungsform

soll an dieser Stelle eine Begriffserklärung erfolgen.

IT-Beratung soll also im Folgenden als eine Untermenge von Beratungsdienstleistungen verstanden werden, deren Themenschwerpunkt primär auf der Informationsverarbeitung des Klienten liegt. Insbesondere ist hiermit die Effektivitäts- und Effizienzsteigerung der Informationsverarbeitung gemeint [NK08, S. 90 f.]. Die erbrachte Dienstleistung erfolgt i.d.R. in Form von Projekten und unter starker Einbeziehung des Kunden. Die Projekte können wiederum weiter in problem- und lösungsorientierte Projekte unterteilt werden. Bei problemorientierten Dienstleistungen gilt es, durch eine betriebliche Analyse, Probleme in der Informationsverarbeitung des Unternehmens zu identifizieren und zu definieren. Daraus abgeleitet sind lösungsorientierte Projekte auf die Lösung der Probleme ausgerichtet [NK08, S. 93].

Gemäß den empirischen Forschungsergebnissen von Nissen und Kinne liegt bei der IT-Beratung ein klarer Fokus auf den Aufgaben der Umsetzung oder auch Implementierung. Die analytischen Tätigkeitskomponenten wie die Analyse, die Planung oder die Konzeption machen laut der Studie nur knapp ein Drittel des Umsatzes aus. Die Ergebnisse betonen zudem, dass ein Großteil der Kunden Wert darauf legt, Analyse und technische Umsetzung von einem einzigen Dienstleister zu beziehen. Hohe Kapazitäten und Kompetenzen im Bereich der technischen Realisierung können also für IT-Beratungsunternehmen als Wettbewerbsvorteil gedeutet werden [NK08, S. 92].

Nachdem nun die Begriffe der Beratung, Unternehmensberatung und IT-Beratung erörtert wurden, soll nun eine genauere Typisierung der Beratungsdienstleistung erfolgen.

2.1.2 Beratung in Bezug auf Kundeninteraktion

Die Dienstleistung von 101consulting bringt aufgrund ihres Beratungs- und Schulungscharakters eine direkte und persönliche Zusammenarbeit mit dem Kunden mit sich. Die verschiedenen Aspekte der Interaktion mit dem Kunden sollen daher näher analysiert werden, um genauere Erkenntnisse darüber zu erhalten, was bei der Dienstleistungsform einer beratenden Tätigkeit beachtet werden muss. Zu diesen Aspekten werden die *Funktion des Consultings* für den Kunden, die *Rolle des Unternehmensberaters* und der *Beratungsprozess* gezählt [SK07, S. 2].

Funktion von Beratung

Je nach Art des Projekts kann die Funktion des Consultings für das Unternehmen, d.h. der Zweck, den die Dienstleistung für das Unternehmen erfüllt, stark variieren. Die verschiedenen Funktionen einer Beratungsleistung, die sich aus den unterschiedlichen Charakteren der Projekte ergeben, können wie folgt

differenziert werden.

Eine Primärfunktion einer Beratung ist die *Entwicklungs- und Innovationsfunktion*. Ziel ist hierbei, das eigene und neue Wissen einzusetzen, um dem Unternehmen eine neue Sichtweise zu gewähren. Dies können beispielsweise neue Sichtweisen auf Technologien sein, die zur Umsetzung der geschäftsin-ternen Prozesse benötigt werden. Durch betriebliche Analyse kann so etwa Verbesserungspotential identifiziert und ein organisatorischer Wandel erzielt werden.

**Abgrenzung
verschiedener
Funktionstypen**

Die Einbeziehung einer externen Beratung kann auf einer *Wirtschaftlichkeitsfunktion* beruhen. Bei einmaligen Projekten oder Vorhaben, die nicht kongruent mit den Kernkompetenzen des Unternehmens sind, kann eine Auslagerung des Wissensmanagements wirtschaftlich vorteilhaft sein. So muss etwa die Unternehmung selbst nicht stetig Zeit in die Erarbeitung neuer Forschungsergebnisse investieren, sondern kann gezielt nach Bedarf Informationen zum jeweiligen Sachverhalt erhalten.

Während bei den beiden zuletzt genannten Funktionen das Wissen des Beraters erforderlich und durchaus erwünscht ist, kann die Einbeziehung einer Consultingleistung auch darauf ausgelegt sein, bereits vorhandene Ideen zu analysieren, zu verarbeiten oder zu verifizieren. Die *Durchsetzungsfunktion* beschreibt Consulting als das Einbeziehen einer neutralen Instanz zur Bestätigung von vorhandenen Vorkenntnissen. So kann z.B. der Entscheidung gegenüber höheren Managementebenen mehr Ausdruck verliehen werden.

Ähnlich verhält sich dies auch bei der *Katalysatorfunktion*. Problem- oder prozessbezogenes Wissen des Unternehmensberaters soll hierbei genutzt werden, um bestehende Lösungsvorschläge einer Problemstellung zu analysieren und Handlungsvorschläge zu geben [SK07, S. 2 ff.].

Rolle des Unternehmensberaters

Grundlegend in der Interaktion zwischen Unternehmensberater und Kunden ist die Rolle des Unternehmensberaters während des Beratungsprozesses. Es gilt also zunächst verschiedene Rollen, die während eines Beratungsunterfangens eingenommen werden können, zu identifizieren. Anschließend soll dann analysiert werden, welche Auswirkung dies für die Interaktion von 101consulting und potentiellen Kunden mit sich bringt. Unter der Rolle des Unternehmensberaters seien im Folgenden Erwartungshaltungen des Kunden gegenüber dem Berater zu verstehen. Diese resultieren in bestimmten Verhaltensmustern aus der beratenden Person und bilden somit die Rolle des Unternehmensberaters im Projekt. Als Kriterium, wie verschieden Rollen eines Unternehmensberaters zu differenzieren sind, soll im Folgenden die direkte Beteiligung am Prozess der Problemlösung verwendet werden [SK07, S. 2 ff.].

**Abgrenzung des
Rollenbegriffs**

Zum einen können Projekte bestehen, in denen das Ausmaß der Beteiligung am Problemlösungsprozess seitens des Beraters sehr hoch ist. Dies kann sich beispielsweise darin äußern, dass der Unternehmensberater akute Probleme weitestgehend autonom löst und auch die Art der Lösung selbstständig erarbeitet. In Projekten mit diesem Rollencharakter werden dem Berater also hohe Entscheidungsbefugnisse eingeräumt. Die Erwartungshaltung ist auf eigenständig erarbeitete Lösungsvorschläge ausgerichtet. Zum anderen gibt es Projekte, bei denen die Lösung einer Problemstellung vom Kunden selbst erarbeitet wird. Hierbei wird die Erwartung an den Unternehmensberater gerichtet, vorliegende Vorschläge zu bewerten oder zum Prozess der adäquaten Realisierung des Lösungsvorschlags zu beraten. Die erbrachte Leistung bei Projekten dieser Art kann so eher als eine inhaltliche Aussage zu Lösungsvorschlägen an sich oder deren Umsetzung gesehen werden [SK07, S. 2 ff.].

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Projekte mit unterschiedlichen Rollenprofilen eines Unternehmensberaters bestehen. Verschiedene Rollen bringen verschiedene Verhaltensmuster mit sich, die vom Berater erwartet werden. 101consulting muss also gezielt darauf achten, Projekte anzunehmen, in denen die Erwartungshaltung an 101consulting mit den eigenen Personal- und Zeitressourcen konform ist.

**Bedeutung von
Rollenprofilen
für
101consulting**

Bei Projekten, in denen die Unternehmensberatung stark am Problemlösungsprozess involviert ist, kann zwar viel neues universitäres Wissen eingebracht und somit auf die Praxis übertragen werden, zu beachten ist hierbei jedoch die steigende Verantwortung, die diese starke Beteiligung mit sich bringt. Eine solche Rollenerwartung an das beratende Unternehmen kann durch mangelndes Fachwissen entstehen. Bei einem solchen Unternehmen ist es möglich, dass nicht nur ein Lösungsvorschlag, sondern auch eine Implementation erwünscht ist. 101consulting muss sich hierbei also im Klaren sein, ob Projekte dieses Ausmaßes überhaupt umsetzbar sind und ins Dienstleistungsportfolio mit aufgenommen werden können, was eine direkte Auswirkung auf die Konkurrenzfähigkeit hat. Projekte, in denen die Rolle der Unternehmensberatung eher mit einer neutralen Instanz verglichen werden kann, müssen ebenfalls in Bezug auf Übereinstimmung mit der Ausrichtung von 101consulting kritisch betrachtet werden. Bei Projekten dieser Art, in der die Dienstleistung in einer Analyse und der Ausstellung von Handlungsempfehlungen besteht, ist die zeitliche Realisierbarkeit seitens 101consulting gegeben. Sofern jedoch die Dienstleistung in einer Bestätigung der vom Kunden erarbeiteten Lösungsvorschläge besteht, ist fraglich, ob diese Form der Unternehmensberatung mit der Zielsetzung, einen innovativen Technologie- und Wissenstransfer auf Basis von universitärem Wissen aus aktueller Forschung aufzubauen, vereinbar ist.

Beratungsprozess

Im Rahmen der Betrachtung zur Kundeninteraktion in einer Beratungsdienstleistung sollen die Komponenten des Beratungsprozesses an sich, d.h. der erbrachten Dienstleistung, näher analysiert werden. Grundlegend kann bei diesen Komponenten zwischen der Phase der *Projektvorbereitung*, der *Projektentwicklung* und der *Projektnachbereitung* unterschieden werden [NN12, S. 187 ff.].

Die Phase der *Projektvorbereitung*, welche nach erfolgreicher Akquise, Angebotsabgabe und Vertragsabschluss eingeleitet wird, dient primär dazu, die im Rahmen der Beraterauswahl festgelegten Mitarbeiter mit den Beratungswünschen des Klienten vertraut zu machen. Somit ist gewährleistet, dass alle Mitglieder des Projektteams mit den Beratungszielen vertraut sind und entsprechend agieren können [NN12, S. 188].

**Phasen des
Beratungs-
prozesses**

Die anschließende Phase der *Projektentwicklung* kann weiter in die Teilphasen der Ist- und Soll-Analyse, der Erstellung eines Realisierungsplans und der Realisierung an sich unterteilt werden [NN12, S. 197 ff.]. Durch Ist-Analysen von betrieblichen Kennzahlen und der Problemstellung soll ein Verständnis über die Rahmenbedingungen geschaffen werden, die bei der Erarbeitung einer Problemlösung in Betracht gezogen werden müssen. Diese Analysephase wird in der Praxis häufig durch vordefinierte Auswertungsprogramme unterstützt, die entsprechende Ergebnisse mittels standardisierter Checklisten erzeugen [Nie08, S. 63 ff.]. Nach der Ist-Analyse können die Ziele der Beratungsleistung entsprechend der gegebenen Möglichkeiten in einer Soll-Konzeption näher präzisiert werden. Ziele, bei denen schon in der Ist-Analyse begründete Zweifel zu deren Umsetzung entstehen, können so ggf. frühzeitig erkannt und angepasst werden. Im Prozess der Sollkonzepterstellung müssen vom beratenden Unternehmen verschiedene Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Es gilt dann zusammen mit dem Unternehmen die Lösung auszuwählen, die den höchsten Zielerreichungsgrad unter Berücksichtigung des jeweiligen Risikowertes verspricht [SK07, S. 4 ff.] [NN12, S. 200]. Sobald das Soll-Konzept vom Kunden akzeptiert wurde, kann eine detaillierte Maßnahmenplanung im Rahmen der Realisierungsplanung erstellt werden. Geplante Maßnahmen werden zunächst untereinander strukturiert und in eine logische Reihenfolge gebracht. Anschließend erfolgt eine Zuordnung des Parameters *Zeit* zu den einzelnen Maßnahmen. Der hieraus resultierende Zeitplan dient der Gewährleistung der Umsetzbarkeit des Projekts, welches nach Abnahme des Realisierungsplans in der Realisierungsphase umgesetzt wird [Lit08, S. 98 ff.].

Die *Projektabschlussphase* besteht aus einer Qualitätssicherung der erbrachten Leistung und aus einer Evaluierung des Projekts als Ganzes. Durch eine Kundenzufriedenheitsanalyse soll der subjektiv wahrgenommene Projekterfolg und die hiermit verbundene Zufriedenheit seitens der Kundenorganisation festgestellt werden. Zusammen mit einer Untersuchung auf Wirtschaftlichkeit des

Projekts für das beratende Unternehmen können Erkenntnisse erarbeitet werden, die in nachfolgende Projekte einbezogen werden, um die Qualität der angebotenen Dienstleistung und den Erfolg des Beratungsunternehmens zu verbessern [SK07, S. 4] [NN12, S. 202].

2.1.3 Beratungsformen

Das Gebiet der Unternehmensberatung kann in verschiedene Sparten differenziert werden. Die Sparten spezialisieren sich auf unterschiedliche Teilaspekte und Themengebiete einer Beratungsdienstleistung. Bei der Gründung einer Beratungsfirma sollte sich ein Unternehmen zunächst mit der Fragestellung auseinandersetzen, in welcher Sparte von Unternehmensberatung der Fokus des Unternehmens selbst liegt, da jede Sparte in sich aufgrund individueller Strukturen verschiedene Anforderungen an das Beratungsunternehmen stellt [SK07, S. 182 ff.].

Die Leistungen aus den jeweiligen Sparten von Unternehmen werden im Folgenden als Beratungsformen bezeichnet werden. Diese Formen von Beratung sollen zunächst identifiziert und voneinander abgegrenzt werden. Anschließend soll begründet werden, welche Beratungsformen für 101consulting potentiell in Frage kommen.

Abgrenzung verschiedener Beratungsformen

(Für die Auswahl und Beschreibung der folgenden Beratungsformen vgl. [NN12, S. 4 ff.] und [Sti02, S. 34 ff.])

Diese Beratungsform wird oft als das ursprüngliche oder auch klassische Beratungsfeld von Unternehmensberatung bezeichnet. Als größte Teilgebiete gelten der Bereich der *Strategieberatung* und der *Organisationsberatung*. Die Dienstleistung in beiden Teilbereichen ist darauf ausgelegt, Unternehmen auf höchster Managementebene zu Prozessen, Strategien oder auch Organisationsformen zu beraten.

**Management-
und Business-
Consulting**

Der stetig zunehmende Grad an Spezialisierung und Internationalisierung geht mit einer höheren Komplexität bei der Personalbeschaffung einher. Stellen im eigenen Unternehmen anforderungsgerecht zu vergeben wird daher zunehmend schwieriger. *Personalberatung* ist daher darauf ausgerichtet, Unternehmen zur Auswahl von Personal zu beraten. Neben der reinen Akquise von Mitarbeitern können zudem auch Themen wie Vergütungssysteme oder Verminderung von Mitarbeiterfluktuation Kern einer Personalberatung sein.

**Personalbera-
tung**

IT-Beratung ist eine stark diversifizierte Form von Unternehmensberatung, die auf Beratung zur Informationstechnologie ausgerichtet ist. Aufgrund des

IT-Beratung

Marktwachstums im Bereich der IT-Lösungen und aufgrund eines hohen Tempos der technologischen Entwicklung besteht hoher Bedarf an Beratungsdienstleistungen in diesem Segment, da das Know-How in den Unternehmen selbst nicht mehr vorgehalten werden kann. Das Aufgabenspektrum reicht hierbei von Konzeption über Beratung zu Hard- und Software bis hin zur vollständigen Implementierung von IT-Lösungen.

Bei *Outsourcing* geht es um die Auslagerung betrieblicher Teilgebiete. Primäres Ziel von Outsourcing sind Kostenreduktion und Leistungsoptimierung. Eine Beratung kann sich hierbei etwa in einer Analyse der betrieblichen Wertschöpfungskette äußern, deren Ergebnisse als Entscheidungsbasis für potentielle Auslagerungen dienen.

Outsourcing

Meta-Consulting bezeichnet die Beratung zum Thema Beratung. Ziel dieser Beratungsform ist die Optimierung der Zusammenarbeit in einem Beratungsdienstleistungsverhältnis. Zum einen kann sich Meta-Consulting an Consultingfirmen selbst richten. Dies kann z.B. durch eine Schulung der Berater im Rahmen des Wissensmanagements geschehen. Zum anderen kann sich Meta-Consulting aber auch an Firmen richten, die eine Beratungsdienstleistung in Anspruch nehmen wollen. Beispielsweise kann sich Meta-Consulting hierbei durch eine Analyse und Beratung zur Auswahl einer Consultingfirma äußern.

Meta-Consulting

Beratung zur *Organisationsentwicklung* beschäftigt sich mit der Weiterentwicklung von Organisationen und sozialen Systemen. Expandierende Betriebe, die Hilfe bei der Weiterentwicklung ihrer Organisationsform benötigen, können so zur Planung, Initiierung und Durchführung von Entwicklungsprozessen beraten werden. Neben wirtschaftlichen Aspekten zählen auch die Organisationslehre und die Psychologie zur Basis der Organisationsentwicklung.

Organisationsentwicklung

Beratungsformen für 101consulting

Nachdem nun die verschiedenen Beratungsformen identifiziert wurden, kann eine Bewertung dazu vorgenommen werden, welche Sparte für das Dienstleistungskonzept von 101consulting geeignet ist.

Das Kernkonzept - die Beratung zur Technologieauswahl sowie -optimierung - sind Bestandteile im Lebenszyklus einer IT-Lösung. Daher ist eine Einordnung in die Beratungsform der *IT-Beratung* gem. [NN12] möglich. Neben thematischen Beweggründen spricht zudem auch die Marktgröße für eine Spezialisierung auf dieses Segment. Neben Management- und Business-Consulting gehört der Markt der IT-Beratung zu den umsatzstärksten Beratungsfeldern. 2012 konnte hierbei von allen Teilsegmenten des Beratungsmarktes das größte Wachstum verzeichnet werden. Dies kann u.a. auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass IT-Lösungen zunehmend die Basis von Geschäftsprozessen darstellen. Die daraus folgende, breitgefächerte Verteilung auf die Bereiche

Ausrichtung auf IT-Beratung

der Wirtschaft verdeutlicht den Bedarf an Beratung in diesem Beratungsfeld [NN12, S. 4]. Aufgrund von kurzen technischen Innovationszyklen wird es Unternehmen zudem erschwert, einen fachlichen Überblick über die Materie zu behalten. Ein Bedarf an Beratung auf dem Themengebiet der Auswahl neuer Technologien sowie der Optimierung bereits verwendeter Technologien ist zu bejahen (vgl. hierzu zusätzlich den nächsten Abschnitt *IT-Beratungsbedarf*). Dementsprechend ist diese Sparte der IT-Beratung für 101consulting geeignet.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Beratungsdienstleistungen im Bereich Meta-Consulting anzubieten. Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter können innerhalb eines Beratungsunternehmens als zentrale Ressource gesehen werden. Da diese Ressource als existenzentscheidend angesehen werden kann, ist es für Consultingfirmen unerlässlich, langfristige Strategien zu Wissensmanagement aufzubauen [NN08, S. 1].

**Ausrichtung auf
Meta-Consulting**

Wissensmanagement kann in diesem Kontext als die Beschaffung und optimale Nutzung des Produktionsfaktors Wissen gesehen werden [NN12, S. 205 ff.]. Beim Wissensmanagement wird zwischen den sechs Bausteinen *Wissensidentifikation*, *Wissenserwerb*, *Wissensentwicklung*, *Wissensverteilung*, *Wissensnutzung* und *Wissensbewahrung* unterschieden [PRR12, S. 27 ff.]. Der für 101consulting potentiell verwendbare Baustein des *Wissenserwerbs* soll im Folgenden näher erläutert werden. Bei diesem Erwerb von Wissen geht es primär um den Einkauf von Wissen, zu dessen eigenständiger Entwicklung das Unternehmen nicht in der Lage bzw. nicht willens ist. Dadurch, dass Unternehmen auf externe Berater wie etwa 101consulting zurückgreifen, kann eine Kosten- und Zeitersparnis verzeichnet werden. Unternehmen müssen sich beispielsweise nicht in neue Themengebiete einarbeiten, sondern können direkt auf bereits vorhandenes Wissen zurückgreifen. Denkbar wäre zudem auch eine Qualitätsverbesserung in Prozessen und Leistungen durch Evaluation und Optimierung – etwa im Kontext des Re-Engineerings. Hervorzuheben ist schließlich die Möglichkeit von Wettbewerbsvorteilen durch Technologie- und Wissenstransfer mit universitärem Wissen. Die Auseinandersetzung mit aktueller Forschung eröffnet Möglichkeiten wie z.B. eine verbesserte Innovationsfähigkeit und kann daher zur Diversifikation vom Wettbewerb genutzt werden. Aufgrund der genannten Vorteile ist ein Bedarf an einer universitären Consultingfirma im Bereich des Wissenserwerbs realistisch [NN12, S. 205 ff.].

**Wissens-
management**

Deshalb kann neben der Sparte der IT-Beratung auch die Beratungsform des Meta-Consultings in Betracht gezogen werden.

2.2 IT-Beratungsbedarf

Auf Basis der vorangegangenen Diskussion des Beratungsbegriffes wird nun versucht, den IT-Beratungsbedarf durch Analyse empirischer Forschung zu

untersuchen. Ziel des Abschnittes ist es zum einen den Beratungsbedarf quantitativ zu erfassen sowie zum anderen den Bedarf aber auch inhaltlich zu thematisieren.

Nach einer Einführung, in der die *Auswahl der Quellen* begründet wird, erfolgt zunächst eine quantitative Einschätzung zu *Marktentwicklung und Prognosen*. Im anschließenden Teil werden dann *Einsatzbereiche der IT-Beratungsunternehmen* untersucht. Hierbei soll näher differenziert werden, nach welchen konkreten Tätigkeiten im Bereich der IT-Beratung Bedarf besteht. Somit soll überprüft werden, ob 101consulting hinsichtlich der eigenen Kompetenzen dazu befähigt ist, den Bedarf zu decken. Neben der Frage, ob 101consulting die bestehenden Bedürfnisse des Marktes fachlich befriedigen kann, soll dann im Teil *Auswahl von IT-Beratungsunternehmen* betrachtet werden, nach welchen Kriterien Unternehmen ihre jeweiligen Beratungsunternehmen aussuchen. Unabhängig von der fachlichen Qualifikation wird so also geprüft, ob das Geschäftsmodell als solches überhaupt Chancen hat, den Markt der IT-Beratung zu durchdringen. In einem letzten Teil werden dann die Erkenntnisse resümiert und in direktem Bezug auf die Machbarkeit von 101consulting überprüft.

2.2.1 Auswahl der Quellen

Zunächst muss die Frage beantwortet werden, welche Quellen bei einer empirischen Untersuchung des Beratungsbedarfes einbezogen werden und warum diese Quellen einbezogen werden. Es sei beispielsweise die Frage erlaubt, welche Quellen für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind. Dies soll im Folgenden durch die Begründung der Quellenauswahl erläutert werden.

Wie genau kann also vorgegangen werden? Eine Variante, die in dieser Arbeit verwendet werden soll, ist es sich von außen hin näher an relevante Quellen heranzuarbeiten. So kann als relevanter Markt und somit auch als oberste Ebene der IKT-Markt gesehen werden, da dieser den Rahmen für die Dienstleistung von 101consulting darstellt. Prognosen über das Wachstum dieses Marktes erlauben so eventuell Rückschlüsse über den Beratungsmarkt. Dies ist etwa dadurch zu erklären, dass bei einem Anstieg der Anzahl an Projekten im IKT Bereich auch der Bedarf nach Beratung zu diesen Projekten steigen kann. Zu diesem Zweck soll das aktuelle Branchenbarometer des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) erwähnt werden [Bit14]. BITKOM ist ein Branchenverband der IKT-Branche und vertritt laut eigenen Angaben mehr als 2100 Unternehmen. Der Interessenverband versucht durch die Vernetzung der Mitglieder Erkenntnisse über den IKT Markt zu generieren, um letztendlich bessere Rahmenbedingungen für die Branche zu schaffen. In einer halbjährlichen Konjunkturumfrage von BITKOM Research, in welche das direkte Feedback der ca. 2100 Mitglieder fließt, wird versucht die Marktentwicklung zu analysieren. Laut dem 44. Branchenbarome-

**Quellen zum
IKT-Markt**

ter, welches sich auf das erste Halbjahr 2014 bezieht, gehen ca. 80 Prozent der befragten Unternehmen für das restliche Jahr von steigenden Umsätzen aus. In den Ergebnissen wird weiterhin davon gesprochen, dass die IKT Branche im Vergleich zur Gesamtwirtschaft positivere Prognosen stellt. Softwareanbieter sowie IT-Dienstleister haben gemäß der Studie die höchsten Erwartungen an eine Umsatzsteigerung in diesem Segment. Rund drei Viertel aller befragten Unternehmen konnten zudem ihren Umsatz zum letzten Halbjahr 2013 steigern. (Vgl. zu BITKOM http://www.bitkom.org/de/wir_ueber_uns/99.aspx - Letzter Aufruf 11.06.2014, 15 Uhr)

Die Ergebnisse des Branchenbarometers besagen also, dass man im Bereich der IKT Branche durchaus von einem positiven Marktwachstum sprechen kann. Dies legitimiert eine genauere Betrachtung des Beratungsbedarfes dieser Branche, da 101consulting auf eben diese Tätigkeit abzielt. Hierzu können Quellen zum allgemeinen Überblick der Beratungsbranche identifiziert werden. So formuliert etwa Lippl einen Überblick für die Branche der Unternehmensberatung im Jahr 2012. Hierbei nennt Lippl die Bereiche der Organisationsberatung, der Personalberatung, der Strategieberatung und der IT-Beratung als die wichtigsten Beratungsfelder, gemessen an der Umsatzstärke [Lip13, S. 17] (Zu einer genaueren Abgrenzung der Beratungsfelder sei auf den Abschnitt *Beratungsformen* verwiesen). Wie bereits in der Konzeption von 101consulting erklärt, ist das Geschäftsmodell auf das Beratungsfeld der IT-Beratung ausgelegt. Wie dem Branchenüberblick gemäß Lippl zu entnehmen ist, machte dieses Segment 2012 ca. 20 Prozent des Gesamtumsatzes deutscher Beratungsunternehmen aus, was durchaus als positiv in Hinsicht auf die Machbarkeit von 101consulting angesehen werden kann [Lip13, S. 17].

Diese Angaben decken sich auch mit aktuellen Marktkennzahlen aus dem Jahr 2013, die vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) genannt werden. Im BDU finden sich laut eigenen Angaben rund 500 Beratungsunternehmen wieder. Ziel des Verbandes ist es, optimale Rahmenbedingungen für die Beratungsbranche in Deutschland zu schaffen. In der jährlichen Studie zu Marktkennzahlen *Facts and Figures* durchleuchtet der BDU die aktuellen Gegebenheiten des Beratungsmarktes [Bdu13]. Grundlegend betrachtet erwähnt auch diese Studie eine kontinuierliche Steigerung der Branchenkonjunktur in der Beratungsbranche. Speziell für den Bereich der IT-Beratung rechnen die befragten Unternehmen im Durchschnitt mit einer Wachstumsprognose von 6,2 Prozent [Bdu13, S. 13].

**Quellen zu
Unternehmens-
beratung**

Bisher kann also festgehalten werden, dass zum einen die Marktentwicklung der Beratungsbranche als positiv bewertet werden kann und dass zum anderen auch speziell der Bereich der IT-Beratung einen nicht unerheblichen Teil des Umsatzes ausmacht. Das Bestehen eines Marktes für IT-Beratung ist also zu bejahen. Dies soll auch durch die Ergebnisse von Streicher und Zillmann

intensiviert werden, die in einer Untersuchung zum Markt für IT-Beratung in Deutschland im Jahr 2013 von einem klaren Wachstum dieses Marktsegments sprechen [SZ13, S. 24].

Ziel der bisherigen Diskussion in diesem Abschnitt war es zu erläutern, warum gerade eine Betrachtung von Studien, die sich mit dem Bereich der IT-Beratung beschäftigen, im Kontext der Forschungsfrage interessant ist. Hierzu wurde die IT-Beratung als eine etablierte Form der Unternehmensberatung eingeordnet. Die Unternehmensberatung, speziell auch die IT-Beratung, bedient u.a. die Bedürfnisse des IKT Marktes, welche als Rahmenmarkt dargestellt wurden. Diese Annäherung von *außen nach innen* soll somit als Begründung dienen, warum im Folgenden gerade eine Studie zur IT-Beratung untersucht werden soll. Bei der besagten Quelle handelt es sich um eine Studie zum *Markt für IT-Beratung und IT-Services in Deutschland* [Lue13]. Die Studie ist aus dem Jahr 2013 und wurde von der Lünendonk GmbH erstellt. Die Lünendonk GmbH ist spezialisiert auf Marktforschung sowie Branchenanalyse. Hierbei werden Studien und Prognosen auf Basis von unabhängigen Forschungsergebnissen erhoben. Die zu behandelnde Studie stellt eine umfassende Informationssammlung zum Markt für IT-Beratung und IT-Services in Deutschland dar. Es wurden 65 Unternehmen befragt, wovon alle im Jahr 2012 mehr als 60 Prozent ihrer Umsätze durch IT-Beratung, Individual-Softwareentwicklung und Systemintegration erwirtschafteten. Unter den 65 befragten Unternehmen befinden sich 25 Unternehmen, die 2012 die höchsten Umsätze in Deutschland verbuchen konnten (Top 25). Bei den restlichen 40 Unternehmen handelt es sich um kleinere sowie mittelständige Unternehmen. Diese vielschichtige Teilnehmergruppe soll ein möglichst realistisches Bild vom Markt der IT-Beratungsanbieter darstellen.

Die zu analysierenden Teile der Studie gliedern sich in die Abschnitte *Marktentwicklung und Prognosen*, *Einsatzbereiche der IT-Beratungsunternehmen* und die *Auswahl von IT-Beratungsunternehmen*. Im ersten Teil werden zunächst Änderungen und die Entwicklung des IT-Beratungsmarktes untersucht. Die aufgestellten Prognosen sollen anschließend in Bezug auf die Umsetzbarkeit von 101consulting in Verbindung gebracht werden. Im zweiten Teil über Einsatzbereiche werden die Bereiche aufgezeigt, in denen die befragten Unternehmen konkret tätig waren. Diese Erkenntnisse sollen mit der geplanten Ausrichtung von 101consulting verglichen werden. Beispielsweise kann so mehr darüber erfahren werden, inwieweit potentielle Kunden überhaupt Interesse an den Dienstleistungen von 101consulting hätten. Im letzten Teil zur Auswahl von Consultingdienstleistern soll darauf eingegangen werden, wie potentielle Kunden Beratungsdienstleister auswählen. Zielsetzung hierbei ist es herauszufinden, wie sich der universitäre Hintergrund im Wettbewerb auswirkt und was 101consulting mit in das Dienstleistungsrepertoire aufnehmen muss, um realistische Chancen zu haben, Aufträge zu erhalten.

**Quellen zu
IT-Beratung**

2.2.2 Marktentwicklung und Prognosen

Zunächst soll untersucht werden, inwiefern Rückschlüsse zur Marktentwicklung aus den Ergebnissen der Studie abgeleitet werden können. Die teilnehmenden Unternehmen wurden nach einer quantitativen Einschätzung zur zukünftigen Entwicklung des IT-Beratungsmarktes befragt. Für das zum Zeitpunkt der Studie noch ausstehende Geschäftsjahr 2013 wurden von ca. 75 Prozent der Teilnehmer Wachstumsraten im Bereich von 0 bis 5 Prozent genannt. Rund 20 Prozent der Befragten rechneten mit einem Marktwachstum von mehr als 5 Prozent. Demgegenüber sahen sich rund 4 Prozent, die eine Marktstagnation für 2013 erwarteten. Laut der Studie wurde im Durchschnitt eine Wachstumsrate von 5 Prozent prognostiziert.

Nachdem die Teilnehmer eine Aussage zum Marktwachstum im anstehenden Geschäftsjahr trafen, wurde ebenfalls nach einer mittelfristigen Einschätzung des Sachverhaltes gefragt. Mittelfristig bedeutet in diesem Kontext einen Zeitraum von 2013 bis 2018, also 5 Jahre. Für diesen Zeitraum erwarteten 89 Prozent der Befragten ein Wachstum von 0 bis 5 Prozent pro Jahr. Die restlichen 11 Prozent der Teilnehmer rechneten hingegen mit einem jährlichen Marktwachstum von über 5 Prozent. Im mittelfristigen Bereich rechnete demnach keines der befragten Unternehmen mit einem durchschnittlichen Marktrückgang. Gemäß den Studienergebnissen kann bis 2018 von einem durchschnittlichen Marktwachstum von 4,4 Prozent pro Jahr ausgegangen werden.

**Mittelfristige
Einschätzung**

Ähnliche Resultate ergeben sich auch aus den Einschätzungen zur langfristigen Einschätzung des Marktwachstums. In der Betrachtung des Zeitraums bis 2020 gaben 85 Prozent der Unternehmen an, jährlich mit einem Marktwachstum von 0 bis 5 Prozent zu rechnen. Wie bei der Untersuchung des mittelfristigen Zeitraums gab keines der Unternehmen an, mit einer Marktstagnation zu rechnen, woraus sich eine verbleibende Restgruppe von 15 Prozent der Unternehmen ergibt, welche langfristig gesehen von einem Marktwachstum von über 5 Prozent p.a. ausgehen. Durchschnittlich ergibt sich ein erwartetes, jährliches Marktwachstum von 4,4 Prozent.

**Langfristige
Einschätzung**

Langfristig gesehen gehen die teilnehmenden Anbieter von IT-Beratungsdienstleistungen also von einem jährlichen Wachstumspfad von knapp 5 Prozent aus, was in der Summe bis 2020 einer Vergrößerung des Marktvolumens von etwa 50 Prozent entsprechen würde. Die Prognose eines relativ gleichbleibenden Wachstums lässt sich auch durch eine Betrachtung der Umsatzveränderungen bestärken. Unter den befragten IT-Dienstleistern konnten 78 Prozent ihre Umsätze im Befragungsjahr steigern. Hiervon konnten 43 Prozent ihren Umsatz sogar zweistellig steigern. Bei den verbleibenden Unternehmen konnte keine signifikante Umsatzänderung festgestellt werden. Teilweise wurde sogar ein Umsatzrückgang festgestellt. Die durchschnittliche Umsatzentwicklung der Studienteilnehmer betrug im Befragungsjahr 11,5 Prozent.

2.2.3 Einsatzbereiche der IT-Beratungsunternehmen

Um die Machbarkeit des Geschäftsmodells von 101consulting näher analysieren zu können, soll mit Hilfe der Studienergebnisse geprüft werden, was das eigentliche Leistungsspektrum von IT-Beratungsunternehmen ist. Hierdurch sollen dann Erkenntnisse darüber erlangt werden, ob die geplante Dienstleistung mit den Anforderungen des Marktes übereinstimmt, d.h. wie realistisch es ist, dass die Dienstleistung von 101consulting als solches von Unternehmen gebraucht oder auch angenommen würde.

Führende Tätigkeit im Leistungsspektrum von IT-Beratungsunternehmen ist, wie auch aus dem Namen zu entnehmen, die IT-Beratung im eigentlichen Sinne. Dies äußert sich in durchschnittlich 26,5 Prozent des Umsatzes der befragten Unternehmen durch reine IT-Beratung. Diese Leistung hebt sich mit mind. 10 Prozentpunkten von allen anderen Tätigkeiten ab, was die Wichtigkeit dieser Dienstleistung intensiviert. Mit 14 Prozent findet sich an zweiter Stelle die Entwicklung von Individualsoftware. Zusammen mit der Leistung der Systemintegration sowie der Einführung von Standard-Software machen diese drei Teilleistungen durchschnittlich rund 35 Prozent des Umsatzes der befragten Unternehmen aus. In diesem Kontext kann auch die Beratung zu Outsourcing von Applikationen genannt werden, welche 2012 im Mittelwert 6,5 Prozent des Umsatzes ausmachte. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen bereit sind, Entwicklungen von Software komplett auszulagern oder sich an Standardsoftware von Dritten bedienen. Eine ebenfalls nennenswerte Leistung von IT-Beratungsunternehmen ist die Bereitstellung von IT-Spezialisten. Hierunter ist die Bereitstellung von Mitarbeitern als Ressource zur Unterstützung von Kundenprojekten zu verstehen. Dieser Teil des Leistungsspektrums macht durchschnittlich rund 10 Prozent des Umsatzes aus.

**Leistungs-
spektrum**

Zusammenfassend können also die Leistungsbereiche der IT-Beratung, der Softwareentwicklung und -integration sowie das Bereitstellen personaltechnischer Ressourcen identifiziert werden.

Neben der Frage nach der Art der Leistung soll nun auch auf die Marktsektoren, in denen die befragten Unternehmen einen Umsatz erwirtschafteten, eingegangen werden, um den Einsatzbereich der IT-Beratungs- und IT-Serviceunternehmen näher eingrenzen zu können. Gemäß der Studie gelten Industrieunternehmen und Finanzdienstleister als wichtigste Kunden von IT-Beratungsunternehmen in Deutschland. Dies äußert sich auch in den Umsätzen der Studienteilnehmer von 2012. Im Mittelwert machten die Dienstleistungen für Industrieunternehmen etwa 30 Prozent des Umsatzes aus. Knapp 25 Prozent des Umsatzes wurden zudem durch Dienstleistungen für Finanzdienstleister wie etwa Banken oder Versicherungen erwirtschaftet. Bei einer einzelnen Betrachtung nach Branchen machten die Nachfragen von Banken mit 18,6 Prozent den größten Teil des Marktvolumens aus. Die an der Studie teilnehmenden

**Relevante
Marktsektoren**

Anbieter konnten zudem ca. 14 Prozent ihres Umsatzes durch Kunden im Bereich der Automobilindustrie verzeichnen - dicht gefolgt von Anfragen aus den Marktsegmenten Telekommunikation und IT, die mit 13,3 Prozent zu Buche schlugen. Sonstige Umsatzanteile verteilten sich weitestgehend gleichmäßig auf Kunden aus den Bereichen Handel, Versicherungen, Pharmaindustrie, den öffentlichen Dienst sowie sonstige Dienstleistungen und Industrie.

2.2.4 Auswahl von IT-Beratungsunternehmen

Neben der Frage nach dem quantitativen Beratungsbedarf muss zudem die Frage gestellt werden, was Unternehmen bzw. Kunden dazu bewegt, einen Beratungsdienstleister auszuwählen. In der Lünendonk Studie wurden die Unternehmen gebeten 16 Kriterien zu bewerten, die ihrer Meinung nach aus Sicht des Kunden ausschlaggebend für die Wahl des Beratungsdienstleisters sind. Die befragten Personen konnten hierzu die einzelnen Faktoren auf einer Skala von -2 (unwichtig) bis +2 (sehr wichtig) bewerten. Sinn der folgenden Untersuchung ist es herauszufinden, ob die Kernkompetenzen und das Erscheinungsbild von 101consulting deckungsgleich mit den Anforderungen der potentiellen Kunden sind. Ergeben sich etwa erhebliche Diskrepanzen, müssen diese im Rahmen der Machbarkeitsanalyse berücksichtigt werden.

Zu den wichtigsten Auswahlkriterien gemäß der Studie gehören die Kriterien, die auf der genannten Skala einen Mittelwert von mind. 1 erreichen. Diese sollen im Folgenden näher erläutert werden. Alle Faktoren, die im Auswahlprozess als neutral oder unwichtig betrachtet werden, sollen anschließend zwar kurz erläutert werden, jedoch nicht mit dem selben Detailgrad, da diese Kriterien gemäß der Studie als nicht-ausschlaggebende Faktoren angesehen werden können.

Die *Umsetzungskompetenz* wird als wichtigstes Auswahlkriterium angeführt. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass Unternehmen an einer Umsetzung von Problemlösungen durch den Dienstleister interessiert sind. Dies ist ein wichtiger Punkt in Bezug auf die Machbarkeit von 101consulting. Laut der Studie ist ein Wunsch nach Umsetzung bei Beratung oder Consulting wahrscheinlich. Hierbei ist es fraglich, ob 101consulting aufgrund des universitären Hintergrunds zeitlich oder auch personaltechnisch dazu in der Lage wäre. Während das Angebot von Schulungen aufgrund des informativen Charakters unberührt bleibt, könnte die Chance, einen Beratungsauftrag zu erhalten, durch mangelnde Umsetzungskompetenz sinken.

**Erforderliche
Kompetenzen**

Ebenfalls als wichtiges Auswahlkriterium wird die *Technologiekompetenz* angeführt. Die Tatsache, dass diese Kompetenz im Auswahlprozess der Kunden starke Berücksichtigung findet, könnte als klarer Vorteil für 101consulting gedeutet werden. 101consulting bezieht das technologische Wissen aus universi-

tärer Forschung sowie aus einem breitgefächertem Netzwerk aus Open Source Wissen. Zusätzlich zu den Charakteristika, dass das Wissen von 101consulting dynamisch und forschungsnah ist, könnte die Technologiekompetenz einer universitären Consultingfirma von Kunden als diversifizierter angesehen werden, als etwa die Kompetenz einer Firma, die sich auf einen bestimmten Bereich, wie z.B. SAP-Beratung, spezialisiert hat. Aufgrund der Wichtigkeit dieses Auswahlkriteriums kann der universitäre Hintergrund als Vorteil für den Erfolg von 101consulting gedeutet werden.

Anders verhält es sich mit dem Kriterium der *Branchenkompetenz*, welches mit dem Durchschnittswert 1,39 ebenfalls als sehr wichtig erachtet wird. Während man seitens 101consulting bei der Technologiekompetenz in der Softwareentwicklung von einer hohen Ausprägung sprechen kann, so kann die Kenntnis spezifischer Sachkenntnisse je nach Branche fraglich oder auch nicht vorhanden sein. Dies wird beispielsweise bei Einblicken in die Pharmazie- oder Versicherungsbranche deutlich. Bei Projekten, die etwa ein tieferes Verständnis dieses Marktes verlangen, hätte 101consulting durch die geringere Branchenkompetenz somit einen Nachteil gegenüber spezialisierten Anbietern. Eine starke Gewichtung dieses Auswahlkriteriums seitens potentieller Kunden bedeutet also je nach Anforderung des Projekts eine geringere Chance, als Beratungsdienstleister ausgewählt zu werden.

Die Höhe von *Preisen und Honoraren* folgt in der Liste der Auswahlfaktoren mit einem Skala-Wert von 1,30. Der empirische Teil dieser Arbeit soll dazu dienen, genau diese Fragestellung nach Preisvorstellungen und möglichem Budget für Consultingprojekte näher einzugrenzen. Ohne diese Erkenntnisse ist eine genauere Aussage dazu, ob sich die Dienstleistungspreise positiv oder negativ im Auswahlverfahren der Unternehmen auswirken, nicht möglich. Ein weiterer Faktor ist die (wirtschaftliche) *Stabilität*. Auch diese Eigenschaft wird nach Wahrnehmung der befragten Beratungsunternehmen von ihren Kunden als sehr wichtiger Auswahlfaktor gesehen. Es ist daher anzunehmen, dass Unternehmen bei Projekten, zu denen es etwa einer langfristigen Beratung bedarf, bestrebt sind, Consultingfirmen zu nutzen, die eine entsprechende Stabilität aufweisen. Beispielsweise könnten dann spätere Wartungen oder Anpassungen von Individualsoftware vom selben Unternehmen vorgenommen werden, welches diese auch entwickelt hat. Bei Unternehmen, die sich nicht durch diese Stabilität kennzeichnen, müsste eine solche nachträgliche Anpassung dann unter Umständen durch einen Dritten durchgeführt werden, welcher sich zunächst in die Individualsoftware einarbeiten muss. Dies kann dann einen höheren Zeit- und Kostenaufwand mit sich ziehen. Bei einem universitären Hintergrund sowie der Einbeziehung von studentischen Arbeiten ist es fraglich, ob Kunden eine Unternehmensberatung mit diesem Charakter als wirtschaftlich stabil ansehen.

**Zusätzliche
Auswahl-
kriterien**

Nachdem nun die als wichtig erachteten Auswahlkriterien analysiert wurden,

sollen nun auch relevante Faktoren mit geringerer Gewichtung betrachtet werden. Alle folgenden Qualifikationen erreichten auf der Skala einen Durchschnittswert von unter 1, bis hin zu -2. Im Fragebogen behandelte Qualifikationen, die nicht der Zielsetzung von 101consulting entsprechen, wie etwa Kompetenzen im Bereich des internationalen Outsourcings, werden hierbei außer Betracht gelassen.

Zum einen nennt die Studie die *Sozialkompetenz* sowie die *Managementkompetenz* der Consultingdienstleister als Auswahlkriterien mit mittlerer Gewichtung. Die Fähigkeit, die eigenen Projektmitarbeiter zu steuern sowie die eigenen Social Skills können also ausschlaggebend für die Wahl eines Unternehmensberaters sein. Zum anderen werden laut der Studie Kompetenzen im Bereich der *Innovation* mit in den Auswahlprozess einbezogen. 101consulting hat aufgrund des forschungsnahen Hintergrunds eine sehr enge Verbindung zu aktueller, moderner Forschung und Technologie. Dies kann durchaus positiv in Bezug auf die Innovationskompetenzen angesehen werden. Bei Unternehmen, die ein starkes Interesse an neuartigen Technologien haben, könnte 101consulting beispielsweise enorme Marktvorteile gegenüber anderen Consultingfirmen haben, die sich dieses Wissen selbst erst durch internes Wissensmanagement erarbeiten müssten. Schließlich wird auch das *Image des Dienstleisters* als weiteres Kriterium mittlerer Gewichtung aufgeführt. Der Einfluss eines universitären Hintergrunds ist eine der Fragestellungen, die durch den empirischen Teil dieser Arbeit beantwortet werden sollen. Durch die Auswertung der Umfrageergebnisse können so evtl. Rückschlüsse gezogen werden, inwieweit sich der forschungsnaher Charakter von 101consulting auf dieses Auswahlkriterium auswirkt.

2.2.5 Fazit zum IT-Beratungsbedarf

Durch die Analyse der Lündendonk Studie konnten Erkenntnisse über den Markt für IT-Beratung und IT-Services in Deutschland gewonnen werden [Lue13]. Auf Basis der bisherigen Untersuchung der Studie sollen die wichtigsten Informationen, die im Rahmen einer Machbarkeitsanalyse von 101consulting relevant sind, zusammengefasst werden.

Für das in der Studie untersuchte Geschäftsjahr kann ein Umsatzwachstum verzeichnet werden. Die Kundennachfrage von IT-Beratungsdienstleistungen stieg im Vergleich zum Vorjahr um 11,5 Prozent, was sich gemäß den Erwartungen der befragten Unternehmen durchschnittlich in einer Umsatzsteigerung von 8,5 Prozent niederschlagen wird. Diese steigende Tendenz des Umsatzes kann seitens 101consulting positiv aufgefasst werden, da diese finanziellen Ströme die Nachfrage für IT-Beratungsdienstleistungen verdeutlichen.

**Umsatz-
steigerung**

Ebenfalls als relevant für die spätere Ausrichtung des Leistungsangebotes von

**Themengebiete
der Zukunft**

101consulting kann auch die Erkenntnis über die Themengebiete gezählt werden, in denen ein starkes Interesse oder auch eine hohe Investitionsbereitschaft auf der Kundenseite besteht. Die Studie nennt hier *Grafical User Interfaces* (GUI), *Business Analytics* sowie *Mobile Apps* als wichtige, neue Themen im IT-Beratungsmarkt. Die befragten Unternehmen erwarten Dienstleistungen zu Projekten zu diesen Problemstellungen. Dies sind also Thematiken, mit denen sich 101consulting gemäß der Studie auseinandersetzen müsste, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Laut der Studie kann angenommen werden, dass es zu diesen Fragestellungen eine hohe Anzahl an Projekten in den identifizierten Leistungsbereichen der IT-Beratung, der Softwareentwicklung sowie der Bereitstellung von IT-Spezialisten geben wird. Speziell der genannte Punkt der IT-Beratung deckt sich mit der Zielsetzung des Geschäftsmodells von 101consulting, was unter den genannten Rahmenbedingungen als positiv für die Erfolgsaussichten gesehen werden kann.

Die Studie erörtert auch jene Marktsektoren, die aufgrund der entsprechenden Nachfrage wirtschaftlich interessante Kundensegmente bilden. 101consulting könnte sich also auf jene Zielgruppen konzentrieren, um möglichst Marktsektoren zu bedienen, in denen ein hohes Marktvolumen im Consultingmarkt besteht. Als Branchen mit besonders hoher Nachfrage werden *Banken* und die *Automobilindustrie* genannt. Die Studie impliziert, dass dies aus einem hohen Interesse an der Integration von Informationstechnologien resultiert, welches sich aus einer starken Prozesskomplexität ergibt. Der *Handel* und das *Gesundheitswesen* werden zudem mit je 9,5 Prozent des durchschnittlichen Umsatzanteils der befragten Unternehmen als weitere Branchen mit hohem Interesse an Consultingleistungen genannt. Die Studie zeigt also, dass sich bestimmte Branchen identifizieren lassen, in denen ein verhältnismäßig höherer Bedarf an IT-Beratung besteht. Diese Kundengruppen dürfen daher bei der Ausrichtung des Leistungsangebotes von 101consulting nicht außer Betracht gelassen werden.

**Relevante
Marktsektoren**

Auch zur Auswahl eines IT-Consultingdienstleisters liefert die Lünendonk Analyse nähere Einsichten. So zählen beispielsweise die Umsetzungskompetenz und die Technologiekompetenz zu den ausschlaggebendsten Auswahlkriterien der Kunden. Ebenfalls als wichtig erachtet werden branchenspezifische Kenntnisse sowie die eigentliche Preissetzung der erbrachten Dienstleistung.

Zusammenfassend lassen sich folgende, für die Machbarkeitsanalyse relevante, Key-Learnings aus der Studie ableiten:

Key-Learnings

- Im Bereich der IT-Beratung ist im Vergleich zu den Vorjahren ein stetiges Marktwachstum zu verzeichnen. Dies unterstreicht den Bedarf an Consultingdienstleistungen.

- Die meist nachgefragtesten Dienstleistungsarten sind die IT-Beratung im eigentlichen Sinne, die Entwicklung von (Individual-) Software sowie die Bereitstellung von qualifiziertem Personal.
- Finanzdienstleister, Industrieunternehmen und die Automobilindustrie bilden die wichtigsten Kundengruppen im Markt für IT-Beratung.
- Der stark ausgeprägte Kundenwunsch nach einer technischen Umsetzung seitens des Beratungsdienstleisters muss kritisch gesehen werden. Es ist fraglich ob 101consulting diesen Bedürfnissen zeitlich sowie personaltechnisch gerecht werden kann.
- Der universitäre Hintergrund kann gerade in Bezug auf Technologiekompetenz und Innovation eine positive Auswirkung auf die Wahrnehmung von 101consulting haben. Das Diversifikationsmerkmal kann unter gewissen Voraussetzungen durchaus als wettbewerbsförderlich angesehen werden.

2.3 Markteintrittsstrategien

Nach der vorangegangenen Eingrenzung des Beratungsbegriffes und dem eigentlichen Bedarf an Beratung soll nun analysiert werden, wann und in welcher Form 101consulting den Markt für Beratungsdienstleistungen durchdringen kann. Hierzu sollen im Abschnitt *Begriffliche Abgrenzung* die hierfür relevanten Fachbegriffe zunächst erläutert werden. Auf dieser Grundlage soll dann eine *Differenzierung von Markteintrittsstrategien* erfolgen, deren Anwendbarkeit in einem *Fazit* geprüft werden sollen.

2.3.1 Begriffliche Abgrenzung

Zunächst sollen die in diesem Abschnitt wichtigen Begriffe des *Marktes* und der *Markteintrittsstrategie* näher erläutert werden, um das Verständnis darüber zu fördern, wie diese Termini im Kontext dieser Arbeit zu verstehen sind.

Absatzmarkt und relevanter Markt

Unter volkswirtschaftlicher Betrachtung kann ein *Markt* als das Aufeinandertreffen von Angebot und Nachfrage abstrahiert werden, welches sich in entsprechenden Austauschprozessen niederschlägt. Bei dieser eher generischen Betrachtung kommt dem eigentlichen persönlichen Kontakt zwischen Anbietern und Kunden eine untergeordnete Rolle zu Teil. Vielmehr fokussiert sich diese ökonomische Sichtweise auf die Funktion des Marktes, die wirtschaftlichen Entscheidungen und Verhaltensweisen verschiedener Subjekte zu koordinieren. Hierzu zählen beispielsweise Konsumenten, Haushalte oder Unternehmen [KK13, S. 27].

Markt

Aus Sicht des Marketingansatzes herrscht zu dem Begriff des Marktes jedoch ein von der ökonomischen Sicht abweichendes Verständnis. Der Markt wird hierbei nicht wie vorstehend skizziert als Prozess gesehen, sondern vielmehr als eine Zielgruppe, die zur Abnahme der von einem Unternehmen erstellten Leistungen in Frage kommt. Kuß und Kleinaltenkamp fassen diese Sichtweise unter dem Namen des *Absatzmarktes* zusammen und definieren diesen Begriff als die Gesamtheit aller potentiellen Kunden mit entsprechenden Bedürfnissen, die willens sind, diese Bedürfnisse durch einen Austauschprozess mit der Unternehmung zu befriedigen (Vgl. [KK13, S. 28] in Anlehnung an [KB05]). Die Übertragung dieses generischen Konzepts auf die Praxis kann jedoch nicht als trivial bezeichnet werden [KK13, S. 28]. Als Ursache hierfür können etwa die Probleme aufgeführt werden, wie genau Bedürfnisse zu kennzeichnen, zu kategorisieren oder zusammenzufassen sind. Kauft ein Kunde beispielsweise einen ganz speziellen Schokoriegel, so kann die Frage nach dem genauen Bedürfnis nicht ohne weiteres direkt beantwortet werden. Der Kunde könnte beispielsweise das Bedürfnis nach eben diesem Riegel gehabt haben, jedoch könnte das Bedürfnis auch weitergefasst auf Süßwaren oder noch genereller Lebensmittel allgemein übertragen werden [WKK09, S. 125].

Absatzmarkt

Aus dieser Problematik der Markteingrenzung ergibt sich ein weiterer Betrachtungsgegenstand im Kontext des Marketings, welcher unter dem Begriff des *relevanten Marktes* zusammengefasst wird [WKK09, S. 124 ff.]. Die wichtigste Überlegung bei der Abgrenzung des relevanten Marktes ist die Frage, auf welchem Markt das Unternehmen überhaupt tätig ist. In Bezug auf den Absatzmarkt kann der relevante Markt also als wettbewerbsstrategisch relevante Untermenge gesehen werden [KK13, S. 135 ff.]. Die Identifikation des relevanten Marktes kann zu den wichtigsten Aufgaben des Marketingmanagements gezählt werden, da die reine technische Definition der Leistung oder des Produktes zu diesem Zwecke in der Regel nicht aussagekräftig genug ist. Die Bedeutung des relevanten Marktes wird durch wissenschaftliche Erkenntnisse, wie etwa von Peter Drucker 1974, intensiviert, welche darauf hindeuten, dass die Vernachlässigung der Abgrenzung des relevanten Marktes zu einer starken Existenzgefährdung von Unternehmen führen kann [WKK09, S. 125 f.].

Relevanter Markt

Markteintrittsstrategie

In der Literatur werden Markteintrittsstrategien in verschiedenen Kontexten gesehen. Diese Kontexte äußern sich in den zwei Sichtweisen der marktgerichteten Perspektive und der unternehmensinternen Perspektive [Kro03, S. 40]. In der marktgerichteten Perspektive werden die Eintrittsstrategien als Beginn eines mehrstufigen Prozesses gesehen, durch den eine Marktdurchdringung erfolgen soll. In der unternehmensinternen Perspektive hingegen werden die Eintrittsstrategien als Ende des Innovationsprozesses gesehen, durch den die Ergebnisse aus Forschung und Entwicklung in die Marketingkonzeption des Un-

Perspektiven auf Markteintrittsstrategien

ternehmens mit aufgenommen werden sollen [Kro03, S. 40 f.]. Im Rahmen der Forschungsfrage dieser Arbeit ist jedoch die marktgerichtete Perspektive von größerem Interesse, da hier weniger das unternehmensinterne Leistungsportfolio, sondern vielmehr der Markteintritt im eigentlichen Sinne im Vordergrund steht. Es soll daher also festgehalten werden, dass die beiden Kontexte, obwohl sie interdependent zusammenhängen, im Folgenden trennscharf betrachtet werden und die Definition der Markteintrittsstrategie aus der marktgerichteten Sichtweise zu verstehen ist.

Die *Markteintrittsstrategie* ist ein grundlegender Bestandteil der *Marketingstrategie* eines Unternehmens, welches einen Markt mit einem neuen Produkt oder einer Dienstleistung durchdringen möchte. Umfasst die Marketingstrategie den kompletten Lebenszyklus von Produkten oder Dienstleistungen, so liegt der Fokus der Markteintrittsstrategie auf dem Anstoß dieses Lebenszyklus. Als Basis können die gesamtheitlichen unternehmensstrategischen Vorgaben gesehen werden [Bec09, S. 140 ff.].

Marketingstrategie

Markteintrittsstrategien beschäftigen sich also mit der Fragestellung, *wie* ein Markt betreten werden soll [Kro03, S. 39]. Die Beschreibung des Aufbaus einer Markteintrittsstrategie, wie sie in dieser Arbeit vorgenommen wird, wird aus mehreren Definitionen der Literatur gebildet, welche sich gegenseitig ergänzen oder erweitern. Als Basis soll die Definition nach Root herangezogen werden, welche heute noch als anerkannte Betrachtung von Markteintrittsstrategien gilt [Kro03, S. 41]. Gemäß Root kann eine Eintrittsstrategie als mehrstufiger Prozess gesehen werden. Nach einer Bestimmung des relevanten Marktes erfolgt eine Planung der Eintrittsweise. Die Eintrittsweise bildet wiederum die Grundlage des Marketingplans, welcher operativ umgesetzt und iterativ kontrolliert und angepasst wird [Roo98, S. 5]. Die Planung der Eintrittsweise kann nach Ansicht von neueren Untersuchungen jedoch wesentlich komplexer betrachtet werden als in der Definition nach Root. Während Root mit dieser Phase lediglich die Auswahl der Eintrittsform meint, welche im nächsten Abschnitt genauer erörtert wird, findet der Faktor der Eintrittszeit hier wenig Beachtung. Forschung, die sich gezielt mit dem Zusammenhang zwischen der Eintrittszeit und dem wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung befasst hat, lässt jedoch darauf schließen, dass dieser Parameter bei der Planung der Eintrittsweise nicht außer Betracht gelassen werden sollte [Kro03, S. 42]. So beschreibt Kühn eine Markteintrittsstrategie als die Gesamtheit aller Vorgaben, die eingehalten werden müssen, um die angestrebte Marktposition erreichen zu können. Kühn bezieht die Eintrittszeit explizit zu diesen Vorgaben hinzu [Küh95, S. 1758]. In Anlehnung hieran kann festgehalten werden, dass sowohl die Eintrittsform als auch die Eintrittszeit zur Markteintrittsstrategie im engeren Sinne gezählt werden kann.

Markteintrittsstrategie

2.3.2 Differenzierung von Markteintrittsstrategien

Wie in der Begriffserklärung der Markteintrittsstrategie erläutert, kann die Wahl der Eintrittsweise im Rahmen der Markteintrittsstrategie aus verschiedenen Bewertungsdimensionen betrachtet werden. Als Basis einer Betrachtung kann sowohl die Zeit des Markteintritts, auch als *Timing* bezeichnet, sowie die *Form des Markteintritts* verwendet werden [Jen94, S. 64]. Bei der Timing-Strategie geht es primär um die Auswahl, Planung und Realisierung des zeitlichen Markteintrittspunktes [Bec09, S. 378]. Der Begriff der Markteintrittsform hingegen soll darüber definiert werden, ob der eigentliche Markteintritt durch externes oder internes Wachstum der Unternehmung stattfindet. Internes Wachstum liegt beispielsweise dann vor, wenn sich eine neue Unternehmung auf die im Unternehmen bereits vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen beschränkt. Unter dem Begriff des externen Wachstums werden die Strategien zusammengefasst, die darauf ausgerichtet sind, den Zielmarkt durch Kooperation, Kauf oder sonstige externe Ausdehnung zu penetrieren [Wan94, S. 177 ff.]. Im Folgenden sollen die grundlegenden Ausprägungen von Timing-Strategien und Markteintrittsformen näher skizziert werden.

Bewertungsdimensionen von Markteintrittsstrategien

Timing-Strategien

Die Einbeziehung einer zeitlichen Komponente kam in Bezug auf Markteintrittsstrategien sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Betrachtung erst deutlich später als die Berücksichtigung der Markteintrittsform auf [Bec09, S. 378]. Die Bedeutung des strategischen Timings wird jedoch durch die Erkenntnis intensiviert, dass Wettbewerbsvorteile nicht nur von der eigentlichen Leistung abhängen, sondern aufgrund der Marktdynamik auch maßgeblich vom Markteintrittszeitpunkt (Vgl. [Bec09, S. 379] in Anlehnung an [Rem88, S. 30]). In Bezug auf die verschiedenen Timing-Strategien kann zwischen der Pionier-Strategie, der Frühfolger-Strategie und der Spätfolger-Strategie unterschieden werden [Bec09, S. 379].

Die *Pionier-Strategie* wird im Englischen als first-to-market-Strategie bezeichnet und wird folglich durch einen frühzeitigen Markteintritt gekennzeichnet [Bec09, S. 379]. Unternehmen, die dieser Strategie folgen, weisen häufig hohe Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf, welche in neuartigen und zukunftsfähigen Technologien resultieren können. Durch diese Produktinnovation kann ein frühzeitiger Aufbau der Marktposition erfolgen, was folgende Vorteile mit sich bringen kann. Zum einen hat das Unternehmen die Möglichkeit Standards im Markt zu schaffen, was erheblichen Einfluss auf die weitere Entwicklung des jeweiligen Marktes und auch auf das Verhalten der Konkurrenz haben kann [Bec09, S. 379]. Die mit dieser Strategie verbundene, teilweise als monopolistisch zu betrachtende technologische Führerschaft kann zum anderen genutzt werden, um die Marktposition langfristig zu festigen. Neben der Ausnutzung von Preisspielräumen ermöglicht die technologische Führerschaft

Pionier-Strategie

eine frühzeitige Bindung an Lieferanten und Absatzmittlern und kann somit genutzt werden, um wichtige Distributionskanäle frühzeitig zu sichern. Das Beantragen von Patenten kann hier zusätzlich als Möglichkeit angeführt werden, wie die Konkurrenz im Rahmen der technologischen Führerschaft gebremst und somit die eigene Marktposition gefestigt werden kann [Rem88, S. 58 ff.]. Der zeitliche Vorsprung durch die Produktinnovation geht letztlich auch mit einem Vorsprung an Erfahrungswerten einher. Die Nutzung der Erfahrungen kann beispielsweise in Bezug auf Kostenvorteile als Wettbewerbsvorteil gesehen werden [Bec09, S. 379]. Dem gegenüberzustellen sind die Nachteile der Pionier-Strategie. Hohe Kosten für die nötige Markterschließung, welche vorrangig vom Pionier bewältigt werden muss, muss in diesem Zusammenhang genannt werden. Diese Erschließung, welche mit einem finanziellen Risiko verbunden ist, tritt zudem mit dem Faktor der Ungewissheit über die weitere Marktentwicklung gekoppelt auf. Zudem droht die Gefahr, dass der Technologievorsprung durch Technologiesprünge von Konkurrenten relativiert wird. Diese Mitbewerber könnten dann von der bereits vorangeschrittenen Markterschließung profitieren.

Ein Pionier-Unternehmen hat also durch etwa die Schaffung von Standards und durch die frühzeitige Marktdurchdringung ein hohes Chancenpotential und besondere Möglichkeiten der Preisabschöpfung. Voraussetzung für diese Strategie ist hierbei jedoch eine Risikobereitschaft [Bec09, S. 379].

Die *Frühfolger-Strategie*, oder auch second-to-market-Strategie genannt, ist durch einen Markteintrittszeitpunkt kurz nach dem des Pioniers gekennzeichnet. Primärer Anknüpfungspunkt für das eigene Geschäftsmodell ist hierbei die Konzeption der bereits im Markt etablierten Konkurrenz [Bec09, S.379 f.]. Durch diese wettbewerbsorientierte Strategie kommt es zu Veränderungen und Neustrukturierungen am Markt [Rem88, S. 56]. Dadurch, dass sich der Frühfolger an einem Pionier orientieren kann, hat er die Möglichkeit, durch entsprechende Observationen von dessen Erfahrungen zu profitieren. Unternehmen, die der second-to-market-Strategie folgen, können beispielsweise starken Fokus auf die Verbesserung des bereits bestehenden Produkts legen. Denkbar ist hierbei natürlich das Szenario, dass Unternehmen den Pionieren bewusst den Vortritt lassen, um dann aus den Markterfahrungen der Konkurrenz einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen [Bec09, S. 380]. Die Nutzung von Markterfahrung kann als klarer Vorteil dieser Strategie genannt werden. Der Markt ist bereits teilweise oder gar vollständig erschlossen. Die daraus resultierenden, niedrigeren Kosten der Markterschließung für den Frühfolger sind mit einem geringeren Markteintrittsrisiko verbunden. Dieses wurde bereits hauptsächlich vom Pionier getragen [Bec09, S. 380]. Sollten aus den vorliegenden Erfahrungen spezifische Bedürfnisse des Marktes abgeleitet werden können, so kann ein auf den Markt besser zugeschnittenes, innovativeres Leistungsangebot entwickelt werden. Durch diese besser auf den Markt zugeschnittene Leis-

**Frühfolger-
Strategie**

tung kann ein Unternehmen, welches der Frühfolger-Strategie folgt, durch eine Orientierung am Pionier profitieren [Rem88, S. 60 f.]. Im Umkehrschluss bestehen jedoch auch Nachteile für second-to-market-Unternehmen. Zum einen kann ein Eintritt in den Markt durch Markteintrittsbarrieren, welche unter Umständen vom Pionier-Unternehmen initiiert wurden, erschwert sein [Bec09, S. 380]. Vorstellbar wären hierbei etwa technologische Barrieren wie etwa ein Technologievorsprung oder der Schutz von Technologien durch Patente. Zum anderen sind die Frühfolger-Unternehmen meist zu neuen Marketingkonzepten gezwungen, um sich und die eigene Leistung vom Pionier und dessen Leistung zu differenzieren. Die hiermit verbundenen Kosten und eventuelle Preiszustände, die im Rahmen des Vermarktungskonzepts notwendig sein können, können somit als Nachteile für die second-to-market-Strategie gewertet werden [Bec09, S. 380].

Zusammenfassend können die Marktchancen für Frühfolger-Unternehmen also durchaus als positiv gewertet werden. Hierbei dürfen eventuell bereits vorhandene Erschwernisse jedoch nicht außer Acht gelassen werden. Das Markteintrittsrisiko kann in seiner Gesamtheit als geringer als das bei der Pionier-Strategie gesehen werden. Es können jedoch Wettbewerbsnachteile durch Kosten, wie z.B. jene aus einem eigenständigen Vermarktungskonzept, entstehen [Bec09, S. 380].

Bei der *Spätfolger-Strategie*, welche auch als last-to-market-Strategie bekannt ist, erfolgt der Markteintritt vergleichsweise spät nach den Unternehmen, die der Pionier- oder Frühfolger-Strategie folgen [Bec09, S. 380]. Die Entscheidung, später in den Markt einzutreten, kann auf verschiedenen Ursachen beruhen. Möglich ist beispielsweise ein späterer Markteintritt aufgrund einer geringeren Risikobereitschaft. Durch die Spätfolger-Strategie nimmt ein Unternehmen keine großen Kosten oder auch Risiken im Bereich der Markterschließung in Kauf. Vielmehr kann aus einer Analyse der bereits am Markt etablierten Lösungen und aus eventuell begangenen Fehlern der Konkurrenz profitiert werden. Ein späterer Markteintritt kann jedoch auch aus dem trivialen Grund eines Technologierückstands stattfinden. Speziell bei Technologien mit hohem Innovationsfaktor muss die Produktentwicklung des eigenen Unternehmens die Vorsprünge konkurrierender Unternehmen zunächst einholen [Bec09, S. 380]. Remmerbach wertet diese zeitliche Verzögerung des Markteintritts als Vorteil für Spätfolger-Unternehmen, da diese aus dem Verhalten der bereits etablierten Marktanbieter lernen können. Durch die Anlehnung an vorhandene Standards kommt es in der Regel zu einem deutlich geringeren Forschungs- und Entwicklungsaufwand, was wiederum zu Kostenersparnissen führt [Rem88, S. 63 ff.]. Die Möglichkeit, die Marktentwicklung zunächst als unbeteiligter Dritter zu beobachten und anschließend an erfolgreiche Vermarktungskonzeptionen anzuknüpfen senkt somit das Risiko für den Spätfolger [Bec09, S. 381]. Becker hingegen interpretiert den späteren Markteintrittszeitpunkt als Nachteil für die

**Spätfolger-
Strategie**

Erfolgsaussichten eines Unternehmens. Durch den bereits teilweise gesättigten oder verteilten Markt ergeben sich hohe Eintrittsbarrieren. Diese Barrieren manifestieren sich beispielsweise durch einen teilweise bereits abgedeckten Markt, da sich die vorherigen Unternehmen bereits positionieren konnten. Anstatt ein eigenes Konzept oder Image zu erarbeiten ist der Spätfolger meist gezwungen sich technisch und marktlich am Pionier oder dem Frühfolger zu orientieren. Anders als Pionier oder Frühfolger, die aufgrund des innovativen Charakters renditestarke Preisstrategien verfolgen können, hat der Spätfolger hierdurch mit hoher Wahrscheinlichkeit keine andere Wahl als Niedrigpreiskonzepte zu verfolgen [Bec09, S. 380 f.]. Grundsätzlich weist die Spätfolger-Strategie also weniger Risiko auf als die Pionier- oder Frühfolger-Strategie. Die Erfolgsaussichten sind jedoch sehr gering. Im Wesentlichen kann ein Spätfolger nur durch Imitation und starke Ausnutzung von Mengendegressionseffekten auf dem Markt standhalten. Die Erschaffung von Innovation und Image sind bei der last-to-market-Strategie durch den bereits verteilten Markt deutlich erschwert [Bec09, S. 380 f.].

Nachdem nun die verschiedenen Timing-Strategien erörtert wurden, soll nun die Frage gestellt werden, welche Strategie zu einem höchstmöglichen Markterfolg führt. Bei der Analyse der entsprechenden Literatur wird jedoch schnell deutlich, dass eben diese Frage nicht eindeutig zu beantworten ist. Vielmehr ist die Wahl der passenden Markteintrittsstrategie stark situations- und kontextabhängig [Bec09, S. 383]. Bei den einflussgebenden Faktoren auf die Wahl der Timing-Strategie kann grundlegend zwischen unternehmens*internen* und unternehmensex*ternen* Beeinflussungsebenen unterschieden werden. Je nach Festlegung der internen Unternehmensziele ergibt sich ein unterschiedliches Maß an Adäquatheit in Bezug auf die verschiedenen Markteintrittsstrategien. Stehen etwa Ziele wie Gewinn oder Rentabilität im Fokus, so muss ein Unternehmen zum Erreichen dieser Ziele die Pionier- oder Frühfolger-Strategie verfolgen. Unternehmensexterne Kriterien wirken sich darüberhinaus ebenfalls auf eine Strategieentscheidung aus. So haben beispielsweise die Branchenstruktur und die damit verbundenen Markteintrittsbarrieren und -chancen direkten Einfluss auf die Wahl der passenden Strategie. Investitionen, die etwa in Forschung und Entwicklung fließen, wirken sich je nach Innovationsgrad ebenfalls auf die Angemessenheit einer Markteintrittsstrategie aus [Bec09, S. 383].

**Evaluation von
Timing-
Strategien**

Eine empirische Studie, in der wettbewerbsstrategische Timing-Muster in Bezug auf die daraus resultierenden Marktanteile untersucht wurden, weist darauf hin, dass die Pionier-Strategie zu Marktanteilsvorteilen führen kann [KB05, S. 587 ff.]. Jedoch kann der reine Marktanteil als solches nicht als einziges Erfolgskriterium verwendet werden [Rem88, S. 69]. Vielmehr bedarf es zu einer Evaluation des Erfolges einer komplexeren Betrachtung über einen längeren Zeitraum, in den etwa auch frühere Fehlschläge und Transformationen von Unternehmen mit in Betracht gezogen werden. Die Pionier-Strategie kann also

nicht pauschal als die langfristig sinnvollste Timing-Strategie für eine Unternehmung angeführt werden [Bec09, S. 383]. Es soll daher noch einmal hervorgehoben werden, dass die Wahl einer Timing-Strategie im wesentlichen Maße von situativen Einflussfaktoren abhängig ist. Die Dynamik des technologischen Wandels, der Innovationsgrad oder strategische Grundhaltungen von Unternehmen in einem Markt sind Parameter, die nicht generisch gegeneinander abgewägt werden können [Bec09, S. 384].

Markteintrittsformen

Zusätzlich zum zeitlichen Aspekt kann auch die konkrete Form des Markteintritts eine zentrale Fragestellung bei der Formulierung der Markteintrittsstrategie darstellen [Jen94, S. 64]. Wie bereits erwähnt können die Formen danach voneinander abgegrenzt werden, ob der Markteintritt durch internes oder externes Wachstum erfolgen soll [Wan94, S. 177 ff.].

Zu einem Markteintritt durch internes Wachstum werden in der Literatur die Gründung von *Tochtergesellschaften* sowie der *direkte Export* bei internationalen Markteintrittsstrategien gezählt [Zen12, S. 27]. Letzteres ist aufgrund der derzeitigen Ausrichtung von 101consulting nicht von hoher Relevanz und soll daher außer Betracht gelassen werden.

Die Etablierung einer Tochtergesellschaft kann durch eine Neugründung im eigentlichen Sinne, d.h. durch die Gründung einer rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaft oder Unternehmensakquisition erfolgen [Zen12, S. 27]. Über eine Neugründung spricht man dann, wenn eine eigene Produktion sowie die hierfür nötigen Forschungs- und Entwicklungskompetenzen im Zielmarkt selbstständig aufgebaut werden [KB05, S. 641]. Dies ermöglicht dem Unternehmen eine hohe Einflussnahme in Bezug auf die Steuerung der Marktaktivitäten. Die Tochtergesellschaft kann sich voll auf den jeweiligen Markt einstellen und somit intensiv an einer optimalen Ausschöpfung von Marktpotentialen arbeiten [Zen12, S. 27]. Jedoch müssen bei der Betrachtung der Neugründung auch die hiermit verbundenen Risiken erwähnt werden. Es bedarf einem hohen Investitionsvolumen, was zwangsläufig mit einem erhöhten Kapitalrisiko verbunden ist [Wan94, S. 182 ff.].

**Tochter-
gesellschaft**

Zusätzlich zur Möglichkeit der kompletten Neugründung kann die Etablierung einer Tochtergesellschaft auch durch Unternehmensakquisition durchgeführt werden. Unter diesem Begriff kann der Erwerb von Unternehmen oder Unternehmensbestandteilen verstanden werden [Wan94, S. 211]. Anders als bei der Neugründung, bei der eigene Kompetenzen aufgebaut werden, wird bei der Akquisition versucht, den Eintritt in den Markt durch Aneignung von entsprechenden Ressourcen und Fähigkeiten zu verkürzen [Wan94, S. 214 f.]. Neben der Reduktion von Markterschließungsrisiken können sich bei diesem Modell auch Synergieeffekte, wie etwa eine Steigerung der Machtposition gegenüber

Kunden, Lieferanten oder Konkurrenten, ergeben [Wan94, S. 214]. Während dieser schnellere Markteintritt als Vorteil gewertet werden kann, stellt diese Übernahme von bereits bestehenden Ressourcen auch ein Risikopotential dar. Schwer vereinbare strukturelle, strategische oder auch kulturelle Ausrichtungen können zum regelrechten Scheitern der Akquisition und somit auch der entsprechenden Unternehmung führen. Zielunternehmen sollten also vor der Übernahme stets auf die Vereinbarkeit mit dem Hauptunternehmen geprüft werden, um diese Risiken zu minimieren [Kap10, S. 1 ff.].

Bei Markteintrittsformen, die auf externem Wachstum beruhen, bieten sich ebenfalls diverse Möglichkeiten. Waning erachtet hier Lizenzierung, Franchising, Vertragsfertigung, Joint Venture sowie die strategische Allianz als bedeutsamste Modelle dieser Kategorie (Vgl.[Wan94, S. 177 ff.] in Anlehnung an [Rem88, S. 23 ff.]).

Bei der *Lizensierung* einigen sich ein Lizenzgeber und ein Lizenznehmer über ein Nutzungsrecht von patentierten Produkten, Verfahren oder auch reinem, teilweise technologischem Wissen [Bec09, S. 325]. Dieses Konzept bietet somit eine schnelle Möglichkeit, einen Markteintritt unter minimalem Ressourceneinsatz zu realisieren. Der Lizenzgeber kann von den Marktkenntnissen des Lizenznehmers profitieren und kann zudem aus den eigenen Kompetenzen zusätzliche Erträge erwirtschaften [KB05, S. 641 ff.]. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass eine Abgabe von Vorgängen der Leistungserstellung auch bedeutet, dass auf eben diese Erstellung und auch auf die Vermarktung der jeweiligen Leistung kein direkter Einfluss genommen werden kann. Analog hierzu verhält es sich auch bei der Qualitätskontrolle [Bec09, S. 325]. Eine weitere Problematik der Lizenzierung besteht auch in der zeitlichen Befristung von Lizenzverträgen. Da der Lizenznehmer gewisse Produktionsvorgänge selbst übernimmt, könnte dieser im schlimmsten Fall nach Ablauf des Vertrags die Dienstleistung vollkommen selbstständig erbringen, ohne in einem Verhältnis zum ehemaligen Lizenzgeber zu stehen. Die Erträge aus den einst eigenen Kompetenzen würden dem ehemaligen Lizenzgeber somit verloren gehen. Bei Lizenzierung im Bereich von einer eigentlichen Produkterstellung kann sich der Lizenzgeber davor schützen, indem er gewisse Bestandteile, die essentiell für das Subjekt der Lizenzierung sind, selber herstellt und diese dann an den Lizenznehmer weiterleitet. Das Know-How würde also nicht weitergegeben, womit der Lizenznehmer das Produkt nach dem Ablauf des Lizenzvertrages nicht autonom ohne die Zustimmung des Lizenzgebers herstellen könnte, da er hierzu schlichtweg nicht ohne Weiteres in der Lage wäre. Dieses Problem lässt somit die Schlussfolgerung zu, dass dieses Konzept nicht vollständig auf Dienstleistungen oder Prozesse, deren Kern reines Wissen ist, übertragbar sind, da man sich hier nur schwer vor einer Ausnutzung seitens des Lizenznehmers nach Beendigung des Vertrages schützen kann [KB05, S. 641 ff.].

Lizensierung

Im Gegensatz zum Lizenz-Konzept besteht der Kern des *Franchising-Konzepts* in einer entgeltlichen Überlassung einer in sich geschlossenen Leistung [Bec09, S. 325]. Dies beinhaltet sowohl die kaufmännischen wie auch marketingtechnischen Aspekte. Der Franchisenehmer erhält vom Franchisegeber ein geschlossenes System oder auch Konzept. Während bei diesem Modell die Gewinne direkt dem Franchisenehmer zukommen, muss er jedoch Abgaben an den Franchisegeber leisten. Diese können sich beispielsweise in Franchisegebühren oder einem festgelegten Prozentsatz des Gewinns äußern [KB05, S. 641]. Die Problematik eines geringen Einflusses auf das Vermarktungskonzept und die Umsetzung seitens des Franchisegebers ist anders als bei der Lizenzierung aufgrund der rechtlichen Konstruktion per se nicht gegeben. Durch Weisungs- und Kontrollrechte des Franchisegebers hat dieser so direkten Einfluss auf die Marktbearbeitung. Infolge dessen ergibt sich jedoch ein Mehraufwand beim Management des Franchisenetzwerkes [Wan94, S. 185 ff.]. Franchising eignet sich bei stark standardisierten Leistungen und Konzepten. Anders als bei der Lizenzierung ist ein Kompetenzverlust seitens des Franchisegebers an den Franchisenehmer aufgrund der dauerhaften, rechtlich festgelegten Bindung nicht möglich. Somit eignet sich dieses Modell theoretisch auch für Dienstleistungen [Bec09, S. 325].

Franchising

Die *Vertragsfertigung* kann als weitere Eintrittsmethode angeführt werden. Hierbei beauftragt ein Unternehmen einen anderen Produzenten mit der Erstellung einer Leistung, während die entsprechende Leistung anschließend selbst vertrieben wird [KB05, S. 642]. Durch diese Methode wird ein Markteintritt ohne selbstständige Etablierung von Fertigungsanlagen ermöglicht. Hieraus ergibt sich ein geringeres finanzielles Risiko als bei Strategien, die zunächst hohe Investitionen in die eigene Produktionstätigkeit verlangen. Mit diesem Kostenvorteil ist jedoch automatisch ein geringerer Grad an Kontrollmöglichkeiten verbunden. Hieraus eventuell resultierende Qualitätsprobleme stellen somit einen Nachteil der Vertragsfertigung dar. Zudem kann ein Know-How-Verlust an das Vertragsunternehmen zu späteren Abhängigkeiten führen. Dieses Modell eignet sich also zu einem zeitnahen Markteintritt unter geringem finanziellem Risiko, verspricht langfristig gesehen jedoch nicht die größten Ertragsmöglichkeiten [KB05, S. 642].

**Vertrags-
fertigung**

Anders als bei der Vertragsfertigung, bei der zwar Aufgaben übertragen werden, jedoch nicht von einem gemeinschaftlichen Unternehmen im eigentlichen Sinn gesprochen werden kann, versteht man unter einem *Joint Venture* eine Art Gemeinschaftsunternehmen, welches mittels beidseitiger Kapitalbeteiligung zweier Unternehmen gegründet wird [Wan94, S. 186]. Ein solches Gemeinschaftsunternehmen kennzeichnet sich grundlegend durch geteilten Besitz, welcher zusammen unter gemeinsamer Kontrolle zur Leistungserstellung verwendet wird. Neben dem Vorteil der Reduktion des Kapitalbedarfs können sich Synergieeffekte durch das Zusammenspiel der jeweiligen Kenntnisse und

Joint Venture

Kompetenzen der beteiligten Instanzen ergeben [KB05, S. 643]. Hierbei können sich jedoch auch zweifellos Probleme ergeben, sollten bei den Unternehmen unüberbrückbare Meinungsunterschiede zur strategischen Ausrichtung, zur Marketingpolitik und zu Investitionen vorliegen oder im Laufe der gemeinsamen Zusammenarbeit entstehen [Bec09, S. 326]. Ein Joint Venture eignet sich demnach als Markteintrittsstrategie für Unternehmen, deren eigenes Know-How nicht ausreichend für eine adäquate Leistungserstellung oder Marktdurchdringung ist, bzw. für Unternehmen, denen das Kapitalrisiko für den alleinigen Aufbau eines eigenständigen Unternehmens zu hoch erscheint [Bec09, S. 325].

Schließlich kann noch die Markteintrittsform der *strategischen Allianz* aufgeführt werden. Anders als beim Joint Venture, was als Gemeinschaftsunternehmen gesehen werden kann, kooperieren hier rechtlich sowie wirtschaftlich getrennte Unternehmen. Auf eine gegenseitige Kapitalbeteiligung wird verzichtet. Die strategische Allianz dient primär der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit [Wan94, S. 184]. Diese gegenseitige Wertsteigerung, die durch den gegenseitigen Austausch von Wissen oder Kompetenzen erfolgt, kann so genutzt werden, um Vorteile gegenüber gemeinsamen Konkurrenten zu etablieren. Das Problem bei einer strategischen Allianz kann jedoch nicht nur die Konkurrenz der Allianz an sich, sondern die Konkurrenz zwischen den eigentlichen Allianzpartnern sein. Aufgrund der Bindung, die nicht so stark ist wie etwa bei einem Joint Venture, gilt es von beiden Seiten einen optimalen Grad an Kooperation und eigentlicher Konkurrenz zu finden. Neben dem Faktor des Vertrauens müssen in diesem Prozess auch weitere Parameter wie unterschiedliche Unternehmenskulturen und -philosophien mit einbezogen werden [KB05, S. 125 f.]. Eine strategische Allianz eignet sich demnach zum Eintritt in neue Märkte und zur Erweiterung der Kompetenzen ohne langfristige Bindung an externe Unternehmen und ohne größeres finanzielles Risiko. Allerdings kann die Beziehung der Allianzpartner, die in Konkurrenz stehen, erheblichen Einfluss auf das Ausmaß der erhofften Synergieeffekte und somit auch auf den Erfolg der Allianz haben [Wan94, S. 184].

**Strategische
Allianz**

2.3.3 Fazit zu Markteintrittsstrategien

Nach dieser begrifflichen Annäherung sowie der Darstellung wichtiger Sachverhalte im Kontext von Markteintrittsstrategien können die Erkenntnisse dieser Diskussion nun in Bezug auf die Machbarkeit von 101consulting überprüft werden.

Die erarbeitete (erweiterte) Definition von Markteintrittsstrategien nach Root umfasst die drei Phasen der *Abgrenzung des relevanten Marktes*, dem eigentlichen *Markteintritt* sowie dem *Controlling*. Die ersten beiden Phasen können hierbei als eigentlicher Anstoß eines Produktlebenszyklus gesehen werden, während eine anschließende dauerhafte Kontrolle der Produktziele als logische

Konsequenz des Eintritts gezählt werden kann [Roo98, S. 5]. Doch was genau muss bei diesen drei Komponenten aus Sicht von 101consulting beachtet werden?

Zunächst gilt es den relevanten Markt, im Sinne einer wettbewerbsstrategischen Untermenge des Absatzmarktes, abzugrenzen. So ist es möglich klar definierte Ziele aufzustellen, die anschließend durch das Controlling auch auf ihren Erfolg hin überprüft werden können [WKK09, S. 125]. Allein durch das reine Konzept von 101consulting wird der relevante Markt hierbei schon zu einem gewissen Grad eingegrenzt. Zum Zielpublikum zählen zunächst Unternehmen aus der Region Koblenz, bei denen ein starkes Interesse auf dem Kontext der Softwareentwicklung liegt. Bei näherer Überlegung wird jedoch schnell klar, dass dieser genannte Kontext relativ vielschichtig ist. Es gibt hierbei Unternehmen, deren Hauptkompetenz die Softwareentwicklung ist. Bei anderen Unternehmen ist die Entwicklungsabteilung nur eine untergeordnete Abteilung, deren Ziel die Ermöglichung eines übergeordneten Geschäftsprozesses ist. Ebenso kann es Unternehmen geben, die selbst viele Projekte mit unterschiedlichen Technologieanforderungen betreuen, wohingegen es auch Unternehmen gibt, welche sich auf wenige große (Software-) Projekte fokussieren. Im Rahmen der Handlungsempfehlung muss hier also eine genauere Eingrenzung erfolgen.

Abgrenzung des relevanten Marktes

Die nächste, ebenfalls komplexe Phase ist der eigentliche Eintritt. Hierbei kann, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, zwischen den Bewertungsdimensionen des Timings und der Form des Eintritts differenziert werden. Eine geeignete Timing-Strategie ist hierbei abhängig von der genauen Ausrichtung von 101consulting. Sollte der Fokus eher auf IT-Beratung an sich liegen, so wird aufgrund der bereits etablierten Konkurrenz in diesem Segment die Spätfolger-Strategie verfolgt. Hierbei ist aufgrund der vorhandenen Ressourcen stark zu bezweifeln, ob die hiermit verbundenen Preiskämpfe zu bewältigen sind. Wird der Fokus auf das Diversifikationsmerkmal des universitären Hintergrunds gesetzt, so kann dies der Pionier- oder Frühfolger-Strategie zugeordnet werden. Bei einem Bedarf oder auch einem Interesse an dieser Ausrichtung können theoretisch höhere Marktanteile erreicht werden. Zu beachten ist hierbei jedoch das mit der Markterschließung verbundene finanzielle Risiko.

Markteintritt

Da 101consulting ein noch nicht bestehendes Unternehmen ist, fällt ein Vergleich mit internen Wachstumsstrategien schwer. Denkbar hingegen wäre, dass 101consulting als Partner eines bereits bestehenden Unternehmens, welches sich durch externes Wachstum vergrößern will, operiert. So könnte etwa 101consulting feste Module oder Dienstleistungspakete anbieten, die das Leistungsportfolio eines anderen Unternehmens erweitern. Das andere Unternehmen würde so durch den universitären Input in das Leistungsportfolio und 101consulting durch die Nutzung bereits vorhandener Vertriebsstrukturen und Kundestämme profitieren.

Schließlich folgt auch die Komponente des Controllings. Hierbei gilt es durch einen iterativen Prozess die Zielerreichung dauerhaft zu kontrollieren. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse müssen dann genutzt werden, um die Konzeption von 101consulting anzupassen, um somit die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung zu gewährleisten [Kro03, S. 41]. **Controlling**

Zusammenfassend lassen sich folgende, für die Machbarkeitsanalyse relevante, Key-Learnings aus der Betrachtung von Markteintrittsstrategien ableiten: **Key-Learnings**

- Es ist sehr fraglich, ob die Preiskämpfe, die bei einer alleinigen Ausrichtung auf IT-Beratung zu erwarten sind, bewerkstelligt werden können. Aus dieser Sicht ist eine Ausrichtung auf IT-Beratung also nicht zu empfehlen.
- Die Leistungen von 101consulting im Rahmen einer strategischen Allianz durch andere Firmen zu vertreiben ist eine empfehlenswerte Markteintrittsform.
- Die Konzeption von 101consulting ist ein dynamischer Prozess. Es müssen daher klare und dauerhafte Controlling-Strukturen eingerichtet werden.

Kapitel 3

Empirischer Teil

Dieses Kapitel bildet eine zweite Säule der Forschung dieser Arbeit. Wurde im allgemeinen Teil ein Gesamtüberblick über Marktkennzahlen und Beratungsbedarf im IT-Bereich dargestellt, so soll in diesem Teil noch konkreter auf die eigentliche Zielgruppe - die potentiellen Kunden von 101consulting - eingegangen werden. Hierbei sollen durch empirische Forschung in Form von Interviews Erkenntnisse zur Machbarkeit eines universitären Startups im Bereich der IT-Beratung gewonnen werden.

Im Abschnitt *Methodik* soll zu Beginn das Vorgehen bei diesem empirischen Prozess sowie die Zusammensetzung der befragten Grundgesamtheit transparent und nachvollziehbar beschrieben werden. Dieser Einblick dient primär dem besseren Verständnis und der besseren kontextuellen Einordnung der Ergebnisse.

Die Forschungsarbeit dieses Kapitels äußert sich durch persönliche Interviews mit potentiellen Kunden von 101consulting in der Region Koblenz. Inhalt der Interviews ist hauptsächlich die Beantwortung eines Fragebogens. Der Schwerpunkt dieses Fragebogens liegt neben der Profilierung der bei der Entwicklung verwendeten Technologien auch auf einer persönlichen Stellungnahme des Interviewpartners, ob seitens des Unternehmens Bedarf an den angebotenen Dienstleistungen von 101consulting besteht. Es sei darauf hingewiesen, dass die Interviews natürlich auch dazu dienen im Rahmen eines informellen, persönlichen Gesprächs die Machbarkeit einer möglichen Kooperation zwischen dem entsprechenden Unternehmen und 101consulting näher zu durchleuchten. Der Aufbau und die Entwicklung des Fragebogens werden hierbei zunächst im Abschnitt *Aufbau des Fragebogens* ausführlich beschrieben.

Schließlich erfolgt in einem letzten Teil auch die *Auswertung des Fragebogens*, die in die Handlungsempfehlung im letzten Kapitel mit einfließen soll.

3.1 Methodik

Im Folgenden wird die Methodik des empirischen Teils erläutert. Hierzu erfolgt eine Darstellung der Zielsetzung dieses Forschungsbestandteils, wobei hier auch das eigentliche Vorgehen an sich vorgestellt wird. Der Teil *Sample der befragten Unternehmen* soll hierbei für die anschließende Evaluation der Forschungsergebnisse die Grundlage der Ergebnisse transparent darstellen.

3.1.1 Zielsetzung der Interviews

Im Rahmen dieser Arbeit sollen persönliche Interviews mit führenden IT-Unternehmen der Region Koblenz geführt werden. Die Kriterien bei der Wahl der Unternehmen sind hierbei bewusst etwas höher angesetzt und richten sich nicht an eine breit gefächerte Zielgruppe. Sinn dieser Einschränkung ist es zum einen, möglichst wenig Ressourcen für kleine Unternehmen aufbringen zu müssen, bei denen mit großer Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden kann, dass diese keinen Bedarf an IT-Consulting haben werden. Grund hierfür können fehlende finanzielle Mittel oder ein hoher Spezialisierungsgrad sein, der den Bedarf für Consulting relativiert. Zum anderen soll durch die eingeschränkte Zielgruppe ein intensiver und vor allem persönlicher Kontakt im Rahmen des Interviews ermöglicht werden. Anders als etwa bei einer Onlineumfrage ermöglicht ein Gespräch ein direktes Feedback, was im Rahmen einer Machbarkeitsanalyse einen enormen Vorteil bringen kann. Der relevante Markt kann so vielschichtig sein, dass es nicht möglich ist, alle Technologien oder Leistungsbereiche der Unternehmen im Fragebogen abzudecken. Dies kann zu einer unvollständigen Analyse des Marktes führen und somit die Qualität einer Handlungsempfehlung mindern. Durch eine persönliche Befragung können diese Marktsegmente durch Anmerkungen der potentiellen Kunden näher erfasst werden und anschließend in der Auswertung mit einbezogen werden.

**Auswahl
relevanter
Unternehmen**

Zur Einschränkung der befragten Unternehmen lässt sich also zusammenfassend festhalten, dass hier eher auf Qualität statt auf Quantität gesetzt wird. Zielsetzung von 101consulting ist es keineswegs ein Beratungsunternehmen zu sein, welches einen Großteil des Marktes bedient. Vielmehr sollen einige ausgewählte Consulting- und Schulungsprojekte zustande kommen, die parallel neben dem Universitätsbetrieb realisiert werden könnten. Eine qualitativere Betrachtung soll genauere Ergebnisse zu den Unternehmen liefern, bei denen ein derartiges Projekt potentiell durchgeführt werden soll, und ist daher mit der Zielsetzung der geplanten IT-Beratung konform.

In den Interviews soll zunächst der relevante Markt näher analysiert werden. Hierzu soll neben typisierenden Kennzahlen, wie etwa der Mitarbeiterzahl, ein Technologieklima erstellt werden. Dieses Klima, welches mit den Interviewpartnern gemeinsam erstellt wird, soll die von den Unternehmen verwendeten Technologien sowie Vorgehensweisen aufweisen. Durch die Auswertung dieser

Zielsetzung

Erkenntnisse können Aussagen dazu getroffen werden, zu welchen Technologien ein Consulting überhaupt in Frage kommt. Desweiteren werden so die Technologien identifiziert, mit denen sich 101consulting auseinandersetzen muss, um überhaupt in der Lage zu sein, eine beratende Tätigkeit ausführen zu können.

Die Interviews, die selbst Teil der Markteintrittsstrategie sind, dienen zudem der Etablierung auf dem Markt. Der Kontakt wird im Rahmen der Interviews hergestellt. Befragte Personen haben im besten Fall Einfluss darauf, ob ein externes Consulting eingeholt wird, weshalb es ein enormer Vorteil sein kann, wenn die direkten Vorteile eines Technologie- und Wissenstransfers zwischen Hochschulen und Unternehmen und der sich hieraus ergebende Mehrwert einer universitären Unternehmensberatung bereits im Gespräch dargelegt werden.

Eine subjektive Einschätzung der befragten Personen soll ebenfalls erfasst werden. Durch eine Wertung zum universitären Hintergrund von 101consulting sollen Rückschlüsse daraus gezogen werden, welche Auswirkung ein universitärer Rahmen mit sich bringt. Durch die persönlichen Meinungen sollen mögliche Konnotationen identifiziert werden. Diese müssen in eine Aussage zur Machbarkeit von 101consulting mit einfließen, da sich in ihnen auch die Chancen, später einen Auftrag zu erlangen und somit das Potential der Unternehmung, widerspiegelt. Durch Erkenntnisse zum Vertrauen in akademisches Wissen soll zudem eine nähere Aussage dazu getroffen werden, inwieweit ein universitärer Hintergrund als Alleinstellungsmerkmal ausreicht, um sich auf dem IT-Beratungsmarkt etablieren zu können. Dies kann sich auch in Branding-Entscheidungen niederschlagen, beispielsweise inwieweit sich der universitäre Rahmen im Unternehmensnamen äußert.

3.1.2 Sample der befragten Unternehmen

Die Befragung umfasst mittelständige bis große Unternehmen der Region Koblenz, bei denen Unternehmensprozesse unter starker Verwendung von IT eine signifikante Rolle spielen. Die Unternehmen können hierzu in drei Rollen aufgeteilt werden.

Eine dieser Rollen bilden Unternehmen, welche primär im Bereich der Softwareentwicklung tätig sind. Die Entwicklung im eigentlichen Sinne ist also ausschlaggebender Teil des Wertschöpfungsprozesses. Desweiteren wurden auch Unternehmen befragt, bei denen die IT-Abteilung hauptsächlich zur Unterstützung eines übergeordneten Geschäftsprozesses benötigt wird. Die übergeordneten Geschäftsprozesse, die meist nichts mit IT im eigentlichen Sinne zu tun haben, sind zwar Hauptinteressengebiet der entsprechenden Unternehmen, jedoch sind diese Prozesse ohne die IT-Abteilung nicht mehr funktionsfähig, was eine Auseinandersetzung mit der Thematik der IT-Beratung legitimiert. Schließlich wurden auch IT-Beratungsunternehmen befragt, welche eine Bera-

tungsdienstleistung für andere Unternehmen anbieten.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte über Unternehmensnetzwerke wie etwa XING sowie in Zusammenarbeit mit der IHK Koblenz. Die Befragung, welche in Form von persönlichen Interviews durchgeführt wurde, erstreckte sich über einen Zeitraum von ungefähr sechs Monaten ab dem Frühjahr des Jahres 2014.

3.2 Aufbau des Fragebogens

Nachdem nun die Zielsetzung der Interviews erläutert wurde, soll nun der Inhalt und Aufbau des Fragebogens dargestellt werden, der im Rahmen der Befragungen gemeinsam ausgefüllt werden soll. Hierzu sollen zunächst im Teil *Theorie von Fragebögen* grundlegend verwendete Elemente von Fragebögen vorgestellt und die Wahl zu deren Verwendung begründet werden. Im Abschnitt *Programmfragen* sollen anschließend die konkreten Forschungsfragen des Fragebogens erläutert werden. Zudem werden hier zum besseren Verständnis Sinn und Zielsetzung einzelner Frageblöcke genauer dargestellt. Der genaue Inhalt des Fragebogens ist im folgenden Teil *Fragebogen* nachzulesen.

3.2.1 Theoretische Grundlagen

Folgend sollen nun grundlegende Aspekte der Entwicklung eines Fragebogens erläutert werden. Diese sollen gegeneinander abgewägt werden, um anschließend die Wahl der Methodik zu begründen. Diese Begründung der konkreten Fragebogenkonstruktion soll speziell bei den Abschnitten *Formen von Fragen* und *Form der Befragung* erfolgen, bei denen auf Inhalt und Ausübung der Befragung eingegangen wird. Zunächst werden jedoch im Teil *Fragen der Befragten* die Aspekte erläutert, die den zu befragenden Personen im Vorfeld zu vermitteln sind, um den Rahmen des Interviews zu legen [Fre99, S. 62].

Fragen der Befragten

Damit sich die befragten Personen voll auf das Gespräch einlassen können, müssen zunächst gewisse Fragen im Vorfeld beantwortet werden, welche den Rahmen der Befragung genauer beantworten. Zunächst sollte dem Interviewpartner offenbart werden, warum er ausgewählt wurde und wie man an seinen Namen gekommen ist. Da sich die Zielgruppe für die Interviews auf die führenden IT-Unternehmen der Region Koblenz beschränkt, wurde die Person also ausgewählt, da sie eine dieser Firmen im Gespräch vertritt. Die konkrete Auswahl der Firmen erfolgte über Empfehlungen durch Professoren der Universität Koblenz, die Unternehmen aufzeigten, mit denen bereits eine Kooperation in anderer Form stattgefunden hat, sowie durch Internetrecherche, etwa durch Soziale Netzwerke wie XING oder ALPHAJUMP, in denen sich Unternehmen darstellen können. Namen und Adressen wurden auf gleichem Wege akquiriert.

**Erhebung der
Befragung**

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist es zu klären, wen man selbst im Augenblick der Befragung repräsentiert, sowie ggf. wer die Erhebung finanziert. Die Interviewer agieren im Rahmen dieser Bachelorarbeit und repräsentieren daher die Universität Koblenz. Zum Zeitpunkt des Interviews steht also kein konkretes Unternehmen hinter der Umfrage.

Wichtig ist ebenfalls den teilnehmenden Personen zu vermitteln, wie mit ihren persönlichen Daten sowie Antworten umgegangen wird. Die Befragung und Auswertung sind im Falle dieser Arbeit anonym. Einige befragte Unternehmen können beispielhaft genannt werden, nicht jedoch konkrete Personen, mit denen das Interview durchgeführt wurde. Antworten bzw. Unternehmensdaten werden nur im Rahmen der Evaluation ausgewertet und nicht etwa an Dritte weitergegeben oder verkauft. Desweiteren werden im Rahmen der Auswertung keine Antworten mit konkreten Unternehmen verknüpft, sondern ein Gesamtzusammenhang erarbeitet. Schließlich sollte den Befragten noch vermittelt werden, dass die Teilnahme freiwillig und kostenlos ist. Nachdem diese Fragen im Vorfeld geklärt sind, ist es den Personen leichter möglich, sich unvoreingenommen dem Interview zu widmen [Fre99, S. 62].

Umgang mit persönlichen Daten

Formen von Fragen

Grundsätzlich ist bei Fragebögen zwischen offenen, geschlossenen und hybriden Fragen zu differenzieren [SHE11, S. 325 ff.].

Abgrenzung verschiedener Frageformen

Geschlossene Fragen sind dadurch gekennzeichnet, dass eine Anzahl an Antwortmöglichkeiten vorgegeben wird. Die befragte Person kann nur zwischen diesen vorgegebenen Antworten wählen. Geschlossene Fragen werden auch als *Faktfragen* bezeichnet, da dieser Fragetyp primär auf die Ermittlung von Fakten ausgerichtet ist [KKLS08, S. 20]. Bei offenen Fragen hingegen kann der Befragte eine freie Antwort in seinen eigenen Worten geben. Diese Frageart soll so primär Erkenntnisse zu persönlichen Einstellungen und Meinungen mit sich bringen, weswegen offene Fragen auch als *Meinungsfragen* bezeichnet werden [KKLS08, S. 20]. Eine Mischform bilden die sog. hybriden Fragen. Hierbei handelt es sich um geschlossene Fragen mit einer Anzahl von vorgegebenen Antworten, bei denen die Möglichkeit besteht, eine eigene Antwort zu geben, sollte der Befragte keine der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten wählen wollen. Da ein umfassender Kenntnisstand über alle möglichen Antworten nicht immer gewährleistet werden kann, können hybride Fragen so die Qualität der Fragebogenauswertung erhöhen [SHE11, S. 326].

Die verschiedenen Frageformen haben also verschiedene Ziele und müssen dementsprechend gegeneinander abgewägt werden. Während offene Fragen Antworten in den eigenen Worten der befragten Personen liefern, zielen geschlossene Fragen darauf ab, reine Fakten aus vorgegebenen Möglichkeiten zu sammeln. Hieraus ergeben sich erhebliche Konsequenzen für die Auswertung des Fragebo-

Einsatz von Fragetypen

gens. Die Ergebnisse von offenen Fragen sind oft schwierig zu vergleichen und zu interpretieren. Dafür bietet diese Frageform den Vorteil evtl. unerwartete Antworten und ein direktes, individuelles Feedback zu bekommen. Geschlossene Fragen ermöglichen eine prozentuale Auswertung der Daten und können so ein konkretes Ergebnis zu einem Sachverhalt bieten. Nachteil dieser Frageform ist dabei die Einengung des Befragten in seinen Antwortmöglichkeiten und evtl. Verfälschungen der Auswertung, wenn Befragte eine Antwortmöglichkeit wählen, die ihrer Meinung nur annäherungsweise entspricht, da keine bessere Antwortmöglichkeit angeboten wird [Fre99, S. 34]. Dieser letztere Schwachpunkt geschlossener Fragen kann jedoch durch hybride Fragen weitestgehend kompensiert werden [SHE11, S. 326]. Aus diesem Grund und dem enormen Vorteil bei der prozentualen Auswertung und Interpretation im Evaluationsprozess sollen bei den Interviews weitestgehend geschlossene und hybride Fragen eingesetzt werden. Da die Befragung jedoch im Rahmen eines Interviews stattfindet, kann ein Meinungsaustausch auch im persönlichen Gespräch stattfinden, weswegen auch offene Fragen vorgesehen sind. Die Thematik des persönlichen Feedbacks kann somit auch als eine Art offene Frage gesehen werden, deren Fragestellung sich ggf. dynamisch im Gespräch ergibt.

Geschlossene Fragen fordern je nach Zielsetzung Antworten verschiedener Typen, die jeweils spezielle Formen von Messskalen mit sich bringen. Bei der Klassifikation dieser Skalen, den sog. *Skalenniveaus*, kann zwischen Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Ratioskalen differenziert werden [SHE11, S. 134].

Skalenniveaus

Bei Nominalskalen sind die Antwortmöglichkeiten nur aus Kodierungszwecken einer Skala zugeordnet, d.h. dass es sich bei der Skala eher um eine Art Aufzählung handelt, die eine bessere Auswertung ermöglichen soll. Beispielsweise kann bei der Frage nach dem Familienstand lediglich eine Auswahl getroffen werden. Die Antwortmöglichkeiten an sich können jedoch nicht geordnet werden und haben auch zueinander keine Wertigkeiten [KKLS08, S. 72].

Ordinalskalen stellen die Anforderung, dass Objekte der Skala auf Gleichheit untersucht werden können. Antwortmöglichkeiten lassen sich also in eine sinnvolle Reihenfolge bringen. Bei der Frage nach Zufriedenheit haben die Antwortmöglichkeiten untereinander demnach eine Rangordnung. Jedoch sei bei Ordinalskalen hervorzuheben, dass die Objekte der Skala der Subjektivität der befragten Personen unterliegen. Die Antwort „zufrieden“ bedeutet also je nach Person keinesfalls immer genau dasselbe. Zudem können die Abstände zwischen den Objekten der Skala nicht eindeutig identifiziert werden. Im Beispiel ist eine Aussage wie etwa „Personen, die zufrieden sind, sind rechnerisch doppelt so zufrieden wie Personen, die weniger zufrieden sind“ nicht zulässig [SHE11, S. 134].

Um eine derartige Aussage zu Abständen unter den Skalenobjekten an sich

zu treffen, sind Intervall- oder Ratioskalen notwendig. Hierbei müssen die Abstände zwischen aufeinanderfolgenden Antworten jeweils gleich sein. Dieses Kriterium wäre z.B. bei der Frage nach der Temperatur gewährleistet. Ratioskalen erfordern zudem die Existenz eines logischen Nullpunktes, der die tatsächliche Abwesenheit eines zu untersuchenden Merkmals bedeutet. Im Gegensatz zu der Frage nach der Temperatur wäre dies bei der Frage nach einer Länge gegeben [SHE11, S. 134 ff.].

Bei der Erstellung des Technologieklimas sollen Nominalskalen eingesetzt werden, da es hier primär um die Erhebung von faktischen Daten geht. Bei einer Frage zu verwendeten Technologien sind die Objekte der Antwortskala reine Aufzählungen und können demnach nicht in Reihenfolge gebracht oder miteinander verglichen werden. Im Rahmen einer Feedbackerhebung und Fragen zur persönlichen Einschätzung werden weitestgehend Ordinalskalen eingesetzt, die eine rangmäßig orientierte Beantwortung der Frage ermöglicht. So können z.B. einzelne Personen zum persönlichen Vertrauen gefragt und anschließend ein Gesamtzusammenhang aus der Wertung aller Befragten erstellt werden. Hierbei sei zu beachten, dass bei den Fragen eine neutrale Antwort zulässig ist, sofern die Befragten keine Wertung zu entsprechendem Sachverhalt vornehmen wollen.

**Verwendete
Skala**

Form der Befragung

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Befragungen finden in Form von persönlichen Interviews statt, die auch als *face-to-face Interviews* bezeichnet werden. Primär ist diese Befragungsform durch den direkten Kontakt zwischen Fragendem und Antwortendem gekennzeichnet. Basis für die Interaktion ist der Fragebogen, welcher im Laufe des Interviews ausgefüllt wird [dLHD08, S. 201]. Die Präsenz eines Interviewers hat Einfluss auf die Antworten des Befragten und bringt gewisse Vor- und Nachteile mit sich. Zum einen ist es unmöglich Anonymität zu gewährleisten. Das Vertrauen des Befragten und die damit evtl. verbundene Offenheit sind somit schwerer aufrecht zu erhalten, als z.B. bei einer Telefonbefragung [dLHD08, S. 201]. Eine solche Einflussnahme auf die Antwort durch den Interviewer spiegelt sich auch im sog. *Interviewer-Effekt* wider. Durch zwischenmenschliche Faktoren, wie z.B. Sympathie, kann eine Verzerrung bei der Qualität der Antworten entstehen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn befragte Personen aufgrund der angesprochenen menschlichen Faktoren die Antworten geben, die ihrer Einschätzung nach den Werten oder den Erwartungen des Interviewers entsprechen [Fre99, S. 34]. Andererseits kann die Anwesenheit einer leitenden Person jedoch auch positive Auswirkungen haben. Zum einen kann der Interviewer bei evtl. Unklarheiten direkt eingreifen und den Befragten unterstützen. Offene Fragen bieten zum anderen bei face-to-face Interviews meist detailliertere und längere Antworten, da die Motivation, die Antwort im Rahmen eines Gesprächs zu geben, höher sein kann, als eben diese Antwort in einem Onlinefragebogen zu Papier zu bringen [dLHD08, S. 201 ff.].

Interviews

Diese Eigenschaft von persönlichen Interviews kann speziell im Rahmen dieser Befragung enorme Vorteile bringen, da die direkte Meinung von späteren potentiellen Kunden sehr wichtig für eine Aussage zur Machbarkeit der Unternehmung sein kann, weswegen bei den Befragungen im Rahmen der Markteintrittsstrategie face-to-face Interviews eingesetzt werden sollen. Bei der zeitlichen Länge der Interviews dürfen die Faktoren der Motivation des Probanden und der Praktikabilität der Befragung an sich nicht außer Betracht gelassen werden. Interviews müssen zunächst neben Universitäts- und Firmenbetrieb umsetzbar sein. Zudem kann, sofern die Befragung seitens des Befragten subjektiv als zu lang empfunden wird, die Bearbeitungsqualität sinken. In diesem Fall kann nicht mehr von einem adäquaten Testergebnis ausgegangen werden, was die Ergebnisse der Evaluation mindert. Die Länge der Interviews sollte daher 60 Minuten nicht übersteigen [MK11, S. 35].

**Konsequenz aus
der Form der
Befragung**

3.2.2 Programmfragen

Unter den Programmfragen seien im Folgenden die grundlegenden Fragestellungen der Interviews zu verstehen. Sie sollen als Cluster von konkreten Fragen einer zusammengehörigen Thematik dienen. Im Folgenden sollen nun die drei Programmfragen (Fragen zum Unternehmen, Fragen zu Consulting im Unternehmen und Fragen zur individuellen Wahrnehmung) und deren Ziele genauer erläutert werden.

Fragen zum Unternehmen

Als Einstieg in das Gespräch sollen zunächst einige Fragen zu reinen Fakten gestellt werden. Die Frage nach etwa der Mitarbeiterzahl ist schnell zu beantworten und soll so den Gesprächsfluss anstoßen. Primärziel dieser Programmfrage sind jedoch Erkenntnisse zum Technologieklima des jeweiligen Unternehmens. Daher werden Fragen zu konkret verwendeten Technologien gestellt. Der Begriff Technologien umfasst hierbei im Rahmen der Befragung u.a. Angaben zu verwendeten Programmiersprachen, Plattformen, Datenbanktechnologien und Informationssystemen. Zudem sollen Vorgehensweisen wie etwa Test Driven Development oder agile Modelle und Art der hergestellten Anwendungen festgestellt werden. Durch die Evaluationsergebnisse dieser Programmfrage soll eine Aussage dazu getroffen werden, zu welcher Thematik ein Consulting überhaupt in Frage käme.

Fragen zu Consulting im Unternehmen

Nach der ersten Programmfrage, in der es um die grundlegende Thematik der Consultingdienstleistungen geht, sollen in dieser Überfrage Informationen zur Consultingbereitschaft der Unternehmen gesammelt werden. Hierbei geht es

grundlegend darum, ob Firmen bereits externes Consulting in Anspruch genommen haben bzw. ob sie sich dies in Zukunft vorstellen könnten. Hervorzuheben ist hierbei, dass stets zwischen Consultingfirmen mit und ohne universitärem Hintergrund differenziert wird. Aufgrund des Rahmens von 101consulting soll diese Unterscheidung einen Mehrwert in der Auswertung bieten. Sollte eine Bereitschaft zu Consulting an sich bestehen, sollen auch mögliche Themenschwerpunkte sowie Häufigkeit und evtl. Budgetrahmen von zukünftigen Consultingleistungen erfasst werden. Diese Informationen sollen bei der Aussage zum Marktpotential von 101consulting mit in Betracht gezogen werden.

Fragen zur individuellen Wahrnehmung

In der letzten Programmfrage geht es ausschließlich um die persönlichen Meinungen und Einschätzungen der Befragten. Natürlich muss die Aussagekraft solch subjektiver Antworten kritisch betrachtet werden, jedoch sollen die hieraus gewonnenen Erkenntnisse als Feedback dienen und so helfen die Ausrichtung von 101consulting näher zu bestimmen. Ebenfalls kann die unternehmerische Erfahrung der befragten Personen und deren Aussagen zum geplanten Startup im besten Fall in die Machbarkeitsanalyse mit einbezogen werden. Persönliches Vertrauen, etwa in die Fähigkeit universitäres Wissen praxisrelevant aufzubereiten, können so durchaus einen Mehrwert für die Analyse im Rahmen dieser Arbeit bieten.

3.2.3 Fragebogen

Zur besseren Nachvollziehbarkeit ist nun der komplette Fragebogen abgebildet, dessen Ergebnisse im folgenden Kapitel ausgewertet werden sollen.

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

- 1 Wie hoch ist die Mitarbeiterzahl in Ihrem Unternehmen?
 - <50
 - 51-250
 - 251-500
 - 501-3000
 - >3000

- 2 Wie hoch ist die Mitarbeiterzahl im *IT-Bereich* Ihres Unternehmens?
 - <5
 - 5-25
 - 26-50
 - 51-300
 - >300

- 3 Welche *Arten von Anwendungen* werden entwickelt?
 - Batch-Anwendungen
 - Client-Server Anwendungen
 - Web-Anwendungen
 - Web Services
 - Software as a Service (SaaS)
 - Mobile Anwendungen
 - Sonstige:

- 4 Welche der folgenden *Themen in der Softwareentwicklung* sind in Ihrem Unternehmen signifikant relevant?
 - Anforderungsanalyse
 - Architektur
 - Modellierung
 - Reengineering
 - Reverse Engineering

- 5 Welche *Vorgehensmodelle* verwenden Sie?
 - Agil
 - Scrum
 - TDD
 - klassisches Wasserfallmodell
 - RUP
 - Sonstige:

-
- 6 In welchem Umfang betreiben Sie *Enterprise Modelling*?
- Abbildung grundlegender Prozesse/Strukturen
 - Datenanalyse
 - Visualisierung (Berichtswesen)
 - Sonstiges:
- 7 In welchem Umfang betreiben Sie *Technology Profiling*?
- automatische Code Analyse
 - zentrale Verwaltung von Dependencies
 - eigenentwickelte Modelle/Ontologien
 - Sonstiges:
- 8 Welche Themen sind für Ihr Unternehmen in naher Zukunft besonders interessant?
- Mobile Entwicklung
 - Virtualisierung
 - GUI
 - IT-Sicherheit
 - Prozessanalyse
 - Re-Engineering
 - Outsourcing

Fragen zum Technologieeinsatz im Unternehmen

Bitte priorisieren Sie Ihre Auswahl wenn möglich¹

9 Welche *Programmiersprachen* verwenden Sie?

- Java
- JavaScript
- C#
- Visual Basic
- PHP
- COBOL
- Sonstige:

10 Welche *Plattformen* verwenden Sie?

- Java2EE
- .NET
- Flash
- AIR
- Silverlight
- Google App Engine
- Amazon Web Services
- Windows Azure
- Sonstige:

¹Priorisierungsstufen sind p(primär), s(sekundär), v(vereinzelt), g(geplant)

Bitte priorisieren Sie Ihre Auswahl wenn möglich²

11 Welche *Software-Frameworks* verwenden Sie?

- Spring
- Rails
- Django
- AngularJS
- Pyjamas
- Google Web Toolkit
- Hibernate
- Entity Framework
- JDBC
- Log4J
- Sonstige:

12 Welche *Software-Bibliotheken* benutzen Sie?

- jQuery
- DOM (XML/HTML)
- Swing (GUI)
- ADO.NET
- ASP.NET
- LINQ (Language Integrated Queries)
- JPA (Java Persistence API)
- Sonstige:

13 Welche *Datenbankmanagementsysteme* sind bei Ihnen im Einsatz?

- MySQL
- Oracle
- Microsoft SQL Server
- NoSQL
- SQLite
- COBOL
- Sybase
- IBM DB2
- Sonstige:

²Priorisierungsstufen sind p(primär), s(sekundär), v(vereinzelt), g(geplant)

Bitte priorisieren Sie Ihre Auswahl wenn möglich³

- 14** Benutzen Sie Technologien zur *modellgetriebenen Entwicklung*?
- EMF
 - GMF
 - RSA
 - Sonstige:
- 15** Benutzen Sie Technologien zur *Abbildung von Geschäftsprozessen (BPMN)*?
- ADONIS
 - ARIS
 - IBM Process Designer
 - IBM Process Manager
 - Modelio
 - Microsoft Visio
 - yED
 - Sonstige:
- 16** Benutzen Sie Technologien zur *Sprachentwicklung*?
- Xtext
 - Antlr
 - JET
 - Eclipse SDK
 - Lex/yacc
 - Flex/bison
 - Sonstige:

³Priorisierungsstufen sind p(primär), s(sekundär), v(vereinzelt), g(geplant)

Bitte priorisieren Sie Ihre Auswahl wenn möglich⁴

- 17** Welche Informationssysteme (*ERP/CMS*) werden bei Ihnen eingesetzt?
- Share Point
 - Media Wiki
 - TWiki
 - Confluence
 - SAP
 - Microsoft Dynamics
 - Alfresco
 - Sonstige:
- 18** Welche Technologien verwenden Sie im Rahmen des *Projektmanagements*?
- MindManager
 - TeamworkPM
 - Wunderlist
 - Sonstige:
- 19** Welche Technologien kommen bei Ihnen für die *Versionierung* zum Einsatz?
- SVN
 - CVS
 - GIT
 - TFVC (Team Foundation Version Control)
 - VSS (Visual SourceSafe)
 - Sonstige:

⁴Priorisierungsstufen sind p(primär), s(sekundär), v(vereinzelt), g(geplant)

Bitte priorisieren Sie Ihre Auswahl wenn möglich⁵

20 Welche Technologien kommen bei Ihnen für das *Build Management* zum Einsatz?

- Ant
- Maven
- Gradle
- Jenkins
- Hudson
- Sonatype Nexus
- Sonstige:

21 Welche *Entwicklungsumgebungen* verwenden Sie?

- Visual Studio
- Eclipse
- Adobe Produkte
- Netbeans
- QT Creator
- Cloud9
- Sonstige:

⁵Priorisierungsstufen sind p(primär), s(sekundär), v(vereinzelt), g(geplant)

Fragen zum IT-Consulting im Unternehmen

- 22** In welchen Bereichen haben Sie besonderes Interesse an Consulting/Schulungen?
- konkrete Technologien
 - Technologieauswahl
 - Softwarearchitektur
 - Softwarequalität
 - Reengineering
 - Reverse Engineering
 - Migration
 - Systemintegration
 - Virtualisierung/SaaS
 - Sonstiges:
- 23** Welche Formen der Beratung sind für Sie potentiell interessant?
- nur Beratung
 - nur Schulung
 - Schulung und Beratung
 - komplett ausgelagerte Projekte
 - Machbarkeitsstudien
 - Pilotprojekte
- 24** Welche Erfahrungen mit Schulungen/Consulting hatten Sie in der näheren Vergangenheit? (Siehe die folgende Tabelle)

Thema	Typ	Zahl der Teilnehmer	Dauer	Weitere Charakteristika
<i>z.B. J2EE</i>	<i>z.B. Schulung</i>	<i>z.B. 3 Mitarbeiter</i>	<i>z.B. 2 Tage</i>	

- 25** Gibt es konkrete Projekte, bei denen Sie sich eine Kooperation mit einer Universität vorstellen können?

Wenn ja, welche:

- 26** Haben Sie bereits Erfahrung mit universitärem/forschungsnahem Consulting?

Ja (welche?)

Nein

Fragen zur individuellen Wahrnehmung

- 27** Inwiefern könnte universitäres Wissen für Ihr Unternehmen relevant sein?
- 28** In welchem Kontext (unter welchen Rahmenbedingungen) könnten Sie sich eine universitäre Beratung oder Schulung vorstellen?
- 29** Haben Sie besonders positive oder negative Erfahrungen mit IT-Consulting oder Schulungen gemacht?
- 30** Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Unternehmen tatsächlich eine universitäre Beratungs- oder Schulungsdienstleistung in Anspruch nehmen würde?
- 31** Wie hoch ist etwa der Anteil an Mitarbeitern mit akademischem Abschluss?
- Im Unternehmen insgesamt:
Auf der Führungsebene:

3.3 Auswertung des Fragebogens

Die Fragen zum IT-Consulting im Unternehmen geben Auskunft über bisherige Erfahrungen und den Umgang mit IT-Beratung. Es sei zu beachten, dass sich die Aussagen des folgenden Abschnitts auf die durchgeführten Interviews beziehen und hier nach bestem Wissen und Gewissen zusammengefasst werden.

**Interesse an
IT-Beratung**

Grundlegend kann festgehalten werden, dass bei den befragten Unternehmen ein relativ geringer Bedarf an Consulting im eigentlichen Sinne besteht. Als einer der Hauptgründe hierfür wurde die Unkenntnis von externen Beratern über die internen Unternehmensstrukturen genannt. Eine solche Unkenntnis, etwa über die jeweilige IT-Infrastruktur, bedeutet einen hohen zeitlichen Aufwand zur Einarbeitung in die Materie. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass interne, teils starre Unternehmenskulturen die Arbeit der IT-Beratungsdienstleister erschweren. Dies kann sich z.B. darin äußern, dass sich die Methoden der Beratungsdienstleister und die daraus resultierenden Lösungsvorschläge nicht auf den individuellen Unternehmenskontext übertragen lassen. Ein weiterer genannter Faktor, warum ein geringer Bedarf an Beratung besteht, ist der Mangel an Projekten, zu denen eine Beratung überhaupt notwendig ist. Problemstellungen können dabei laut eigener Aussage so groß oder auch wichtig sein, dass es aufgrund eines Kompetenzverlusts unternehmensstrategisch von Nachteil wäre, diese auszulagern.

Die befragten Unternehmen wiesen jedoch darauf hin, dass es sich in ihrer Praxis nicht vermeiden lässt, Technologien oder auch Dienstleistungen von Fremdanbietern einzukaufen. Dieser Umstand beruht meist auf der Tatsache, dass die Probleme aufgrund von Zeitmangel nicht eigenständig bearbeitet werden können. Teilweise kann dies auch daran liegen, dass es sich nicht lohnt, das nötige Wissen selbst vorzuhalten. Gerade in diesem Kontext, externe Anbieter zu bestellen, zeigte ein Großteil der befragten Unternehmen ein großes Interesse an vorgelagerten Machbarkeitsstudien. Laut eigener Aussage versprechen sich die Unternehmen bei derartigen Beurteilungen von neutralen Instanzen eine unabhängige Bewertung dazu, ob das Projekt überhaupt machbar ist sowie eine genauere Einschätzungsmöglichkeit darüber, welche Kompetenzen ein potentieller Anbieter haben muss, um das Projekt adäquat bewerkstelligen zu können.

**Machbarkeits-
analysen**

Wo aber liegen neben Machbarkeitsanalysen die Interessen der Unternehmen in Bezug auf externem Input? Was sind die Themen, an die 101consulting in Form einer Dienstleistung anknüpfen kann? Signifikant erkennbar ist ein Bedarf an Schulungen. Bei der Betrachtung des Schulungsbedarfs der befragten Unternehmen lassen sich mehrere Profile ableiten.

Zum einen gibt es Unternehmen, die nur zu ganz bestimmten und konkre-

Profile

ten Themen eine Schulung in Anspruch nehmen wollen. Dies ist etwa dann der Fall, wenn ein akutes Problem nicht durch die eigenen Kompetenzen bewältigt werden kann. Die Schulungen richten sich dann auch nur vereinzelt an kleinere Mitarbeitergruppen, die auch für das entsprechende Problem verantwortlich sind. Schulungsinhalte beschäftigen sich etwa mit neuartigen Technologien oder Vorgehensweisen, wie Patterns, und müssen schnell operationalisierbar sein. Zum anderen gibt es Firmen, die ein langfristiges Interesse an Grundlagenschulungen haben. Die Motivation hierbei ist laut eigener Aussage ein Interesse, die Kompetenzen der Mitarbeiter im Rahmen des internen Wissensmanagements langfristig und kontinuierlich auszubauen. Gab es hier laut eigener Auskunft in der Vergangenheit nur vereinzelt Schulungen, so besteht in näherer Zukunft ein starkes Interesse daran, eine langfristige Kooperation im Bereich der Schulungen aufzubauen. Dies wäre für 101consulting also durchaus interessant, da man sich somit durch ein Schulungsangebot eine Art Standbein aufbauen könnte. Als interessante Themen für diese Art von generellen Schulungen nannten die Unternehmen mit diesem Profil grundlegende Konzepte und Paradigmen von Programmiersprachen sowie abstraktere Vorgehensweisen im Rahmen des Projektmanagements.

Ein wichtiger Bestandteil der Interviews war es herauszufinden, welche Konsequenzen der universitäre Rahmen von 101consulting mit sich bringt. In Bezug auf 101consulting in der Rolle eines Beratungsdienstleisters wurden hierbei erhebliche Bedenken seitens der Unternehmen geäußert. So besteht etwa ein immenses Interesse daran, dass potentielle Beratungsdienstleister bereits Erfahrungen im industriellen Bereich gewonnen haben. Hierbei kann 101consulting also keinesfalls mit Konkurrenten, die bereits über langjährige Erfahrung und Referenzen verfügen, mithalten. Auch wurde bei einer Zusammenarbeit mit dem universitären Umfeld starkes Bedenken bezüglich mangelnder Verantwortlichkeiten geäußert. Weiterhin wurde bezüglich einer Zusammenarbeit mit der Universität als Beratungsdienstleister auch ein grundlegendes, rechtliches Problem genannt. Die Unternehmen äußerten hierbei Bedenken, ob selbst mit wissenschaftlichen Mitarbeitern, bei denen das Problem der Fluktuation in den Hintergrund tritt, ein zureichender Vertrag geschlossen werden könne, in dem ein Projekterfolg garantiert werden könne oder ggf. ein Strafkatalog definiert wäre.

Bedeutung des universitären Rahmens von 101consulting

Diese Bedenken beziehen sich jedoch nur auf 101consulting in der Rolle einer IT-Beratungsfirma. Anders verhält es sich bei 101consulting in der Rolle eines Schulungsdienstleisters. Die Interviewpartner gaben zu verstehen, dass die Machbarkeit dieser Art von Projekten als realistisch zu betrachten sei. Aufgrund des kurzlebigen Charakters würde die Problematik der Fluktuation so in den Hintergrund treten. Es wurde betont, dass dies auch für Machbarkeitsanalysen oder Vorstudien so gesehen würde. Die grundlegende Einstellung zu universitärem Wissen wurde in diesem Kontext auch als durchaus positiv be-

zeichnet. Das Vertrauen in die Kompetenz universitärer Mitarbeiter sei hierbei keinesfalls geringer als bei Schulungsdienstleistern aus der Wirtschaft. Einige Interviewpartner äußerten darüber hinaus, dass sie bei diesem Szenario nicht nur unvoreingenommen gegenüber universitärem Wissen seien, sondern sich sogar eine stärkere Einbeziehung von aktueller Forschung in ihre Unternehmenspraxis wünschen würden.

Der universitäre Hintergrund von 101consulting ist in diesem Kontext also nicht als nachteilig einzustufen und wird von einigen Unternehmen sogar als Wettbewerbsvorteil gesehen.

Kapitel 4

Handlungsempfehlung

In diesem abschließenden Teil wird die Forschungsfrage in Form einer *Handlungsempfehlung* beantwortet. Die Handlungsempfehlung ist gemäß Angerer ein Ergebnis der Machbarkeitsstudie [Ang05, S. 220 ff.]. Zur Beantwortung der Forschungsfrage liegt der Fokus hierbei neben einer Aussage zur Machbarkeit auch auf der Bewertung der Konzeption von 101consulting. Als Grundlage für die folgende Handlungsempfehlung dienen die Erkenntnisse aus dem allgemeinen Teil sowie aus dem empirischen Teil.

Zunächst erlaubt die Typisierung des Beratungsbegriffs eine Einordnung des Konzepts von 101consulting. Kern der Konzeption, wie ursprünglich in der Einführung beschrieben, ist die IT-Beratung zur Auswahl und Analyse von Technologien. In Anlehnung an die Definition von Nissen und Kinne ist diese Bezeichnung von 101consulting als IT-Beratungsunternehmen zutreffend [NK08, S. 92 ff.]. An dieser Stelle soll explizit festgehalten werden, *dass der Autor die geplante Konzeption als NICHT umsetzbar betrachtet*. Hiermit ist nicht die Machbarkeit an sich gemeint, sondern lediglich die derzeitige geplante Ausrichtung auf Beratung im Kontext der Technologieanalyse. Doch warum genau wird das Konzept als nicht realistisch erachtet?

**Erkenntnisse aus
der Typisierung
von Beratung**

Bei IT-Beratung kann zwischen problem- und lösungsorientierten Projekten unterschieden werden. Das Hauptinteresse von Unternehmen liegt hierbei auf Dienstleistungsangeboten zu lösungsorientierten Projekten. Dies bedeutet konkret, dass Unternehmen starkes Interesse an IT-Beratungsunternehmen haben, die über ausreichende Ressourcen verfügen, um ausgearbeitete Lösungsvorschläge zu implementieren. Diese Voraussetzung ist aus zeitlichen sowie personaltechnischen Gründen nicht in dem Umfang gegeben, wie etwa bei einem Unternehmen, das in Vollzeit an etwaigen Projekten arbeitet. Daraus ergibt sich ein Wettbewerbsnachteil für 101consulting. Dies bedeutet, dass 101consulting im Bereich der lösungsorientierten IT-Beratungsprojekte schlechte Chancen hat, einen Umsatz zu erwirtschaften. Somit bleibt die Möglichkeit problemorientierter Projekte, bei denen eine reine Analyse und die Identifikati-

on betrieblicher Probleme im Vordergrund stehen. Diese machen jedoch mit durchschnittlich knapp 20 Prozent nur einen sehr geringen Teil des Umsatzes der IT-Beratungsbranche aus. In diesem Marktsegment ist also im Verhältnis zum Gesamtvolumen des Marktes nur wenig Umsatz und somit auch Gewinn abzugreifen. Erschwerend kommt hinzu, dass viele Unternehmen die problemorientierten Projekte als Vorstufe zum lösungsorientierten Projekt sehen. Dies bedeutet, dass sehr häufig ein und dasselbe Unternehmen mit der Bewältigung beider Projekte beauftragt wird – d.h. die identifizierten Probleme werden dann auch direkt gelöst. Da 101consulting wie erwähnt bei dieser zweiten Form der IT-Beratungsprojekte nicht wettbewerbsfähig ist, wird somit auch die Erteilung von rein analytischen Projekten erschwert [NK08, S. 90 ff.].

Weiterhin lässt die Betrachtung des IT-Beratungsbedarfs Zweifel an der Konzeption von 101consulting aufkommen. Dies mag vielleicht nicht direkt offensichtlich sein, da 2013/14 ein Wachstum auf diesem Markt zu verzeichnen war, was dementsprechend einen Fokus auf Consulting rechtfertigen würde [Bit14]. Jedoch wird aus den untersuchten Studien deutlich, dass die eigentlich geforderten Dienstleistungen auf diesem Markt nur schwer von 101consulting geleistet werden können. Den mit Abstand größten Teil des Marktvolumens machen die Leistungen der IT-Beratung im eigentlichen Sinne, der Entwicklung von (Individual-)Software sowie der Bereitstellung von qualifiziertem Personal aus. Vorausgehend wurde begründet, warum es bei der eigentlichen IT-Beratung nur schwer möglich sein würde, am Markt zu bestehen. Die beiden verbleibenden Komponenten decken sich zum einen nicht mit der Konzeption. Ein Fokus auf die Entwicklung von Individualsoftware war z.B. nie Teil der Vision von 101consulting. Zum anderen ist es, selbst bei einem theoretischen Interesse, stark fraglich, ob die vorhandenen Ressourcen wie etwa das verfügbare Personal ausreichen, um diese Dienstleistung anzubieten. Ähnlich wie bei lösungsorientierten Beratungsprojekten könnte 101consulting hier nur schwer mit anderen Unternehmen konkurrieren, die in Vollzeit an der Entwicklung arbeiten [Lue13].

Erkenntnisse aus der Analyse des IT-Beratungsbedarfs

Eine Ausrichtung auf IT-Beratung kann zudem aus Sicht der Markteintrittsstrategien als problematisch gesehen werden. Da es bereits etablierte IT-Beratungsfirmen gibt, kann man bei einer Konzentration auf dieses Geschäftsmodell von der Spätfolgerstrategie sprechen. Bei dieser Timingstrategie ist jedoch mit erheblichen Preiskämpfen und Niedrigpreisstrategien zu rechnen. Ob dies im Interesse von 101consulting liegt oder auch positiv in Bezug auf die Machbarkeit gesehen werden kann, ist hierbei anzuzweifeln [Bec09, S. 380 ff.].

Erkenntnisse aus der Analyse von Markteintrittsstrategien

Auch aus Sicht des empirischen Teils ist eine Ausrichtung auf IT-Beratung fraglich. Es bestätigte sich unter den befragten Unternehmen die Annahme, dass eine hohe Umsetzungskompetenz des Beratungsdienstleisters gefordert wird. Zudem konnte im Gespräch das Bedürfnis nach Beratungsdienstleistern

Erkenntnisse des empirischen Teils

mit Erfahrung im industriellen Rahmen identifiziert werden. Hierbei ist stark fragwürdig, ob 101consulting bei dieser Ausrichtung konkurrenzfähig wäre. Einige Interviewpartner äußerten zudem das Bedenken, ob ein universitäres Unternehmen aufgrund geringerer Identifikation und Verantwortlichkeiten seitens der Mitarbeiter den gestellten Anforderungen gerecht werden könne. Eine zu erwartende Fluktuation von beteiligten Mitarbeitern wurde hier als stärkster Kritikpunkt genannt. Aufgrund des teilweise langfristigen Charakters von IT-Beratungsprojekten befürchten die befragten Unternehmen hierbei, dass 101consulting keinen dauerhaften Support in gleicher Form wie ein Consultingunternehmen der Wirtschaft leisten könne.

Daher wird also die geplante Konzeption mit Fokus auf IT-Beratung zur Technologieanalyse als nicht umsetzbar erachtet. Der ausgeprägte Wunsch der Kunden nach einer Umsetzungskompetenz seitens des Consultingdienstleisters sowie die ressourcenbedingten Wettbewerbsnachteile gegenüber etablierten IT-Beratungsfirmen stellen hierbei einen zu großen Risikofaktor dar.

Doch wie genau wäre eine Machbarkeit trotzdem gegeben? Was ist also die genaue Handlungsempfehlung?

Bei der Typisierung des Beratungsbegriffs wurden neben der reinen IT-Beratung auch andere Formen der Beratung identifiziert, wie sie u.a. nach Angabe des Bunds deutscher Unternehmensberater existieren [Bdu13]. Hierin verbirgt sich nach Ansicht des Autors der Schlüssel zum Erfolg: Das *Meta-Consulting*. Meta-Consulting wird hierbei als die *Beratung zur Beratung* gesehen. Dieses Consulting auf der Meta-Ebene richtet sich sowohl an Beratungsunternehmen als auch an Unternehmen, die eine Beratungsdienstleistung potentiell in Anspruch nehmen wollen. Das Teilssegment des Meta-Consultings ist also auch in sich stark diversifiziert [NN12, S. 4 ff.].

**Meta-IT-
Consulting**

Hiermit wird in dieser Machbarkeitsanalyse eine Ausrichtung auf Meta-Consulting im Kontext der IT-Beratung, speziell mit Fokus auf Softwareentwicklung, empfohlen. Die damit verbundene Dienstleistungskonzeption wird im Folgenden unter dem Begriff der Meta-IT-Beratung zusammengefasst.

Zum einen kann sich die Meta-IT-Beratung an IT-Beratungsunternehmen richten. In der Literatur wird Wissen im Zusammenhang mit Unternehmensberatung oft als zentrale, wirtschaftliche Ressource beschrieben [NN12, S. 205 f.]. Beratungsfirmen müssen daher Strategien aufbauen, um dieses existenzentscheidende Gut langfristig zu gewährleisten. Diese Strategien äußern sich im Kontext des Wissensmanagements, welches den Erwerb sowie die effiziente Nutzung des Produktionsfaktors Wissen umfasst. Gerade der Faktor des Wissenserwerbs kann hierbei durch den Aufbau eines Wissenstransfers zwischen Universität und Unternehmen bewältigt werden. Dies ist somit genau

**Meta-IT-
Consulting für
IT-Beratungs-
unternehmen**

die Marktnische, die von 101consulting genutzt werden kann [Nie08, S. 1]. Durch den Aufbau eines Schulungsangebots zu aktuellen und forschungsnahen Thematiken könnte 101consulting den Bedarf des Marktes nach Wissenserwerb decken. IT-Beratungsunternehmen würden somit durch den Erwerb von neuem, akademischem und innovativem Wissen profitieren, welches das Unternehmen nicht mehr selbst vorhalten müsste, sondern durch die Schulung bezieht. Seitens des Unternehmens könnten sich also konkret Einsparungen im Bereich der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ergeben. Zudem kann der Bezug von Wissen zu aktuell erforschten Technologien zu einer Verbesserung der Innovationsfähigkeit führen, was wiederum einen Wettbewerbsvorteil zur Folge haben kann. Die Annahme, dass Unternehmen eine entgeltliche Kooperation mit 101consulting im Rahmen des Wissensmanagements aufbauen würden, ist also legitim.

Weiterhin kann sich Meta-IT-Beratung auch an Unternehmen an sich richten – d.h. an die potentiellen Kunden beim Beratungsprozess [NN12, S. 4 f.]. Bei diesem Kundensegment wird eine Ausrichtung auf technische Machbarkeits- oder Voranalysen empfohlen. Konkret soll 101consulting Unternehmen zur Machbarkeit von IT-Projekten beraten. Dies ist nicht mit den zuvor beschriebenen problemorientierten Beratungsprojekten zu verwechseln, bei denen der Schwerpunkt auf der Identifikation betrieblicher IKT Probleme liegt. Die hier nahegelegten Voranalysen sollen aber vielmehr Bewertungen zur Machbarkeit von *konkret* geplanten IT-Projekten sein. Zu dieser Form der Meta-IT-Beratung sind mehrere Szenarios denkbar.

Meta-IT-Consulting für die Kunden von Beratungsdienstleistungen

Eine Komponente des Meta-Consultings ist beispielsweise die Beratung dazu, welche Kompetenzen ein Consultingdienstleister haben muss, um die Problemstellung des Unternehmens überhaupt adäquat bewältigen zu können. Im Kontext der Softwareentwicklung gehören zu diesen Kompetenzen u.a. die verwendeten Technologien. Ein Forschungsschwerpunkt der AG Softwaresprachen, der Basis von 101consulting, ist die Analyse der Verwendung von Sprachen und Bibliotheken in Softwaresystemen. Die Verwendung der von der AG Softwaresprachen eigens entwickelten Methoden zur automatisierten Profilierung von Softwaresystemen kann also für dieses Szenario des Meta-Consultings genutzt werden. 101consulting könnte z.B. verwendete Sprachen und Komponenten erfassen. Somit würde den Unternehmen aufgezeigt, mit welchen Technologien und Komponenten sich ein potentieller Beratungsdienstleister auskennen muss, um das Projekt angemessen bewerkstelligen zu können. Somit wäre den Firmen eine Hilfestellung dazu geben, worauf sie bei der Wahl eines Beratungsunternehmens achten müssen. Unternehmen, welche planen, ein IT-Beratungsprojekt auszuschreiben, profitieren somit durch eine qualifizierte Auswahlkompetenz, was im besten Fall die Wahl des geeigneten Beratungsdienstleisters und somit einen effizienteren Projektablauf zur Folge hat.

Auswahl von Beratungsdienstleistern

Eine weitere Komponente des Meta-Consultings ist eine Beratung zur eigentlichen Machbarkeit von IT-Beratungsprojekten. Hierbei ist die Problemstellung also nicht die *Auswahl* einer geeigneten Consultingfirma, sondern es geht viel grundlegender um die Frage, ob ein Projekt überhaupt umsetzbar ist und ob eine Auslagerung des Projekts aus wirtschaftlicher Sicht Sinn macht. Auch bei diesem Anwendungsfall könnte 101consulting auf die bereits vorhandenen Kompetenzen zurückgreifen. Die Analyse der verwendeten Technologien eines Softwaresystems und eine Erfassung der bestehenden Abhängigkeiten im Sinne des Reverse Engineerings könnte so Aufschluss über die Machbarkeit eines IT-Projekts geben. Durch diese Leistung von 101consulting könnten Unternehmen etwa Erkenntnisse darüber gewinnen, ob eine Umstellung auf neue Technologien überhaupt möglich ist, bzw. welchen Aufwand und welche Kosten dies verursachen würde. Unternehmen profitieren somit durch strategisches Wissen, welches im Rahmen der Risikoanalyse und der Wirtschaftlichkeitsanalyse von Projekten genutzt werden kann. Zu diesem Beispiel soll auch das Feedback aus einem persönlichen Interview mit einfließen, in dem genau diese Art von Machbarkeitsanalysen thematisiert wurde. Der Interviewpartner betonte, dass er sich eine Zusammenarbeit in dieser Form aufgrund des universitären Rahmens sehr gut vorstellen könne. Von einer derartigen Voranalyse im Kontext universitärer Forschung verspreche er sich einen klaren Mehrwert in Bezug auf wirtschaftliche Entscheidungen des Unternehmens [NN12, S. 4 f.] [Sti02, S. 34 ff.].

Machbarkeitsstudien

Die aufgezeigte Konzeption des Meta-IT-Consultings soll an dieser Stelle noch ergänzt werden. Die drei wesentlichen Bausteine Wissensvermittlung, Hilfestellungen zur Auswahl von Dienstleistern sowie Machbarkeitsanalysen können über den Rahmen der Meta-Beratung hinaus auch in anderen Anwendungsfällen angeboten werden. Hierunter ist konkret zu verstehen, dass diese Dienstleistungen nicht ausschließlich auf der Ebene der *Beratung zur Beratung* angeboten werden müssen. Gibt es etwa einen Schulungsbedarf zu einer allgemeinen Thematik, die nicht auf den Kontext einer Beratungsdienstleistung ausgerichtet ist, so spricht sicherlich nichts dagegen diese Schulung auch anzubieten, sofern sie mit den vorhandenen Kompetenzen von 101consulting bewältigt werden kann. Dies gilt auch für Machbarkeitsanalysen. Die Voranalyse muss sich nicht immer auf die Umsetzbarkeit von Beratungsprojekten beziehen. Sollten die vorhandenen Methoden, z.B. zur Profilierung von Technologie, anwendbar sein, so können die Machbarkeitsstudien auch zu Projekten anderer Art durchgeführt werden. Nach Ansicht des Autors sollte 101consulting trotz dieses Angebots über den Rahmen der Metaebene hinaus unter dem Label des Meta-IT-Consultings agieren. Zum einen steht dahinter ein klares Konzept. Bei einer Vorstellung der Unternehmung wird potentiellen Kunden sofort ein griffiges Schlagwort geboten, welches eine nähere Einordnung erlaubt. Zudem vermittelt der Überbegriff im besten Fall das Gefühl eines stark fokussierten Ansatzes. Die Möglichkeit, die Dienstleistungen auch außerhalb des Rahmens

Ergänzende Anmerkungen zum Konzept

der Meta-Beratung zu beziehen, kann sicherlich im persönlichen Gespräch vermittelt werden. Die Ausrichtung unter dem Begriff des Meta-IT-Consultings hilft hierbei wie erläutert zu einer kompakten und professionellen Vermittlung der Konzeption.

Neben der vorausgegangenen Thematik der Dienstleistungskonzeption muss auch thematisiert werden, wie sich 101consulting am Markt etablieren kann. Bei der vorgeschlagenen Form des Meta-IT-Consultings kann der relevante Markt auf zwei Hauptgruppen eingegrenzt werden. Hierzu gehören IT-Beratungsunternehmen und die Unternehmen, die ein konkretes IT-Projekt aus-schreiben wollen. Die Frage ist also nun, wie man mit dem relevanten Zielmarkt in Kontakt treten kann. In der Betrachtung von Markteintrittsstrategien wurde die Möglichkeit identifiziert, den Markt in Form einer strategischen Allianz zu betreten. Hierzu sollten zunächst einige Schulungskonzepte zu aktuellen Themen auf Basis des vorhandenen Wissens von 101companies erarbeitet werden. Diese Konzepte können dann Anbietern von IT-Schulungen, wie etwa der IHK Koblenz, vorgestellt werden. Eine strategische Allianz würde sich dann darin äußern, dass die Schulungsanbieter ihr Portfolio durch die universitären Schulungen von 101consulting erweitern könnten. 101consulting hingegen kann die vorhandenen Vertriebsstrukturen des Schulungsanbieters nutzen und zudem in Kontakt mit IT-Unternehmen, welche Interessen am Themengebiet der Softwareentwicklung haben, treten. Speziell in der Anfangsphase von 101consulting werden neben Schulungen zu spezialisierten Themengebieten auch Schulungen zu grundlegenden Themen der Softwareentwicklung empfohlen, wie z.B. zu objektorientierter Programmierung und Modellierung. Diese Schulungen können ebenfalls auf Basis des bereits vorhandenen Wissens von 101companies konzipiert werden. Während sich bei Schulungen zu aktuell erforschten Technologien eventuell nur wenige, spezialisierte (Beratungs-)Unternehmen angesprochen fühlen, die gerade dieses Thema im Rahmen ihres Wissensmanagements verwenden wollen, kann durch die Grundlagenschulungen ein weitaus breiteres Publikum angesprochen werden. Ziel der Grundlagenschulungen ist nicht das Meta-IT-Consulting an sich, sondern der Aufbau von Unternehmenskontakten. Auf lange Sicht gesehen können so Kontakte zu Unternehmen aufgebaut werden, die theoretisch zu einem späteren Zeitpunkt einen Bedarf nach Meta-IT-Beratung haben könnten.

Markteintritt

Auch wenn die Unternehmung 101consulting im Ergebnis dieser Arbeit als machbar erachtet wird, muss das Unternehmen selbst nicht direkt im Sinne einer rechtsfähigen Instanz gegründet werden. Zur Erarbeitung der Schulungen, was zu Beginn empfohlen wird, reicht es zunächst aus, 101consulting als Projekt in der Arbeitsgruppe zu organisieren. In den durchgeführten Interviews gab es keinerlei Hinweise darauf, dass das Anbieten der Dienstleistung aus dem universitären Rahmen heraus automatisch negativ gesehen wird. So gibt es also keine dringende Notwendigkeit Büroräume anzumieten, was zudem ein fi-

Ausblick

nanzielles Risiko mit sich bringen würde. Es wird empfohlen, erst im Rahmen eines universitären Projekts an den Schulungskonzepten zu arbeiten und diese dann beispielsweise über die IHK zu präsentieren. Bei einer möglichen, daraus folgenden Zusammenarbeit mit einem Unternehmen reicht es auch dann noch aus, die Kosten etwa über eine GbR abzurechnen.

Schließlich wird noch die Beteiligung an Netzwerken empfohlen, um das Projekt 101consulting zu präsentieren und Kontakte zu Unternehmen zu knüpfen. Hierzu wäre beispielsweise anzuraten, das überarbeitete Konzept des Meta-IT-Consultings bei weiteren IHK Themenabenden vorzustellen. Somit könnten Unternehmen in der direkten Diskussion der Mehrwert einer solchen Dienstleistung vermittelt werden. Desweiteren sei auf Veranstaltungen des Gründungsbüros Koblenz sowie des Vereins IT Stadt Koblenz hingewiesen, bei denen eine derartige Vorstellung ebenfalls anzuraten wäre.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, *dass der Autor eine Unternehmensgründung von 101consulting unter Berücksichtigung des erläuterten Vorgehens für machbar hält.* **Fazit**

Die konkrete Handlungsempfehlung äußert sich rekapitulierend in folgenden Bestandteilen:

- Die ursprünglich geplante Ausrichtung auf IT-Beratung wird als nicht machbar erachtet
- Es wird eine Ausrichtung auf die Beratungsform des Meta-IT-Consultings empfohlen
 - Zum einen in Form durch Schulungen für IT-Beratungsunternehmen im Kontext des Wissensmanagements
 - Zum anderen für Unternehmen, die eine Beratungsdienstleistung in Anspruch nehmen wollen - hierbei kann das Meta-IT-Consulting weiterhin differenziert werden:
 1. Beratung zur passenden Auswahl von IT-Beratungsdienstleistern
 2. Beratung zur Machbarkeits- und Aufwandseinschätzung von IT-Projekten
- Die zuvor genannten Dienstleistungen können auch außerhalb des Rahmens der Meta-Beratung angeboten werden - Schulungen, Analysen und Machbarkeitsstudien müssen sich also nicht zwangsläufig auf eine konkrete Beratungsdienstleistung beziehen, sofern hierzu ein Bedarf besteht
- Der Vertrieb der Dienstleistungen sollte zu Beginn in Kooperation mit bereits etablierten Schulungsanbietern erfolgen

- Zudem wird speziell in der Anfangsphase das Anbieten von Grundlagenschulungen empfohlen, durch die Kontakte zu potentiellen Kunden geknüpft werden können

Kapitel 5

Schlussüberlegung

Als wichtigste Schlussüberlegung soll zunächst geprüft werden, inwieweit die Forschungsfrage beantwortet wurde und somit der Sinn dieser Arbeit erfüllt ist.

Die Forschungsfrage, ob der Aufbau einer IT-Beratung aus dem universitären Rahmen in der Region der Universität Koblenz möglich ist, ist wie aus der Handlungsempfehlung zu entnehmen, nach Ansicht des Autors zu verneinen. Allerdings wird auch darauf hingewiesen, dass die eigentliche Machbarkeit unter Verwendung des Konzepts der Meta-IT-Beratung als gewährleistet betrachtet werden kann. Im Rahmen der Handlungsempfehlung wurden somit auch die forschungsleitenden Fragen beantwortet, wie die Konzeption von 101consulting zu gestalten wäre und wie der Markt mittels dieser Dienstleistung zu betreten sein könnte. Die verbleibende forschungsleitende Frage, ob ein Markt für diese Art von Leistung besteht, wurde zudem im empirischen Teil sowie durch die Analyse des Beratungsbedarfs beantwortet. Zusammengefasst wurde also die Forschungsfrage beantwortet. Zudem wurde durch die Handlungsempfehlung eine Alternative aufgezeigt, durch die eine Machbarkeit von 101consulting theoretisch gegeben ist. Somit wird der Zweck dieser Arbeit, einer Machbarkeitsanalyse, als erfüllt angesehen.

**Beantwortung
der
Forschungsfrage**

An dieser Stelle soll auch eine kritische Selbstreflexion über den Erfolg des empirischen Teils dieser Arbeit vollzogen werden. Im Laufe der Arbeit hat sich die Akquirierung von Interviewpartnern wesentlich schwieriger dargestellt als in der Konzeptionsphase angenommen. Es wurden zwar zahlreiche passende Unternehmen in Zusammenarbeit mit der IHK Koblenz identifiziert, jedoch waren nach schriftlicher und telefonischer Nachfrage nur wenige Unternehmen zu einem Interview bereit. Trotzdem gab es erkennbare Ansätze durch die Auswertung der Interviews, auch wenn deutlich weniger Unternehmen befragt wurden als geplant. Auch hat die iterative Überarbeitung des Fragebogens zu einer Selbstreflexion über die geplante Dienstleistungskonzeption geführt. So wurde beispielsweise nach und nach klarer, was interessante Themengebiete für 101consulting sind, zu denen etwa Datenmigration und Reengineering

**Erfolg des
empirischen
Teils**

gehören. Der empirische Teil hat also trotzdem einen wichtigen Teil zu dieser Arbeit geleistet. Ein mangelndes Interesse an den Interviews kann zudem nicht automatisch mit fehlendem Interesse an den Dienstleistungen von 101consulting gleichgesetzt werden. Wie beim Akquirierungsprozess klar wurde, nehmen manche Unternehmen pauschal nicht an Studien teil. Daraus lässt sich aber natürlich nicht automatisch ableiten, dass sie keine IT-Beratung brauchen. Möglich ist auch, dass sich einige Unternehmen aufgrund von Zeitmangel nicht wirklich auf die Einladung eingelassen haben, da sie vielleicht nicht direkt einen Nutzen darin sahen. Bei einem IHK Themenabend zu *IKT und neuen Medien*, bei dem Prof. Ralf Lämmel u.a. die Grundidee von 101consulting darstellte und die anwesenden Unternehmensvertreter sich auch Zeit für die Präsentation nehmen konnten, stieß das Konzept des Wissenstransfers, nach Empfinden des Autors, z.B. nicht auf Desinteresse. Die Schwierigkeiten bei der Suche nach Interviewpartnern verneint also nicht automatisch die Machbarkeit von 101consulting.

In einem letzten Fazit wird nochmal wiederholt, dass die Machbarkeit von 101consulting, unter Annahme des erläuterten Konzepts des Meta-IT-Consulting sowie der Berücksichtigung des empfohlenen weiteren Vorgehens nach Ansicht des Autors gegeben ist. Sollte die beschriebene Anfangsphase erfolgreich verlaufen, kann die Erstellung eines Business Plans durchaus in Erwägung gezogen werden, was somit ein nächster Schritt zur erfolgreichen Gründung von 101consulting wäre.

Schlussatz

Literaturverzeichnis

- [Ang05] Georg Angermeier. *Projektmanagement Lexikon*. Projekt Magazin, München, 2005.
- [Bdu13] Facts and Figures zum Beratermarkt 2012/2013 , 2013. <http://www.bdu.de/media/docs/3976589/facts-figures-2012.pdf> - Letzter Aufruf 11.06.2014, 16 Uhr.
- [Bec09] Jochen Becker. *Marketing Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements*. Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 2009.
- [Bit14] 44. Branchenbarometer des Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien, 2014. http://www.bitkom.org/de/presse/8477_78500.aspx - Letzter Aufruf 11.06.2014, 14 Uhr.
- [dLHD08] Edith D. de Leeuw, Joop J. Hox, and Don A. Dillman. *International Handbook of Survey Methodology*. Taylor & Francis Group, LLC, 2008.
- [FLSV12] Jean-Marie Favre, Ralf Lämmel, Thomas Schmorleiz, and Andrei Varanovich. 101companies: A community project on software technologies and software languages. In *TOOLS (50)*, pages 58–74, 2012.
- [FLV12] Jean-Marie Favre, Ralf Lämmel, and Andrei Varanovich. Modeling the linguistic architecture of software products. In *MoDELS*, pages 151–167, 2012.
- [Fre99] James H. Frey. *How to Conduct Interviews by Telephone and in Person: 4 (Survey Kit)*. SAGE Publications Thousand Oaks, CA, 1999.
- [Jen94] Thomas Jenner. *Internationale Marktbearbeitung*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 1994.
- [Kap10] Vicky Kapoor. *Due Diligence - Die Unternehmensprüfung vor der Unternehmensakquisition*. Diplomica Verlag Hamburg, 2010.

- [KB05] Philipp Kotler and Friedhelm Bliemel. *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*. Addison-Wesley Verlag, 2005.
- [KK13] Alfred Kuss and Michael Kleinaltenkamp. *Marketing-Einführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2013.
- [KKLS08] Sabine Kirchhoff, Sonja Kuhnt, Peter Lipp, and Siegfried Schlawin. *Der Fragebogen - Datenbasis, Konstruktion und Auswertung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2008.
- [Kro03] Anna-Martina Kroell. *Interorganisationale Netzwerke: Nutzung Sozialen Kapitals fuer Markteintrittsstrategien*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2003.
- [Kru02] Heinz-Hermann Krueger. *Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2002.
- [Küh95] Richard Kühn. Markteintritts- und Marktaustrittsstrategien. In *Handwörterbuch des Marketing*. Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1995.
- [Lip13] Christian Lippl. *Perspektive Unternehmensberatung*. e-fellows.net GmbH & Co. KG, München, 2013.
- [Lit08] Hans-Dieter Litke. *Projektmanagement - Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. Carl Hanser Verlag, München, 2008.
- [Lue13] Der Markt für IT-Beratung und IT-Service in Deutschland, 2013. http://luenendonk-shop.de/out/pictures/0/lue_it_studie_offizielleversion_f050913_f1.pdf - Letzter Aufruf 11.06.2014, 18 Uhr.
- [MK11] Helfried Mossbrugger and Augustin Kelava. *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2011.
- [Nie08] Christel Niedereichholz. *Unternehmensberatung Bd.2, Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2008.
- [Nis07] Volker Nissen. *Consulting Research*. Deutscher Universitätsverlag, 2007.
- [NK08] Volker Nissen and Stefan Kinne. IT-Beratung aus der wissenschaftlichen Perspektive. In *IT-Beratung - Consulting zwischen Wissenschaft und Praxis*. Logos Verlag, Berlin, 2008.

- [NN08] Christel Niedereichholz and Joachim Niedereichholz. *Consulting Wissen - Modulares Trainingskonzept für Berater mit Fallstudienhinweisen*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2008.
- [NN12] Christel Niedereichholz and Joachim Niedereichholz. *Das Beratungsunternehmen - Gründung, Aufbau und Strategie, Führung, Nachfolge*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2012.
- [PRR12] Gilbert Probst, Steffen Raub, and Kai Romhardt. *Wissensmanager*. Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2012.
- [Rem88] Klaus-Ulrich Remmerbach. *Markteintrittsentscheidungen: Eine Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung unter besonderer Berücksichtigung des Zeitaspektes*. Gabler-Springer-Verlag, Wiesbaden, 1988.
- [Roo98] Franklin Root. *Entry Strategies for International Markets*. John Wiley & Sons, NY, 1998.
- [SHE11] Rainer Schnell, Paul Hill, and Elke Esser. *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2011.
- [SK07] August Wilhelm Scheer and Alexander Koppen. *Consulting: Wissen fuer Strategie-, Prozess- und IT-Beratung*. Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2007.
- [Sti02] Rita Stiens. *Management & IT-Consulting*. Econ Ullstein List Verlag GmbH & Co. KG, 2002.
- [SZ13] Heinz Streicher and Mario Zillmann. Der Markt für IT-Beratung und Systemintegration in Deutschland. In *Handbuch IT-Consulting*. Kelsterbach Verlagsgesellschaft, 2013.
- [Wan94] Thomas Waning. *Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im globalen Wettbewerb*. Lit-Verlag, Münster, 1994.
- [WKK09] Gianfranco Walsh, Thomas Kilian, and Alexander Klee. *Marketing - Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies*. Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2009.
- [Zen12] Joachim Zentes. *Markteintrittsstrategien - Dynamik und Komplexität*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2012.