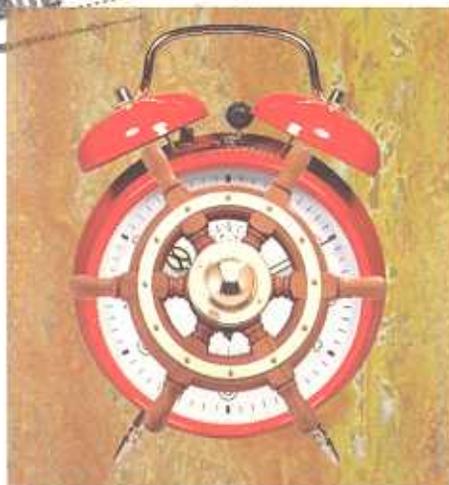


Belegstück
Seite 57-59

Management auf Zeit

- **Manager auf Zeit – in unsicheren Gewässern**
- **Erfolgsfaktoren in der Interim Management Industrie**
- **Interim Management: Vom „Bodyleasing“ zum „Strategischen Instrument“**
- **Zeitmanagement auf der Chefetage**
- **Der Vertrag des „Managers auf Zeit“ mit dem ihn beauftragenden Unternehmen**



Internes Consulting

- **Interne Beratung, Teil 3**
- **Große Resonanz beim 2. Symposium des Arbeitskreises Internes Consulting**
- **Mehrwert durch interne Beratung**
Inhouse Consulting
Deutsche Bank AG

Wissen, Qualität, Qualifikation

- **Organisationales Lernen und Wissensmanagement – neue Ansätze der Unternehmensberatung**
- **MBA für Unternehmensberater**
- **Unterwandert das Q-Management die Qualität?**

Beratungsmarkt

- **Von der Wirtschaftsprüfung zur Unternehmensberatung – Teil 3**

Executive Search/ Personalberatung

- **Der Personalberatungsvertrag – ein Chamäleon?**
- **Executive Search – Wettlauf gegen die Zeit zu Lasten der Qualität?**

IT-Lösungen

- **One-to-One-Marketing in deutschsprachigen Unternehmen**
- **Ein Modell macht noch keinen Sommer – Balanced Scorecard**

Beratungsprozeß

- **Interkulturelles Management in der Unternehmensberatung – Teil 2**

Methoden

- **Methoden der Prozeßflußanalyse**

Mehrwert durch interne Beratung

Inhouse Consulting Deutsche Bank AG



Thomas Beemelmann
Vice-President
Inhouse Consulting/Key Projects
Deutsche Bank AG



Jan D. Wiede
Senior Consultant
Inhouse Consulting/Key Projects
Deutsche Bank AG

Mit steigender Dynamik und Komplexität der relevanten Unternehmensumwelt sehen sich Unternehmen immer stärker unter Anpassungsdruck und erkennen, daß die effiziente und effektive Gestaltung ihrer organisationalen Strukturen und Prozesse wichtige Erfolgsfaktoren im Wettbewerb darstellen. Berater werden gesucht, die diese Aufgabe übernehmen und damit die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bzw. neu aufbauen. Die Deutsche Bank AG hat sich vor einigen Jahren entschieden, diese Beratungsleistungen (neben dem Einkauf am externen Markt) in einer eigenen Beratung „DB Inhouse Consulting“ intern anzubieten.

¹ Vgl. Timmermann, *Forum der Deutsche Bank AG*, 1998, S.22.

1. Der Markt und kritische Erfolgsfaktoren für Unternehmensberatungsleistungen innerhalb der Deutsche Bank AG

Der Bedarf an Unternehmensberatungsleistungen ist in den letzten Jahren permanent angestiegen. So verdoppelte sich der Umsatz in Deutschland zwischen 1990 und 1998 von 8,8 Mrd. DM auf 16,4 Mrd. DM¹. Einige Branchen zeigen zudem einen überproportional ansteigenden Bedarf. In der Banken- und Versicherungsbranche z. B. stieg der Umsatzanteil 1997 in nur einem Jahr um mehr als das Doppelte – von 9,3 % (1996) auf 23 % (1997).

Aus den Zahlen und unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße

läßt sich schließen, daß ein großer relevanter Markt innerhalb der Deutsche Bank AG bestehen müßte. Dennoch erscheint die interne Beratung nicht in jedem Fall ökonomisch sinnvoll zu sein. Eine Erfolgsstory läßt sich nur dann generieren, wenn die interne Beratung über einen echten Wettbewerbsvorteil gegenüber der externen Alternative verfügt. In diesem Zusammenhang sollen die Faktoren Qualität, Kosten und Zeit für die interne Beratung analysiert und zur externen Beratung abgegrenzt werden.

Die Qualität der Unternehmensberatungsleistungen stellt sich wegen der hohen Bedeutung vieler Projekte als ein dominierendes Kriterium zur Auswahl extern oder intern dar. So scheinen interne Berater immer dann vorteilhafter zu sein, wenn das Beratungsprojekt ein hohes Branchen- und (internes) Fach-Know-how verlangt, wenn das weitreichende Beziehungsnetzwerk direkt angewendet werden kann und wenn das Commitment der internen Beratung zur Implementierung der Ergebnisse und der Zugriff auf den Berater nach Beratungsende dem Kunden wichtig erscheinen. Daraus folgt, daß die interne Beratung besonders für Aufgaben des Projektmanagements und der Prozeß(um)gestaltung eine besondere Stärke aufweist.

Externe Berater verfügen hingegen über eher übergeordnetes Know-how, genießen oftmals den Ruf der Neutralität und haben Zugang zu externen Informationen, d. h. sie können im Rahmen eines Projektes aktiv und neutral den Markt betrachten und erheblich leichter Kontakt zu verschiedenen Organisationen (potenziellen Kunden, Konkurrenten)

knüpfen. Marktanalysen und reine Strategieberatung erscheinen folglich in einer externen Beratung optimal angesiedelt zu sein.

Die Kosten stellen den zweiten Erfolgsfaktor der Beratung dar. Es ist ein Preis zu wählen, der die verfügbaren Ressourcen einer ergebnismaximalen Verwendung zuführt und gleichzeitig eine dauerhafte Auslastung der Berater sicherstellt. DB Inhouse Consulting setzt diesen Verrechnungspreis zwar geringer an als bei externen Beratern gleicher Qualifikation (Fixkosten zwingen interne Berater zu einer hohen und dauerhaften Kapazitätsauslastung), jedoch deutlich höher als die reinen Personalkosten, um einem Einsatz der Berater als Ausgleich von rein operativen Kapazitätsengpässen im Kundenbereich zu entgegen. Auch darf die motivatorische Wirkung eines „angemessenen“ Preises sowohl für den Berater als auch für den Kunden nicht unterschätzt werden.

Der Faktor Zeit bildet das dritte Kriterium der Beurteilung. Oftmals wird hier ein echter Vorteil der internen Beratung gesehen, da diese flexibel und schnell an Probleme herangehen kann. Mit einiger Beratungspraxis kann sich der Folgerung aber nur bedingt angeschlossen werden. So arbeitet ein Unternehmen wie die Deutsche Bank AG mit einer Reihe von externen Beratungen regelmäßig zusammen – langwierige Berateruche und Verhandlungen fallen weg. Weiterhin liegt die Auslastungsquote bei internen Beratern der Deutsche Bank AG derzeit erheblich höher (ca. 92 %) als bei externen Beratern (70–80 %). Folglich müssen Anfragen nach ihrer Wichtigkeit, in Absprache mit den Kunden, priorisiert werden.

2. Produktpalette Unternehmensberatung

Zur besseren Operationalisierung

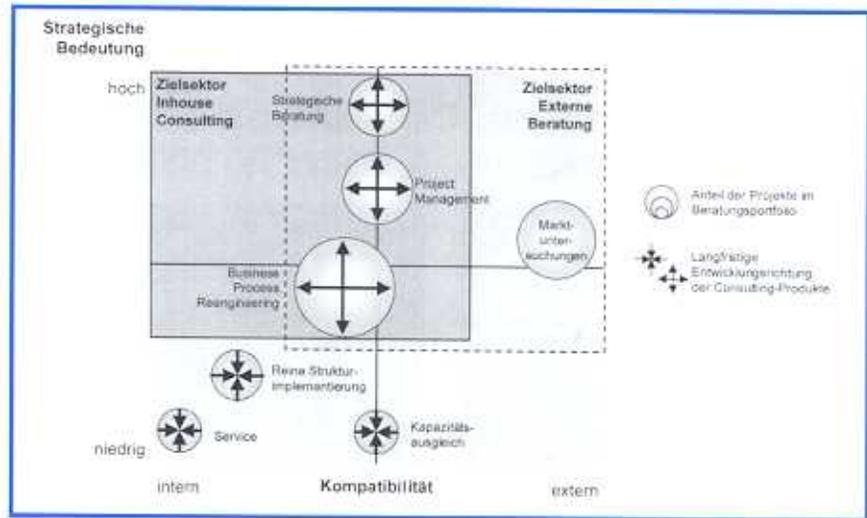


Abb. 1: Beratungsportfolio Inhouse Consulting vs externe Beratung nach Produkten

werden im DB Inhouse Consulting die angesprochenen Erfolgsfaktoren auf das Kriterium der Kompatibilität¹ zusammengefaßt. Externe Kompatibilität bedeutet, daß die Aufgaben Anforderungen stellen, die nur ein externer Berater erfüllt (z. B. Marktanalyse). Demgegenüber fallen unter die interne Kompatibilität jene Projekte, die von einer internen Beratung effizienter und/oder effektiver zu lösen sind (z. B. Business Process Re/Engineering). Da nicht alle (möglichen) Aufgaben mit einer gleichbleibenden Attraktivität für eine Beratung anzusehen sind, wird folgend ebenfalls die strategische Bedeutung der Leistungen unterschieden (Vgl. Abb. 1).

Der Großteil der Projekte der internen Unternehmensberatung der Deutsche Bank AG liegt im Bereich des Business Process Re/Engineerings und des Projektmanagements. Beide Aufgaben können sowohl intern als auch extern erbracht werden. Die starke Stellung des DB IC im Vergleich zu externen Anbietern dürfte mit in den Anforderungen zur

Implementierung neuer Strukturen begründet liegen.

Sehr spezifisch und fast nur von internen Support-Dienstleistern zu erbringen sind die Leistungen Service und reine Strukturimplementierungen. Diese Leistungen sind in der Regel dauerhaft zu erbringen und haben daher keinen Projektcharakter. Typisches Beispiel in der Deutsche Bank AG sind DV-Maintenance-Leistungen.

Als Zielsektor ist der Bereich mit hoher strategischer Bedeutung und maßgeblich interner Kompatibilität anzusehen. Hier finden sich Leistungsarten, die aufgrund ihrer Bedeutung für das Unternehmen, ihres Gestaltungsspielraums und ihrer Kreativitätsanforderungen als besonders interessant anzusehen sind. Besonders um die strategische Beratung findet ein harter Wettbewerb zwischen internen und externen Beratern statt. Generell hat die Einführung in der Deutsche Bank AG jedoch gezeigt, daß strategische Beratung oftmals in einem Phasenmodell abläuft. So werden externe Berater eingeschaltet, wenn es gilt, strategische Alternativen aufzuzeigen und marktnah zu bewerten (Bestimmung der Akzeptanz und des relevanten Mark-

¹ Vgl. zu Kompatibilitätsgedanken: Laux/Liermann, *Grundlagen der Organisation*, 4., vollst. überarbeitete Auflage, Berlin u.a. 1997, S. 239ff.

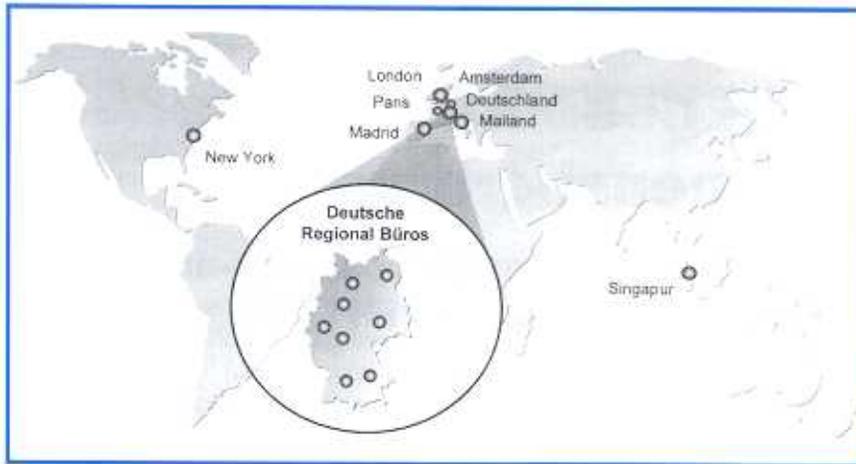


Abb. 2: Weltweite Präsenz der Inhouse Consulting Berater

tes bei der Gründung einer Retail Bank). Interne Berater werden dann beauftragt, die abstrakte Idee umzusetzen und „zum Laufen“ zu bringen (so z. B. aktuell den Aufbau der Deutsche Bank 24 als Retailbank, die Positionierung einer Private Bank oder Ausgründung einer „Processing Unit“). Der Markt der strategischen Beratung ist zwar hart umkämpft, besonders bei großen Projekten setzt sich aber zusehends die Erkenntnis durch, daß Kooperationen oftmals den optimalen Lösungsweg darstellen.

Leistungen wie z. B. Marktstudien sollte eine interne Beratung den externen Beratern überlassen. Es mangelt bei derartigen Anforderungen am Zugang zu Dritten, und es fehlt oftmals auch an der Neutralität der internen Berater.

3. Deutsche Bank Inhouse Consulting – 240 Berater in 15 Büros weltweit

Gemäß Vision „To provide skilled resources and sophisticated tools to help our customers achieve their goals“ unterhält das DB Inhouse Consulting Büros im Head Office in Frankfurt/Eschborn und an allen wichtigen Drehscheiben des Deutsche Bank Konzerns. Diese regionale

Präsenz stellt einen wichtigen (zusätzlichen) Erfolgsfaktor für unsere Kunden dar. So kann ein Projekt sowohl global (Workflowmanagement SAP R3) als auch regional in Deutschland (Re/Engineering der Belegbearbeitung in 47 Scannerstellen) umgesetzt werden.

Zu den Kunden des DB Inhouse Consulting zählen neben dem Corporate Center auch alle fünf Unternehmensbereiche (Private & Retail Banking, Corporates & Real Estate, Global Corporates & Institutions, Asset Management, Global Technology & Services) sowie die Tochtergesellschaften der Deutsche Bank Gruppe. Konsequenterweise hat sich die Beratung auch intern nach diesen Kundengruppen aufgestellt, da die Beratungsinhalte doch erhebliche Unterschiede aufweisen. Die Höhe des Verrechnungspreises richtet sich nach den Aufgabenanforderungen, den Risiken des Projektes und den eingesetzten Beratern. Hierzu wird, je nach den Erfahrungen und den Skills des Beraters, zwischen verschiedenen Beraterstufen unterschieden: vom Consultant bis zum Senior Project Manager.

In einer stark räumlich verteilten Organisation mit über 200 Beratern kommt dem Aufbau und Transfer

von Wissen eine besonders wichtige Bedeutung zu. Überwunden wurde das Kommunikationsproblem durch Implementierung einer Wissensdatenbank, die allen Beratern zugänglich ist. Kompetenzzentren, die eine Patenschaft für bestimmte Produkte des Beratungsportfolios übernommen haben, sichern zusätzlich die Weiterentwicklung von Know-how und Produkten der DB Inhouse Consulting.

Als Abschluß seien kurz einige wichtige Projekte angesprochen, die aktuell sind oder dem Leser noch bekannt sein dürften:

- Konsolidierung verschiedener Hypothekenbanken zur „Eurohypo“;
- Projektmanagement zur Integration Bankers Trust GIS;
- Gründung der European Transaction Bank.

Die Autoren

Thomas Beemelmann ist Vice-President im Bereich Inhouse Consulting/Key Projects in Frankfurt. Er ist mitverantwortlich für die Akquisition und Durchführung diverser Management-Projekte in der Deutschen Bank AG.

Jan D. Wiede ist für das Inhouse Consulting/Key Projects in Frankfurt als Senior Consultant tätig. Er betreut verschiedene Teilprojekte im Bereich GTS Custody Services. Sein besonderes Interesse liegt in der strategischen Beratung und Kommunikation, auch für den Bereich Inhouse Consulting.

Deutsche Bank AG
Global Technology and Services
Inhouse Consulting
60262 Frankfurt am Main
Tel.: (0 69) 9 10-6 54 12
Fax: (0 69) 9 10-6 66 61
E-Mail: inhouse.consulting@db.com