

Business Engineering

Herausgegeben von H. Österle, R. Winter, W. Brenner

Business Engineering

V. Bach, H. Österle (Hrsg.)

**Customer Relationship Management
in der Praxis**

2000. ISBN 3-540-67309-1

H. Österle, R. Winter (Hrsg.)

Business Engineering, 2. Auflage

2003. ISBN 3-540-00049-6

R. Jung, R. Winter (Hrsg.)

Data Warehousing Strategie

2000. ISBN 3-540-67308-3

E. Fleisch

Das Netzwerkunternehmen

2001. ISBN 3-540-41154-2

H. Österle, E. Fleisch, R. Alt

Business Networking in der Praxis

2002. ISBN 3-540-42776-7

S. Leist, R. Winter (Hrsg.)

Retail Banking im Informationszeitalter

2002. ISBN 3-540-42776-7

C. Reichmayr

Collaboration und WebServices

2003. ISBN 3-540-44291-X

O. Christ

Content Management in der Praxis

2003. ISBN 3-540-00103-4

E. von Maur, R. Winter (Hrsg.)

Data Warehouse Management

2003. ISBN 3-540-00585-4

L. Kolbe, H. Österle, W. Brenner (Hrsg.)

Customer Knowledge Management

2003. ISBN 3-540-00541-2

R. Alt, H. Österle

Real-time Business

2003. ISBN 3-540-44099-2

G. Riempp

Integrierte Wissensmanagement-Systeme

2003. ISBN 3-540-20495-4

T. Puschmann

Prozessportale

2004. ISBN 3-540-20715-5

H. Österle, A. Back, R. Winter, W. Brenner

Business Engineering – Die ersten 15 Jahre

2004. ISBN 3-540-22051-8

R. Zarnekow, W. Brenner, U. Pilgram

Integriertes Informationsmanagement

2005. ISBN 3-540-23303-2

Ulrike Baumöl · Hubert Österle
Robert Winter
Herausgeber

Business Engineering in der Praxis

mit 245 Abbildungen
und 9 Tabellen

 Springer

Dr. Ulrike Baumöl
Räffelstrasse 20
8022 Zürich
Schweiz
E-mail: ulrike.baumoel@swisslife.ch

Professor Dr. Hubert Österle
Professor Dr. Robert Winter
Müller-Friedberg-Strasse 8
9000 St. Gallen
Schweiz
E-mail: hubert.oesterle@unisg.ch
E-mail: robert.winter@unisg.ch

ISSN 1616-0002
ISBN 3-540-20517-9 Springer Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Erich Kirchner, Heidelberg
Herstellung: Helmut Petri
Druck: Strauss Offsetdruck

SPIN 10971246 Gedruckt auf säurefreiem Papier – 42/3153 – 5 4 3 2 1 0

Vorwort

Die Transformation der Wirtschaft stellt hohe Anforderungen an die Unternehmen in Bezug auf Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität. Nur pragmatische, aber gleichzeitig gut fundierte Konzepte können hier eine angemessene Unterstützung leisten. Diese Konzepte entstehen durch die enge Kooperation von Forschung und Praxis durch den Austausch von Ideen und Erfahrungen. Wichtige Plattformen für diesen Austausch sind erstens die Entwicklung von „communities“, im Sinne von Netzwerken, die die Konzepte verstehen und umsetzen können, zweitens die Ausbildung als Grundlage dafür und drittens der kontinuierliche Wissenstransfer, um die Weiterentwicklung und gegenseitige Inspiration sicherzustellen.

Die Disziplin Business Engineering stellt sich diesen Herausforderungen und steht mit ihren Konzepten für einen ganzheitlichen Ansatz der Transformation von Unternehmen. Das spiegelt sich auch in den bearbeiteten Themen im vorliegenden Buch wider: Die Bandbreite der Beiträge reicht von strategischen Ansätzen, die sich mit der Positionierung und Steuerung von Unternehmen im Informationszeitalter beschäftigen, über die Analyse von Wertschöpfungspotenzialen durch innovative Technologien und neuen Prozessarchitekturen, die den Fokus vor allem auf die Unternehmenssteuerung und die Ausschöpfung technologischer Potenziale legt, bis zur Auseinandersetzung mit den kulturellen Aspekten und Konsequenzen der Transformation, z.B. durch den Versuch, die kulturelle Transformation in einem Vorgehensmodell abzubilden oder durch Überlegungen zu einem gezielten Management sozialer Netzwerke. Dabei stehen in den Beiträgen, die sich aus der Praxis des Business Engineering und den im Rahmen des Nachdiploms in Business Engineering verfassten Diplomarbeiten zusammensetzen, nicht nur die Professional Service Firm im Mittelpunkt der Überlegungen, sondern auch der Industriekonzern oder das Finanzdienstleistungsunternehmen. Branchenübergreifend wird darüber hinaus die Anwendbarkeit der Business Engineering-Konzepte auf kleinere und mittlere Unternehmen, die sich den Anforderungen der Transformation stellen müssen, untersucht.

Die Erfolgsformel lautet, eine zwischen Forschung und Praxis vernetzte Entwicklung von Methoden und Techniken anzustreben. Nehmen wir uns dieser spannenden Aufgabe an!

Die Herausgeber danken der engagierten Business Engineering-Community, die das Zustandekommen dieses Bandes durch ihre Beiträge ermöglicht hat. Darüber hinaus geht unser Dank an das Team um Herrn Dipl.-Inf. Christian Braun, ohne dessen redaktionellen Einsatz dieser Band nicht hätte produziert werden können.

Inhaltsverzeichnis

Ulrike Baumöl, Hubert Österle, Robert Winter
Business Engineering in der Praxis 1

I. Strategische Ansätze für Geschäftsmodelle im Informationszeitalter

Thomas Gutzwiller, Ariel Hugentobler, Martin Liebich
Professional Services im Informationszeitalter 17

Eric Bauer, Rolf Kaufmann, Josef Rusch
Ansätze des Business Engineering für KMU 35

Rolf Bischofberger, Daniel Kobler, Pirmin Steiner
Outside-In: Ein dynamisches Geschäftsmodell für Finanzdienstleister
im Informationszeitalter 51

Thomas Brack, Oliver Eugster, René Köfer, Kurt Mühlethaler
Geschäftsmodell im Mobilitätszeitalter – Business Case einer
Versicherung 83

René Früh, Daniel Kesch, Stephan Plüss
Mobile Computing – Business Opportunities and Business Models from
the Perspective of an IT Service Provider 117

Martin Gehring, Guido Meyer
E-Service Business Model for the Management of Equity-Linked
Compensation 157

Markus Hausheer, Thomas Müller, Peter Oesch
Ubiquitous Computing im Supply Chain Management 193

Felix Huber, Daniel Jörg, Stefan Sieger
Ein Geschäftsmodell für Rückversicherer im Informationszeitalter 229

Eric Hunziker, Raphael Landolt, Alexander Otth
c-Business: Ein strategischer Ansatz für ein Finanzinstitut im
Privatkundengeschäft zur erfolgreichen Bindung profitabler Kunden 255

Thomas Kocherhans, Kurt Meyer, Rosmarie Widmer Gysel
Der Industriekonzern im Informationszeitalter 281

Maria Märchy, Hans-Ulrich Schär, Stefan Zanetti
Ein Orientierungsrahmen zur Erfassung der Fitness von Human
Resources Bereichen 307

Peter Staub, Martin Zeder

Technische Innovationen als Enabler neuer Geschäftsmodelle im
Immobilienmanagement 323

II. Wertschöpfungspotenziale durch innovative Technologien und neue Prozessarchitekturen

Ferri Abolhassan, Thomas Beck

Performance Measurement als Voraussetzung für Business Process
Excellence 361

Heinz Berger, Siegmund Himmel

Wissensmanagement in der Praxis: Von der Strategie zur methodischen
Umsetzung 379

Andreas Burger, Wolfgang Luef, Markus Moll, Andreas Werder

Entwicklung eines Modells der Transaktionsbank auf der Geschäfts-
und Prozessebene 401

Alexander Etter, Christian Fux, Guido Grütter

Swiss Army Window – das Schweizer Armee-Fenster im globalen Dorf 427

Daniel Fasnacht

Netzwerkmodell zur Simulation von kritischen Erfolgsfaktoren oder wie
komplexe IT-Projekte ganzheitlich geführt werden 455

Iris Hauter-Heinke, Markus Zenker

New Business Network Navigator 479

III. Kulturelle Veränderungsprozesse im Informationszeitalter

Daniela Mäder, Lukas Weibel

Individuelle Netzwerke – Ihr Nutzen für die Unternehmung 515

Philip Ferber, Thomas Schmitz, Günter Waibel

Integratives Vorgehensmodell für die methodische Veränderung von
Unternehmenskulturen 553

Autorenverzeichnis 585

Index 593

Business Engineering in der Praxis

Ulrike Baumöl, Hubert Österle, Robert Winter

1	Business Engineering: Herausforderungen in der Praxis.....	2
2	Lösungsansätze des Business Engineering	4
2.1	Methoden-Engineering	4
2.2	Basisanforderungen an die Methodenentwicklung	5
2.3	Grundlegende Fragestellungen	7
3	Transfer des Business Engineering-Wissens	10
4	Literatur	13

1 Business Engineering: Herausforderungen in der Praxis

Die Führung und erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsvorhaben sind immense Herausforderungen für Unternehmen [Kanter et al. 1992; Kotter 1996; Classen et al. 2003]. Das Ziel, das Geschäftsmodell „fit für die Zukunft“ zu machen, stellt hohe Anforderungen an die Lösungsansätze. Das frühzeitige Erkennen von Innovationen, deren schnelle Umsetzung und damit das Ausnutzen innovativer Potenziale für das operative Geschäft, wie z.B. unternehmensübergreifende Prozessarchitekturen oder mobile Technologien, sind dabei nur eine Dimension der Herausforderung. Genauso hohe Anforderungen an das Management des Wandels stellt die Restrukturierung der Organisation aufgrund von Wettbewerbs- und Kostendruck. Das Business Engineering (BE) versteht sich als umfassende Konstruktionslehre für Geschäftsmodelle, welche die Potenziale von Informations- und Kommunikationstechnik nutzen.

Dieser Beitrag diskutiert zunächst die aktuellen Herausforderungen für das BE anhand von zwei Kriterien: (a) **Methodenkonstruktion**, d.h. wie müssen Methoden entwickelt und eingesetzt werden, damit leistungsfähige Lösungen entstehen, und (b) **Inhalte**, d.h. welche Inhalte stehen aktuell im Fokus der Entwicklung von Lösungen. Im Anschluss daran werden in Bezug auf den ersten Punkt Lösungsansätze diskutiert. Der zweite Punkt wird durch die Beiträge der BE-Community im vorliegenden Buch eindrücklich diskutiert und mit Lösungsansätzen hinterlegt. Im dritten Abschnitt des Beitrags wird der für die Weiterentwicklung des BE zentrale Aspekt „Wissenstransfer“ aufgegriffen und die Anforderungen kurz diskutiert.

Business Engineering in der Praxis heisst, strukturiert und mit geeigneten **Methoden** individuelle Veränderungsprojekte erfolgreich zu führen. Dabei wird die Informationstechnologie (IT) als „enabler“ von Business Innovationen und Business Redesign aufgefasst, aber nicht als primärer Treiber eingesetzt. Erfolgreiche Veränderungsprojekte basieren vielmehr auf der Entwicklung einer leistungsfähigen Geschäftsarchitektur durch Methoden des Strategie-, Prozess- und Technologiemanagement sowie der bewussten Intervention in die Unternehmenskultur.

Die eingesetzten Methoden sollen alle relevanten Themenstellungen und Veränderungshebel abdecken. Über die vergangenen Jahre ist, dieser Forderung folgend, eine nahezu unüberschaubare Vielzahl von Methoden und Lösungsansätzen entstanden. Ohne übergeordnete Strukturierungshilfe, Regeln und einem Grad an Standardisierung, der effiziente Lösungen ermöglicht, ohne dabei einschränkend zu wirken, kann die Erfolgsquote von Veränderungsvorhaben nicht gesteigert werden. Unreflektiert wieder verwendbare Referenzlösungen oder gar „Kochrezepte“ für alle Herausforderungen von Veränderungsprojekten kann es nicht geben. Dennoch existieren bereits einige Ansätze, die einen Beitrag zu erfolgreichen Veränderungsprojekten leisten.

Eine übergeordnete Strukturierungshilfe, um Methoden oder Erklärungsmodelle entsprechend ihrer Hauptansatzpunkte zu positionieren, ist die so genannte BE-Landkarte („BE-Map“, vgl. Abbildung 1). Mit der BE-Landkarte als Navigationshilfe können Methoden bzw. einzelne Methodenbausteine nach ihrem inhaltlichen Fokus positioniert, Entscheidungen über angemessene Methoden für konkrete Aufgabenstellungen des Projekts getroffen und in eine sinnvolle Kombination gebracht werden.

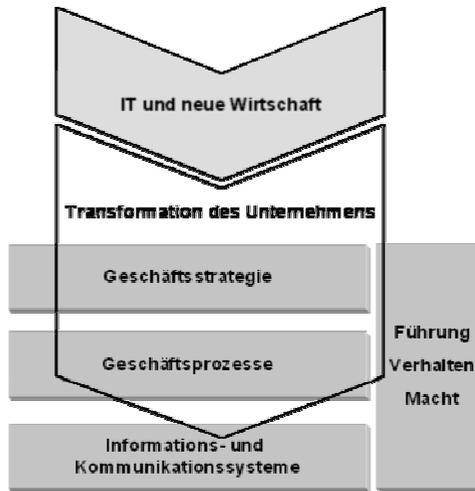


Abbildung 1: BE-Map als Strukturierungshilfe

Es bleibt jedoch die Herausforderung bestehen, den individuellen und situativ unterschiedlichen Anforderungen des Projekts gerecht zu werden. Es muss ein Ansatz gefunden werden, wie bestehende Methoden und Erfahrungen in Form einer Wissensbasis, vielleicht sogar als „best practice“ bzw. „best solution“ nutzbar sind. Gleichzeitig ist die situative Anpassungsfähigkeit der Methoden sicherzustellen. Nur die Kombination beider Aspekte „Wiederverwendung von best solutions“ und „Anpassung an situative Anforderungen“ verhindert, dass die von Dörner aufgezeigten Probleme des „Methodismus“ greifen: Einerseits kontinuierliches Wiederanwenden von erfolgreichen Methoden, weil der Ist-Zustand in die Zukunft fortgeschrieben wird, und andererseits affirmative und damit selektive Informationsbeschaffung, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen (vgl. Dörner 2000, S. 58-67).

Die Entwicklungsgeschichte des BE zeigt deutlich, dass die grundlegenden **Inhalte** und daraus folgenden Fragestellungen sich nicht wesentlich geändert haben, wohl aber die Schwerpunkte, die gesetzt werden. Nach dem E-Business Crash wird das scheinbar unbegrenzte Potenzial von „IT als Enabler“ in Frage gestellt (vgl. Carr 2003). Unternehmen stellen sich vermehrt wieder die Frage, ob die IT-Kosten nicht zu hoch sind und worin eigentlich der (Mehr-)Wert der eingesetzten Applikationen für das Unternehmen liegt. Damit ist auch die schnelle und systematische Entwicklung von IT-getriebenen Geschäftsmodellen in „dynamischen“ Start-Ups wieder mehr in den Hintergrund getreten. Dafür liegt der Fokus des BE

auch heute immer noch im frühzeitigen Erkennen und systematischen Entwickeln von Potenzialen. Nun steht aber das Ziel im Vordergrund, Flexibilität und Innovation in bestehenden Unternehmensstrukturen zu unterstützen und daraus Neues zu entwickeln. Ein Beispiel dafür ist die Weiterentwicklung des „Business Networking“ zu einer Grundlage für effizientere Kooperationen von Unternehmen (vgl. z.B. Fleisch 2002).

Weitere Schwerpunkte und Herausforderungen finden sich aber auch in der systematischen Restrukturierung von Geschäftsmodellen, in der Nutzung von IT-Potenzialen für die Kostenoptimierung, d.h. der Sicherstellung von Effizienz der Geschäftsprozesse, der Unterstützung bei der Umsetzung neuer Produktmodelle, sowie schliesslich und nicht zuletzt in der Umsetzung des Business-IT-Alignments durch eine systematische Abstimmung der Geschäfts- und IT-Architektur.

Diese Herausforderungen treiben das BE, innovative und leistungsfähige Lösungsansätze zu entwickeln, deren Grundlagen und Ausprägungen im nächsten Abschnitt diskutiert werden.

2 Lösungsansätze des Business Engineering

Die Methodenkonstruktion ist die Basis für die im BE entwickelten Lösungen. In diesem Abschnitt liegt der Fokus auf den Methoden und dient als Grundgerüst für die weiteren Beiträge des Sammelbands.

Zu diesem Zweck werden drei Aspekte diskutiert, die das Vorgehen für die Methodenkonstruktion strukturieren:

1. Das Methoden-Engineering als Basis für die Methodenentwicklung.
2. Anforderungen an die Methodenentwicklung.
3. Grundlegende Fragestellungen für die Ebenen der BE-Landkarte, um Methoden bzw. Methodenbausteine als Veränderungshebel positionieren zu können.

2.1 Methoden-Engineering

Der „Bauplan“ für BE-Methoden wird durch das Metamodell des Methoden-Engineering bereitgestellt. Ausgehend von der Aktivität wird die Methode mit ihren Elementen „Rolle“, „Ergebnis“, „Technik“, „Werkzeug“ und „Informationsmodell“ aufgebaut [vgl. Gutzwiller 1984, S. 11-17; Winter 2003, S. 88; Österle/Blessing 2003, S. 65-85]. Durch das Metamodell wird sichergestellt, dass Methoden mit den gleichen Komponenten, wenn auch unterschiedlicher Ausprägung, entwickelt und so einerseits vergleichbar und andererseits nachvollziehbar werden. Darüber hinaus wird sichergestellt, dass keine Komponente, wie z.B. das Ergebnis bzw. das Ergebnisdokument, unberücksichtigt bleibt. Ähnlich wie die BE-Landkarte dient dieses Metamodell als Strukturierungshilfe.

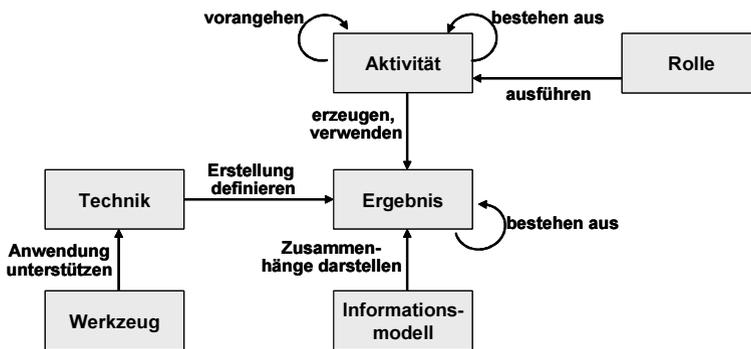


Abbildung 2: Metamodell für die Methodenentwicklung

BE-Methoden entstehen hauptsächlich induktiv, d.h. es werden „successful practices“ in Unternehmen konsolidiert und mit dem Erkenntnisstand der Literatur integriert, um daraus eine Methode für eine bestimmte Problemstellung abzuleiten.

Die zuvor formulierten Anforderungen bezüglich Wiederverwendung und Standardisierung werden so bereits zu einem gewissen Grad erfüllt. Noch nicht explizit abgedeckt ist allerdings die Forderung nach kontextabhängiger Individualisierung. Dazu müsste z.B. ein Methodenbaustein integriert sein, der den Kontext abbildet und Regeln unterstützt, nach denen die Methode entsprechend kontextabhängig konstruiert werden kann. Um diesen Aspekt integrieren zu können, ist es erforderlich, die Basisanforderungen an die Methodenentwicklung zu untersuchen.

2.2 Basisanforderungen an die Methodenentwicklung

Die Ansätze zur Lösung der Aufgabenstellungen des BE können aus einer methodischen Perspektive unter zwei Begriffen zusammengefasst werden: **Vernetzung** und **Standardisierung**. Sie bilden zusammen mit dem Methoden-Engineering die Basis für die Entwicklung von Methoden im BE (vgl. Tabelle 1).

Vernetzung	Standardisierung
<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung der verschiedenen Disziplinen zur Lösung von Veränderungsaufgaben • Vernetzung der Aktivitäten und Methoden auf den unterschiedlichen Ebenen der BE-Landkarte 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung auf Basis einer spezifischen Themenstellung • Standardisierung auf Basis von Methodenbausteinen

Tabelle 1: Vernetzung und Standardisierung als Basis

Vernetzung

Die Vernetzung findet einerseits auf der Ebene der Disziplinen statt, denn die Themen, mit denen sich das Business Engineering befasst, stammen aus den un-

terschiedlichsten Anwendungsbereichen. Aus diesem Grund müssen z.B. Beiträge der Betriebswirtschaftslehre, der Wirtschaftsinformatik und/oder der Organisationspsychologie integriert werden.

Andererseits muss eine Vernetzung über die vier Ebenen der BE-Landkarte hinweg erfolgen. Diese Forderung bedingt, dass die verschiedenen Aktivitäten einer Methode über die Ebenen hinweg durch ihre Ergebnisdokumente verknüpft werden.

Ein reines Nebeneinander vieler für einzelne Ebenen zwar geeigneter, aber „vertikal“ inkompatibler Aktivitäten oder Methoden ist also für das BE kein erfolgversprechender Ansatz.

Standardisierung

Neben der Vernetzung spielt die Standardisierung eine zentrale Rolle. Sie muss sicherstellen, dass die Ergebnisse eines Veränderungsprojekts wiederhol- und nachvollziehbar sind. Bei der Standardisierung können ebenfalls zwei Fälle unterschieden werden.

Im ersten Fall liegt eine thematisch klar abgrenzbare Aufgabenstellung vor, wie z.B. die Definition und Umsetzung einer Sourcing-Strategie oder einer Data Warehouse-Strategie. Hier bietet sich an, eine Standardisierung auf Methodenebene vorzunehmen. Das heisst, dass die Bausteine der Methode und ihr Ablauf vorgegeben sind und dann entsprechend der Aufgabenstellung individuell ausgestaltet werden.

Im zweiten Fall ist die Aufgabenstellung thematisch nicht klar abgrenzbar, sondern zielt z.B. auf die strategische Neuausrichtung des Unternehmens ab. In diesem Fall eignen sich vorgegebene Methoden nur begrenzt, weil sie für umfangreiche und „multi-thematische“ Aufgabenstellungen oftmals zu starr oder zu fokussiert auf bestimmte Aspekte sind. Eine Anpassung an die Anforderungen des entsprechenden Veränderungsprojekts wäre zu aufwändig [vgl. Classen et al. 2003].

Um in diesem Fall trotzdem die Vorteile einer Standardisierung ausschöpfen zu können und nicht für jedes Veränderungsprojekt eine eigene Methode entwickeln zu müssen, muss ein Lösungsansatz auf Ebene der Methodenelemente gesucht werden. Das sind entsprechend dem Methoden-Engineering die Aktivitäten, die als Ausgangspunkt für die Entwicklung der weiteren Methodenelemente dienen (vgl. Abbildung 2). Die Standardisierung erfolgt hier in einem ersten Schritt, wie bereits oben beschrieben, durch die Verwendung des Metamodells, so dass um eine Aktivität zu spezifizieren, jedes Element auf Basis der gleichen Ausgangselemente des Metamodells beschrieben wird.

Nicht gelöst wird damit jedoch die Beherrschung der Vielzahl an Situationen bzw. Kontexten, in die ein Veränderungsprojekt eingebettet sein kann. Deshalb muss versucht werden, bezüglich der Anforderungen gleiche oder ähnliche Themengebiete zusammenzufassen und die immer wiederkehrenden Aktivitäten für diese Kontexte zu identifizieren. So wird eine Wiederverwendung von situativ geeigneten Aktivitäten wie z.B. die „Definition einer Prozessarchitektur“ ermöglicht. Dadurch, dass jede Aktivität anhand des Metamodells mit den gleichen Elementen spezifiziert wird, lassen sich die einzeln ausgewählten Aktivitäten aufgrund ihrer

definitiven Standardisierung zu einer individuellen Methode zusammenfügen. Somit entsteht die Möglichkeit, situativ individuelle Methoden auf Basis eines Konstruktions- und Vorgehensstandards zu entwickeln.

Der letzte offene Aspekt in Bezug auf die oben genannten Herausforderungen ist nun noch das Vorgehen zur Positionierung der Aktivitäten bzw. Methoden auf der jeweils relevanten Ebene der BE-Landkarte. Diese Positionierung dient gleichzeitig als Unterstützung, um eine angemessene Reihenfolge der Methodenbausteine zu identifizieren und damit die eigentliche Methode zu konstruieren.

2.3 Grundlegende Fragestellungen

Jede Ebene der BE-Landkarte kann durch einen Fragenkatalog inhaltlich thematisiert werden. So bietet es sich an, die Positionierung von Aktivitäten auf der „richtigen“ Ebene mit Hilfe dieser Fragenkataloge vorzunehmen: Unterstützt eine Aktivität die Beantwortung einer oder mehrerer Fragen auf einer Ebene, kann sie dieser Ebene zugeordnet werden. Es entsteht ein Zusammenspiel von strukturierter Analyse der Aufgabenstellung durch gezielte Fragen und Identifikation geeigneter Aktivitäten, um diese Fragen zu beantworten.

Nachfolgend sind beispielhaft pro Ebene einige Fragen, beginnend mit der „Geschäftsstrategie“ aufgeführt.

- Wie weit muss sich das Unternehmen aus Wettbewerbsgründen wandeln?
- Werden wir Teile der Strategie beibehalten können oder konfrontiert uns ein fundamentaler Wandel?
- Hat das Unternehmen die Ressourcen, um die Veränderung durchzuführen?
- Wie viel Wandel ist politisch erwünscht und wie viel kulturell verkraftbar?
- Wie schaffen wir ein (fachliches/emotionales) Umfeld für den Wandel?
- Wie können wir die Komplexität beherrschen: in welche Phasen wird der Veränderungsprozess zerlegt?
- Wie sieht unser Geschäftsmodell heute aus und wie soll es morgen aussehen?
- Hinsichtlich welcher Partner im Wertschöpfungsnetzwerk verändern sich welche Leistungs-Austauschbeziehungen, und wie werden diese Veränderungen ökonomisch bewertet?
- Welche Auswirkungen hat die Veränderung auf die grundlegende Strukturierung des Leistungssystems?
- Welche Hauptziele ändern sich in welcher Weise und wie muss diese Veränderung auf Ebene der Erfolgsfaktoren abgebildet werden? Entstehen andere Erfolgsfaktoren? Sind diese messbar?

Änderungen auf der Ebene der Geschäftsstrategie ziehen organisatorische Änderungen (d.h. veränderte Geschäftsprozesse und / oder veränderte organisatori-

sche Strukturen) nach sich, denn sie unterstützen die Umsetzung der strategischen Ziele. Hier sind die folgenden Fragestellungen relevant:

- Welche Auswirkungen haben die Veränderungen auf die Wertschöpfung?
- Welche Kerngeschäftsprozesse sind betroffen?
- Welche Geschäftsprozesse müssen neu entworfen, welche Geschäftsprozesse restrukturiert werden?
- Wie muss die neue Prozesslandschaft gestaltet sein?
- Wie wird der Erfolg der Geschäftsprozessentwicklung gemessen?
- Welche veränderten aufbauorganisatorischen Strukturen (Verantwortlichkeiten, Stellenbeschreibungen o.ä.) resultieren aus der Veränderung der Geschäftsprozesse?

Besteht eine klare Vision darüber, wie die Geschäftsprozesse und damit auch die Geschäftsprozessarchitektur gestaltet sein sollte, müssen anschliessend Anpassungen auf der Ebene der Informations- und Kommunikationstechnologie erfolgen. Die Fragen, die auf dieser Ebene zu beantworten sind, drehen sich vor allem um die Anforderungen an die technologischen Innovationspotenziale und das Informationsmanagement:

- Welche Auswirkungen haben die Veränderungen auf der Geschäftsmodell- und Geschäftsprozessebene auf das Informations- und Kommunikationssystem?
- Welche innovativen Applikationen benötigen wir, welche bestehenden Applikationen können angepasst werden?
- Nach welchen Kriterien und wie findet eine Applikationsintegration statt?
- Wie kann ein integrierendes Informationsmanagement aussehen?

Die Veränderungen auf den zuvor genannten Ebenen können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie auch auf der Ebene der Unternehmenskultur, der Führung und der Machtverhältnisse wirksam werden. In diesem Bereich geht es vor allem um das soziale System Unternehmen und die potenziellen Auswirkungen der Veränderungen. Folgende Fragestellungen sind in diesem Themenbereich relevant:

- Welche Auswirkungen haben die Veränderungen auf die Unternehmenskultur?
- Wie können wir den Wandel „orchestrieren“?
- Auf welche Weise findet Kommunikation im Unternehmen statt?
- Wie gehen wir mit Widerständen und Emotionen um?
- Welche Rollen werden zukünftig entstehen?
- Welche Verhaltensweisen sind in der Veränderung erforderlich; welche Rolle und Verhaltensweisen sind nach der Veränderung „erlaubt“?
- Wie muss das Wissensmanagement die Änderungen reflektieren?
- Wie kann der Erfolg von Transformationsprojekten gemessen werden?

Eines der Grundprinzipien des BE ist, dass die Veränderung auf allen Ebenen wirksam werden muss, damit sie nicht nur erfolgreich, sondern auch nachhaltig umgesetzt werden kann [Österle/Winter 2003, S. 11-13]. Mit Hilfe der vorge-

schlagenen Vorgehensweise wird dieser Forderung Rechnung getragen und die Basis für erfolgreichere Veränderungsprojekte gelegt.

Die Konsequenz für die Arbeit des Business Engineers als Veränderungsarchitekt wird ebenso unmittelbar klar: Business Engineers müssen Generalisten sein, die über ein exzellentes methodisches Wissen verfügen [vgl. auch Baumöl/Winter 2003, S. 45-61].

Die vorgeschlagenen Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen sind in Tabelle 2 zusammengefasst).

Herausforderung	Lösungsansatz
Strukturierungshilfe	BE-Landkarte, Metamodell des Methoden-Engineering, Fragenkatalog für die Ebenen der BE-Landkarte
Standardisierung	Metamodell des Methoden-Engineering, Methodenentwicklung auf Basis von fokussierten Themenstellungen, mit einer vorgegebenen Methode als Ergebnis, Identifikation von Standardkontexten
Individualisierung	Methodenentwicklung auf Basis von Aktivitäten, individuelle Komposition der Methoden im relevanten Kontext

Tabelle 2: Herausforderungen und Lösungsansätze des BE

Somit ist die methodische Grundlage für eine praktische Umsetzung der Disziplin BE gelegt. Die verschiedenen Lösungen, die die vorgestellten BE-Ansätze in der einen oder anderen Form aufgreifen und umsetzen, stellen nachfolgend den Hauptteil des Buches dar.

Die Beiträge lassen sich in drei Hauptthemenbereiche einordnen, die analog zu den Ebenen der BE-Landkarte sind (vgl. Abbildung 3):

- Strategische Ansätze für Geschäftsmodelle im Informationszeitalter
- Wertschöpfungspotenziale durch innovative Technologien und neue Prozessarchitekturen
- Kulturelle Veränderungsprozesse im Informationszeitalter

Die Zuordnung der Beiträge zu den (teil-aggregierten) Ebenen der BE-Landkarte (vgl. Abbildung 3) zeigt die Auseinandersetzung mit den Veränderungshebeln und den Konzepten des BE.

<p>Strategische Ansätze für Geschäftsmodelle im Informationszeitalter <i>Thomas Gutzwiller, Ariel Hugentobler, Martin Liebich:</i> Professional Services im Informationszeitalter</p> <p><i>Eric Bauer, Rolf Kaufmann, Josef Rusch:</i> Ansätze des Business Engineering für KMU</p> <p><i>Rolf Bischofberger, Daniel Kobler, Pirmin Steiner:</i> Outside in: Das dynamische Geschäftsmodell des Informationszeitalters</p> <p><i>Thomas Brack, Oliver Eugster, René Köfer, Kurt Mühlethaler:</i> Geschäftsmodell im Mobilitätszeitalter: Business Case einer Versicherung</p> <p><i>René Früh, Daniel Kesch, Stefan Plüss:</i> Mobile Computing - Business Opportunities and Business Models from the Perspective of an IT Service Provider</p> <p><i>Martin Gehring, Guido Meyer:</i> Employee Equity Services - E-Service Business Model for the Management of Equity-Linked Employee Compensation</p> <p><i>Markus Hausheer, Thomas Müller, Peter Oesch:</i> Ubiquitous Computing as Enabler for State-of-the-Art Supply Chain Management in Retail for Perishable Goods</p> <p><i>Felix Huber, Daniel Jörg, Stefan Sieger:</i> Ein Geschäftsmodell für Rückversicherer im Informationszeitalter: Herleitung, Beschreibung und Umsetzung</p> <p><i>Eric Hunziker, Raphael Landolt, Alexander Otth:</i> C-Business: Ein strategischer Ansatz für ein Finanzinstitut im Privatkundengeschäft zur erfolgreichen Bindung profitabler Kunden</p> <p><i>Thomas Kocherhans, Kurt Meyer, Rosmarie Widmer-Gysel:</i> Der Industriekonzern im Informationszeitalter</p> <p><i>Maria Märchy, Hans-Ulrich Schär, Stefan Zanetti:</i> BE for HR - ein Orientierungsrahmen zur Erfassung der Fitness von HR Bereichen</p> <p><i>Peter Staub, Martin Zeder:</i> Technologische Innovationen als Enabler neuer Geschäftsmodelle im Immobilienmanagement</p>	<p>Kulturelle Veränderungsprozesse im Informationszeitalter</p> <p><i>Daniela Mäder, Lukas Weibel:</i> Management individueller Netzwerke</p> <p><i>Philipp Ferber, Thomas Schmitz, Günther Weibel:</i> Integratives Vorgehensmodell für die methodische Veränderung von Unternehmenskulturen</p>
<p>Wertschöpfungspotenziale durch innovative Technologien und neue Prozessarchitekturen</p> <p><i>Ferri Abolhassan, Thomas Beck:</i> Performance Measurement als Voraussetzung für Business Process Excellence</p> <p><i>Heinz Berger, Sigmund Himmel:</i> Knowledge Management in der Praxis: Von der Strategie zur methodischen Umsetzung</p> <p><i>Andreas Burger, Wolfgang Luef, Markus Moll, Andreas Werder:</i> Entwicklung eines Modells der Transaktionsbank auf der Geschäfts- und Prozessebene</p> <p><i>Alexander Etter, Christian Fux, Guido Grütter:</i> SwissArmy Window - das Schweizer Armee-Fenster im globalen Dorf</p> <p><i>Daniel Fasnacht:</i> Netzwerkmodell zur Simulation von Kritischen Erfolgsfaktoren in komplexen Projekten</p> <p><i>Iris Hauter-Heinke, Markus Zenker:</i> New Business Network Navigator</p>	

Abbildung 3: Positionierung der Beiträge in den Themenbereichen der BE-Landkarte

3 Transfer des Business Engineering-Wissens

Die Vielfalt der Themen und die individuellen Anforderungen von Veränderungsprojekten machen einen Wissens- und Erfahrungsaustausch unabdingbar. Vor allem die Bildung und Weiterentwicklung einer BE-Community spielt dabei eine zentrale Rolle. Ein wesentlicher Aspekt einer so genannten „Community of Practice“ der Business Engineers ist das aktive Beziehungsmanagement im Sinne der

Weiterentwicklung der Disziplin. Dabei ist es aber auch das Ziel, ein Netzwerk entstehen zu lassen, das einerseits aus den Alumni der verschiedenen Studiengänge, der aktiven Teilnehmer und Studierenden besteht und andererseits aus den Praktikern und Forschern, die sich mit Business Engineering-Themen beschäftigen. Dieses Netzwerk sollte in seinen Elementen visualisiert und für alle Mitglieder der Community zugänglich sein. Visualisierung bedeutet, dass das Netzwerk, z.B. grafisch, aufbereitet wird und die „hubs“, wie in der „nodal architecture“ nach *Bahrami/Evans* [vgl. Bahrami/Evans 2004, S. 113-114] dargestellt werden. So sind Fähigkeiten und Verknüpfungen sicht- und nutzbar. Das verbindende Element der „hubs“, also die „cohesive dimension“ ist einerseits die BE-Philosophie und andererseits die auf Methoden basierende BE-Vorgehensweise.

Der Wissenstransfer kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden und sollte sich in einer ausgewogenen Kombination von virtueller Kommunikation und persönlichen Treffen niederschlagen. Auf diese Weise kann allen Bedürfnisse im Rahmen des Wissens- und Erfahrungsaustausches Rechnung getragen werden.

Daraus folgt eine weitere, wichtige Aufgabe für einen systematischen Wissenstransfer, nämlich der Aufbau von geeigneten Kommunikationskanälen. Diese Kanäle sind so zu entwickeln, dass der Austausch reibungslos stattfindet und gleichzeitig gefördert wird. Dreh- und Angelpunkt einer Kommunikationsstrategie sollte dabei eine einfach zugängliche Plattform sein, die auf der Basis einer geeigneten Wissensstruktur die Inhalte bedarfsgerecht systematisiert. Diese Wissensstruktur ist zwar in Ansätzen vorhanden, dennoch ist auch hier noch Entwicklungsarbeit zu leisten.

Das Kommunikationsportfolio besteht z.B. aus dem vorliegenden Sammelband, der hauptsächlich aus Masterarbeiten des Studiengangs „Executive Master of Business Administration in Business Engineering“ an der Universität St. Gallen besteht, einer entsprechenden Buchreihe sowie Vorträgen und Forschungsprojekten. Das „Business Engineering Center (BEC)“ stellt bereits einen Teil der Kommunikationsplattform dar, die aber noch erweitert werden muss, um das den Wissenstehungs- und -transferprozess (vgl. auch Abbildung 4) besser zu unterstützen.

Zusätzlich zu den bestehenden Inhalten wäre z.B. die Diskussion und Dokumentation von „best solutions“ und Lehren aus gescheiterten Ansätzen von immenser Bedeutung.

Durch die Vernetzung der Elemente „Community of Practice“, „Kommunikationskanäle“, „Diskussionsplattform“ und „Dokumentation“ sowie einer geeigneten Führung, im Sinne der verantwortlichen Steuerung des Wissensprozesses, entsteht ein Zyklus, der das BE-Wissen kontinuierlich wachsen lässt (vgl. Abbildung 4). Damit folgt es dem Leitsatz „Wissen ist das einzige Gut, das durch Teilung wertvoller wird“.

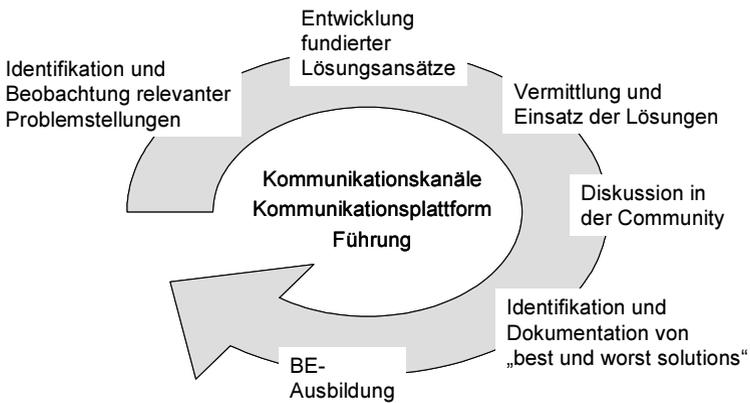


Abbildung 4: Wissensentstehungs- und -transferzyklus im BE

Die so entstehende, umfassende Wissensbasis unterstützt die Weiterentwicklung des BE durch die Entwicklung von relevanten Themen aus identifizierten Makro-Trends, dem Lernen aus und die Toleranz für andere Kulturen, Disziplinen bzw. Denkansätzen.

Die Bandbreite darf gross sein, und es lässt sich feststellen, dass die Überlegungen in ihrer Grundstruktur „zeitlos“ sind. Sie bilden eine solide Basis, um die zugrunde liegenden Themen am Trend der Zeit weiterzuentwickeln. Nachfolgend wird dieser Punkt eindrücklich durch die Beiträge aus der wachsenden BE-Community belegt.

4 Literatur

[Bahrami/Evans 2004]

Bahrami, H.; Evans, S.: Super-Flexibility for Knowledge Enterprises, Berlin et al. 2004.

[Baumöl/Winter 2003]

Baumöl, U.; Winter, R.: Qualifikation für die Veränderung, in: Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, 2. Aufl., Berlin et al. 2003, S. 45-61.

[Carr 2003]

Carr, N.G.: IT doesn't matter, in: Harvard Business Review, OnPoint Collection #3566, Mai 2003, S. 4-11.

[Classen et al. 2004]

Classen, M., Alex, B., Arnold, S.: Veränderungen erfolgreich gestalten: Change Management 2003/2008, Bedeutungen, Strategien, Trends, Studie des Handelsblatts (Deutschland), des Standards (Österreich), der Handelszeitung (Schweiz) mit Cap Gemini und Ernst & Young: http://www.ch.cgey.com/servlet/PB/menu/1004221_11/index.html (Zugriff am 10. Oktober 2004)

[Dörner 2000]

Dörner, D.: Die Logik des Misslingens, Reinbek bei Hamburg 2000.

[Fleisch 2002]

Fleisch, E.: Das Netzwerkunternehmen, Berlin et al. 2002.

[Gutzwiller 1994]

Gutzwiller, T.: Das CC RIM-Referenzmodell für den Entwurf von betrieblichen, transaktionsorientierten Informationssystemen, Heidelberg 1994.

[Kanter et al. 1992]

Kanter, R.M. et al.: The Challenge of Organizational Change, New York et al. 1992.

[Kotter 1998]

Kotter, J.P.: Leading Change, Boston (Mass.) 1998.

[Österle/Winter 2003]

Österle, H.; Winter, R.: Business Engineering, in: Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, 2. Aufl., Berlin et al. 2003, S. 3-19.

[Österle/Blessing 2003]

Österle, H.; Blessing, D.: Business Engineering Modell, in: Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, 2. Aufl., Berlin et al. 2003, S. 65-85.

[Winter 2003]

Winter, R.: Modelle, Techniken und Werkzeuge im Business Engineering, in: Business Engineering – Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, 2. Aufl., Berlin et al. 2003, S. 87-118.

Erster Teil

Strategische Ansätze für Geschäftsmodelle im Informationszeitalter

Professional Services im Informationszeitalter

Thomas Gutzwiller, Ariel Hugentobler, Martin Liebich

1	Einführung	18
2	Infrastruktur in einer virtuellen Organisation	19
	2.1 Home Office für Berater	19
	2.2 Hohe Mobilität auch unterwegs	19
	2.3 Office Infrastruktur und Arbeitsplätze	20
	2.4 VPN Netzwerk	20
	2.5 Groupware-Applikationen	20
3	Operative Steuerung der IMG im Informationszeitalter	21
	3.1 Forecasting und Sales Pipeline Management	21
	3.2 Monthly Closing	22
	3.3 Reports für das Management	24
4	Operative Steuerung des Projekteinsatzes im Informationszeitalter	25
	4.1 Resourcing	25
	4.2 Knowledge Meta Database	26
	4.3 Communities & Knowledge Pool	27
5	PROMET®-Methoden	29
6	Mitarbeiterkommunikation	30
7	Zusammenfassung und Ausblick	31
8	Literaturverzeichnis	33

1 Einführung

Für eine international tätige Unternehmensberatung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, dass weltweit einheitliche Prozesse und Systeme zum Einsatz kommen, sei dies im Management der Unternehmensgruppe, in der Unterstützung der täglichen Bedürfnisse der Berater im Management von Kundenprojekten, bei der Selbstverwaltung oder z.B. beim Wissensaufbau innerhalb der Firma. Als junge Unternehmensberatungsfirma (vgl. Kurzprofil Abbildung 1), die seit 1995 ihre Expansion eingeleitet hat, hatte The Information Management Group (IMG) die einmalige Chance, einen „Green Field Approach“ zu gehen, um eine einheitliche Infrastruktur für die Unterstützung des Beratungsgeschäftes im aufkeimenden Internet-Zeitalter auf die Beine zu stellen.

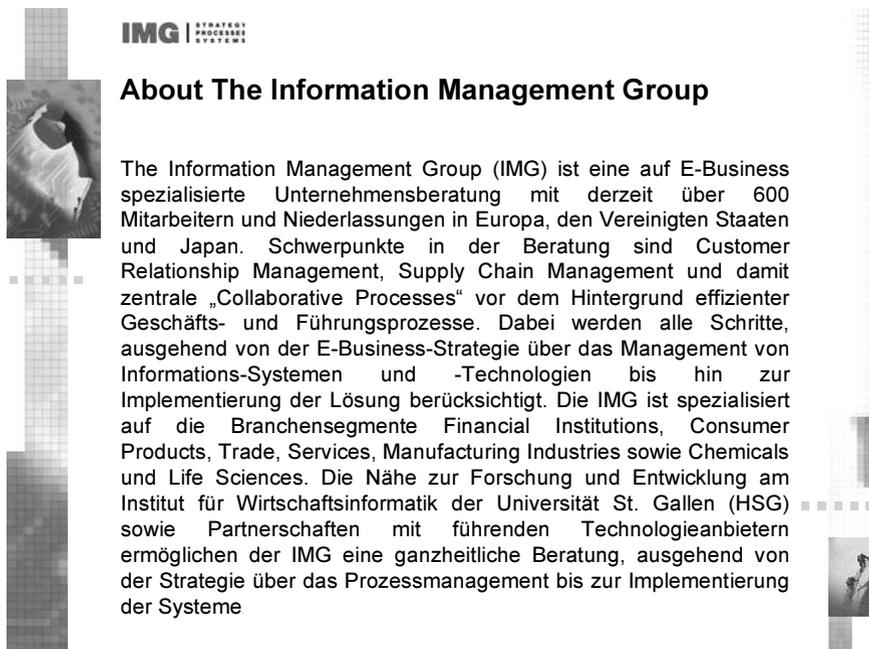


Abbildung 1: Kurzprofil The Information Management Group (IMG)

Die Bereiche, auf die sich die IT-Unterstützung des IMG-Geschäftes konzentrieren, sind das unternehmensweite Netzwerk, der mobile Beraterarbeitsplatz sowie Anwendungen zur operativen Steuerung der Firmengruppe, Anwendungen zur Steuerung des Projektgeschäftes, Methoden für die Projektabwicklung und ein Intranet für die Mitarbeiterkommunikation (vgl. Abbildung 2).

Steuerung der Gruppe	Steuerung des Projektgeschäfts	Projektmethoden	Mitarbeiter-Kommunikation
Arbeitsplatz			
Netzwerk			

Abbildung 2: Unterstützungsbereiche der IT für das IMG-Geschäft

2 Infrastruktur in einer virtuellen Organisation

2.1 Home Office für Berater

Die Geschäftstätigkeit der IMG bringt es mit sich, dass die Berater einen grossen Teil ihrer Arbeitszeit vor Ort beim Kunden verbringen. Einen kleineren Teil verbringen sie mit Reisen, im Home Office oder in einem IMG Office. Die Berater haben grundsätzlich keinen festen Arbeitsplatz in den inzwischen weltweit 15 Niederlassungen.

Jeder Berater verfügt hingegen über ein voll ausgestattetes Home Office. Das Home Office besteht aus Notebook, Drucker, Faxgerät und Telefon. Für den Voice- und Datenverkehr steht je nach lokaler Verfügbarkeit ein ISDN-, xDSL- oder Kabelmodem-Anschluss zur Verfügung. Vom Home Office aus können die Berater sämtliche IMG-Anwendungen und Dateiablagen erreichen, rund um die Uhr, standortunabhängig und mit guter Performance.

2.2 Hohe Mobilität auch unterwegs

Um eine maximale Mobilität der Berater zu ermöglichen, sind alle für die Berater wichtigen Applikationen auch offline auf dem Notebook verfügbar. Der Austausch von zeitkritischen Daten und Informationen (z.B. Mailverkehr) erfolgt über eine ISDN- oder xDSL-Verbindung zu einem Internet Provider.

Um auch vom Ausland aus zu günstigen Konditionen auf die ca. 40 zentralen Server im Rechenzentrum des Headquarters zugreifen zu können, steht auf den Notebooks iPass – ein internationaler Data Access Service der Swisscom AG – zur Verfügung. Mit iPass haben die Berater von jedem Standort der Welt jeweils Zugriff auf einen lokalen Einwahlknoten ins Internet, mit Bandbreiten bis zu 115 KB/s. Damit kann auf die Bereitstellung und den Unterhalt von zentralen Modemanschlüssen, RAS-Servern etc. weitestgehend verzichtet werden.

Zusätzlich können viele Applikationen (z.B. e-Mail) und Dateiablagen (z.B. Intranet) über einem beliebigen Web-Browser erreicht werden (beim Kunden, in der Airport Lounge etc.).

2.3 Office Infrastruktur und Arbeitsplätze

Die Berater nutzen die IMG Offices in der Regel nur für Besprechungen, Workshops und Kundenpräsentationen. Aufgrund ihrer hohen Mobilität benötigen die Berater keinen fest zugeteilten Arbeitsplatz in einem IMG Office. Dies mag auf den ersten Blick als Nachteil angesehen werden. Stattdessen verfügen sie über ein Home Office, das ihnen ermöglicht, durchschnittlich an einem Tag in der Woche zu Hause bei der Familie zu arbeiten, was ihre Abwesenheit von zu Hause auf maximal drei Nächte in der Woche beschränkt. Ebenfalls ist jeder Berater mit einem Dienstfahrzeug ausgestattet, das er auch unentgeltlich privat nutzen kann.

In jedem IMG Office stehen Pool-Arbeitsplätze für die Berater zur Verfügung. Diese Arbeitsplätze bieten Netzwerkzugang für Notebooks und Telefon. Über diese so genannten "e-Platzen" können die Berater auch grosse Informationsmengen auf ihrem Notebook auf den neuesten Stand bringen, die aus Performanegründen nur in einem Office effizient repliziert werden können.

In den IMG Offices steht eine komplette Infrastruktur zur Verfügung, um Kundenpräsentationen, Besprechungen, Trainings etc. effizient durchführen zu können. Über eine "Resource Reservation Datenbank" können Meetingräume und Ressourcen, wie beispielsweise Videobeamer, durch die Mitarbeiter reserviert werden.

2.4 VPN Netzwerk

Die IMG vernetzt die Berater sowie die einzelnen Offices über ein Virtual Private Network (VPN) mit dem Headquarter in St. Gallen. Im VPN-Netzwerk können beliebige Anwendungen, die das IP-Protokoll verwenden, eingesetzt werden. Dabei kann es sich sowohl um klassische Internet-Dienste wie Web und e-Mail, als auch um betriebswirtschaftliche Standardanwendungen wie SAP R/3 oder auch um Groupware-Anwendungen handeln. Dabei wird sämtliche Kommunikation authentifiziert und verschlüsselt. Durch ein VPN wird auch die Konsolidierung verschiedener Dienste im Headquarter möglich.

Das "Plus" an Sicherheit, das die implementierte VPN-Technologie garantiert, erlaubt die Nutzung sehr preiswerter Internet-Zugänge. Gerade durch die Nutzung des Internets als verbindende Netzwerkinfrastruktur ergeben sich eine ganze Reihe weiterer Vorteile. Diese wirken sich nicht nur positiv auf die laufenden Kosten aus, sondern erlauben auch sehr flexible Lösungen. Das Internet als "virtueller Backbone" ermöglicht die Wahl der optimalen lokalen Internet-Anbindung.

2.5 Groupware-Applikationen

Die IMG hat bereits vor mehr als fünf Jahren begonnen, Lotus Notes/Domino als Groupware-Plattform zu nutzen. Lotus Notes/Domino erfüllt die Anforderungen

der IMG, den Beratern mobile und offline-fähige Applikationen rund um die Uhr in idealer Weise zur Verfügung zu stellen.

Bei vielen Kunden haben die IMG-Berater vor Ort (heute leider immer noch) weder Zugang zu einem Web-Browser noch auf eine Modem- oder ISDN-Verbindung. Deshalb ist es erforderlich, dass die wichtigsten Applikationen und Informationsquellen offline auf den Notebooks der Berater verfügbar sind. Die Replizierfunktion von Notes ermöglicht den Beratern, Informationen auf ihrem Notebook mit zentralen Servern über Internet zu synchronisieren.

Groupware-Applikationen haben bei der IMG eine zentrale Bedeutung und werden derzeit primär in folgenden Bereichen eingesetzt:

- Demand & Account Management
- Skills Management & Resourcing
- Project Delivery
- Knowledge Management
- Employee Management

Die einzelnen Groupware-Applikationen sind hochgradig integriert und unterstützen Notes-spezifische Mail-Funktionalitäten wie Links oder Mail-in-Datenbanken.

Die Anbindung von Personal Digital Assistants (PDAs) an Groupware-Applikationen findet insbesondere im Bereich Personal Productivity Tools (e-Mail, Calendaring, Tasks etc.) Anwendung.

Die Groupware-Applikationen sind zunehmend web-fähig und sollen mittelfristig zusammen mit den Corporate-Systemen, wie beispielsweise dem zentralen SAP R/3 System, in ein Mitarbeiterportal integriert werden.

3 Operative Steuerung der IMG im Informationszeitalter

3.1 Forecasting und Sales Pipeline Management

Zukunftsgerichtete Controlling-Instrumente sind für die Steuerung von Unternehmen essenziell. Seit dem Wandel des Beratungsmarktes vom Verkäufer- zum Käufermarkt gelten auch für Beratungsunternehmen die gleichen Prinzipien wie für Industriebetriebe: Die Planung und Steuerung des Unternehmens muss auf einer Absatzplanung basieren. So ist der geplante Verkaufsumsatz die wichtigste Basisgröße für Entscheidungen bei der Ressourcenplanung. Geben die vergangenheitsorientierten Monatsberichte (Management Accounting) Auskunft über die eingetretene Situation, so zeigen die Veränderungen des Auftragsbestands und der Sales Pipeline zukünftige Geschäftsentwicklungen und ermöglichen proaktives Handeln und gegebenenfalls Gegensteuerung.

Die IMG-Planungsprozesse richten sich nach einheitlichen Prinzipien. Für die jährliche Umsatzplanung sind der Auftragsbestand und die Sales Pipeline die

Ausgangsgrößen. Diese Absatzplanung wird bottom-up auf Projektebene erhoben; d.h. die Kundenverantwortlichen erfassen monatlich ihre laufenden und geplanten Projekte. Für die Beurteilung der Qualität der Planannahmen hat sich die Einteilung der Projekte in folgende Kategorien bewährt:

1. Auftragsbestand – verkaufte Projekte
2. Folgeprojekte bei bestehenden Kunden
3. Identifizierte Projekte bei neuen Kunden
4. Erwartete Projekte, wobei die Kunden noch nicht genau identifiziert sind

Die Realisierbarkeit der geplanten Projekte ist bei der Kategorie 1 am höchsten und bei der Kategorie 4 am niedrigsten. Dementsprechend werden die geplanten Umsätze auch mit den geschätzten Wahrscheinlichkeiten gewichtet. Die „Zauberformel“ der IMG verlangt, dass mindestens 75% des budgetierten Jahresumsatzes den Kategorien 1 bis 3 zuzuordnen ist. Dies gewährleistet, dass der geplante Umsatz als Basisgröße der weiteren Planung eine fundierte Grundlage hat.

Neben den Planungsprozessen dient das operative Sales Pipeline Management dazu, den erwarteten Geschäftsgang zu prognostizieren. Dies wird durch monatlich aktualisierte und konsolidierte Darstellungen der Sales Pipeline erreicht. Damit wird die Entwicklung des Auftragsbestands als wichtigster Indikator genutzt. Bei vorhersehbarer Umsatzsteigerung können rechtzeitig Rekrutierungsmassnahmen eingeleitet werden. Auf der Gegenseite wird auf die Einstellungsbremse getreten, sofern die Aussichten an der Verkaufsfrent weniger positiv sind.

3.2 Monthly Closing

Zentrale Messgrößen für das Berichtswesen eines Beratungsunternehmens können unter den Kategorien Finanzkennzahlen, Pipeline, Projekte und Mitarbeiter subsumiert werden. Die folgende Darstellung liefert eine gute Übersicht über kritische Erfolgsfaktoren des Beratungsgeschäfts:

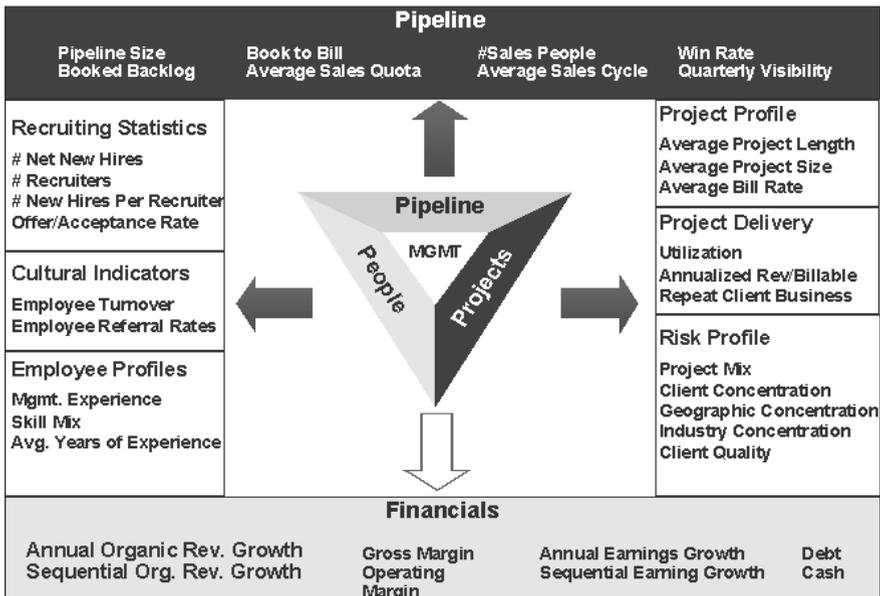


Abbildung 3: Kritische Erfolgsfaktoren für das Beratergeschäft [Goldman Sachs 2001, S. 90]

Das Zahlenwerk der IMG kommt durch ein monatliches Berichtswesen zustande, das auf einem einheitlichen Fakturierungsprozess basiert (Times and Material Reporting). Dieser ist durch eine Online- wie Offline-Erfassungsapplikation unterstützt, wo jeder der 600 Mitarbeiter individuell via Internet seine Stunden und Ausgaben auf den Kundenprojekten berichtet. Diese Daten werden vom Projektvorgesetzten eingesehen und freigegeben, worauf schliesslich die Kundenrechnung automatisch assembliert wird. Die Projektstunden sowie nicht produktive Zeiten werden in dem zentralen SAP R/3 System verbucht.

Das Berichtswesen der IMG basiert auf Kennzahlen, die monatlich unternehmensweit nach einheitlichen Kriterien gemessen werden, indem das zentrale SAP R/3 System, auf dem alle Niederlassungen rechnen, ausgewertet wird.

Die Auswahl und Definition der Kennzahlen erfolgte im Rahmen eines Balanced Scorecard Projekts. Ausgangspunkte waren die Interpretation der Unternehmensstrategie und eine SWOT-Analyse. Als Ergebnis wurden die folgenden Kennzahlen als Key Performance Indicators identifiziert und in einer Balanced Scorecard dargestellt:

Balanced Scorecard

Period: Jan./FY02

Financials					Projects				
1.1	Revenue (MCHF)				2.1	Billability of consultants			
1.2	Project ROS (%)				2.2	Billability of management			
1.3	EBIT (MCHF)				2.3	# of Consultants < Revenue Target			
1.4	EBIT (%)				2.4	Delivery delta (TCHF)			
1.5	Overhead Cost				2.5	Average revenue by client (TCHF)			
People					Pipeline				
3.1	# of employees				4.1	Sold revenue/budget			
3.2	# of VPs/SVPs/EVPs/total empl.				4.2	Identified revenue/budget			
3.3	Employee satisfaction index				4.3	Weighted sales pipeline next 12 months			
3.4	Employee turnover rate (%)				4.4	Increase/decrease of sales pipeline			

Abbildung 4: IMG Balanced Scorecards

3.3 Reports für das Management

Die Balanced Scorecard stellt die höchste Aggregationsstufe des Management-Reportings dar.

In den nächsten Stufen dienen die aus dem zentralen SAP R/3 System erstellten Profit Center-Berichte, Umsatz- und Auslastungsübersichten der Berater sowie Projektaufstellungen als Basis für das Controlling und die operative Steuerung.

Die IMG ist in mehrere Profit Center und in ein Cost Center (Corporate Center für die Erbringung der zentralen Dienstleistungen) gegliedert. Jedes Profit Center wird monatlich in einer detaillierten eigenen Ergebnisrechnung dargestellt. Diese basiert auf dem Prinzip des Direct Costing; d.h. die Kosten werden auf der tiefstmöglichen Stufe (falls möglich pro Berater) alloziert. Die Kosten des Corporate Centers (CC) werden separat dargestellt.

Wie bei einer Produktfirma ist es auch für eine Beratungsfirma wichtig zu wissen, mit welchen Produkten welche Renditen erzielt werden. Ähnlich wie bei der Produktkalkulation eines Konsumgutes ist es auch bei Projekten möglich, einen Projekt-Deckungsbeitrag und eine Rendite zu ermitteln. Dies erfolgt bei der IMG, indem von den Umsatzerlösen die mit dem Projekt verbundenen Cash Out-Kosten und zusätzlich die Standardkosten abgezogen werden. Für die Ermittlung der Standardkosten werden die auf den Projekten geleisteten Stunden mit einem Standardkostensatz (einheitlich pro Beraterkategorie) bewertet. Der Standardkostensatz ist so gewählt, dass bei Planauslastung die Kosten eines Beraters gedeckt sind. Das Ergebnis dieser Kalkulation ist eine detaillierte Liste aller Projekte, welche die monatlich erzielten Umsätze und Renditen darstellt. Damit werden

eventuelle Projekte bzw. Kunden mit einer unterdurchschnittlichen Rendite frühzeitig erkannt und es können mögliche Massnahmen und Konsequenzen evaluiert werden.

4 Operative Steuerung des Projekteinsatzes im Informationszeitalter

4.1 Resourcing

Für eine Beratungsgesellschaft wie die IMG ist es von zentraler Bedeutung, die Skills und die aktuelle Kapazitätsplanung jedes Mitarbeiters zu kennen. Nur damit ist es möglich, die Projekte optimal zu staffen, die Skills der Mitarbeiter zu entwickeln und die Mitarbeiter auszulasten.

Basierend auf einer vordefinierten Skills-Matrix erfassen und aktualisieren die Berater ihre Skills. Für jeden Skill gibt es eine Beschreibung sowie Links zu entsprechenden Trainingsangeboten von IMG oder externen Anbietern. Über eine integrierte Suchmaschine können für eine beliebige Skills-Kombination die entsprechenden Mitarbeiter lokalisiert werden.

Zusätzlich pflegen die Berater ihre Planung bezüglich Projekteinsatz, Training, Urlaub etc. auf Tagesbasis und mit einem Zeithorizont von sechs Monaten. Die Skills der einzelnen Berater, kombiniert mit der individuellen Kapazitätsplanung, bilden die Grundlage für das eigentliche Resourcing. Für ein Projekt können so die verfügbaren Beratungsressourcen nach Skills-Kategorie interaktiv abgefragt und schliesslich auch gefunden werden (Project Staffing). Vakante Positionen für Projekte werden in einem Marktplatz ausgeschrieben. So können freie Ressourcen frühzeitig lokalisiert werden und eine optimale Auslastung der Berater wird ermöglicht (Employee Staffing).

Das nachfolgende Bild zeigt die Kapazitätsplanung und Auslastungssituation eines Beraters über die nächsten sechs Monate.