

Niedereichholz

Internes Consulting

**Grundlagen · Praxisbeispiele ·
Spezialthemen**

**Edition
Consulting**

Oldenbourg

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Internes Consulting : Grundlagen – Praxisbeispiele – Spezialthemen /
hrsg. von Christel Niedereichholz. – München ; Wien : Oldenbourg, 2000
(Edition Consulting)
ISBN 3-486-25470-7

© 2000 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Druck: Grafik + Druck, München
Bindung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe Binderei GmbH

ISBN 3-486-25470-7

Mehrwert durch interne Beratung

Inhouse Consulting Deutsche Bank AG

**Thomas Beemelmann, Managing Director,
Inhouse Consulting Deutsche Bank AG**
**Jan D. Wiede, Project Manager,
Inhouse Consulting Deutsche Bank AG**

Inhaltsübersicht

- 1 Der Markt und kritische Erfolgsfaktoren für Unternehmensberatungsleistungen innerhalb der Deutsche Bank AG
- 2 Produktpalette Unternehmensberatung
- 3 Deutsche Bank Inhouse Consulting – 250 Berater in 15 Büros weltweit

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 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 Erfolgs-

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

story 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 (potentiellen 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 letzte 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 besitzt ein Unternehmen wie die Deutsche Bank AG eine Reihe von Beratungen, mit der sie regelmäßig zusammenarbeitet – langwierige Beratersuche 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, die nicht eine absolute Dringlichkeit aufweisen, zeitlich nach hinten priorisiert werden.

2 Produktpalette Unternehmensberatung

Zur besseren Operationalisierung werden im DB Inhouse Consulting die angesprochenen Erfolgsfaktoren auf das Kriterium der Kompatibilität zusammengefaßt. Externe Kompatibilität bedeutet, daß die Aufgaben Anforderungen stellt, 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 bearbeiten 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).

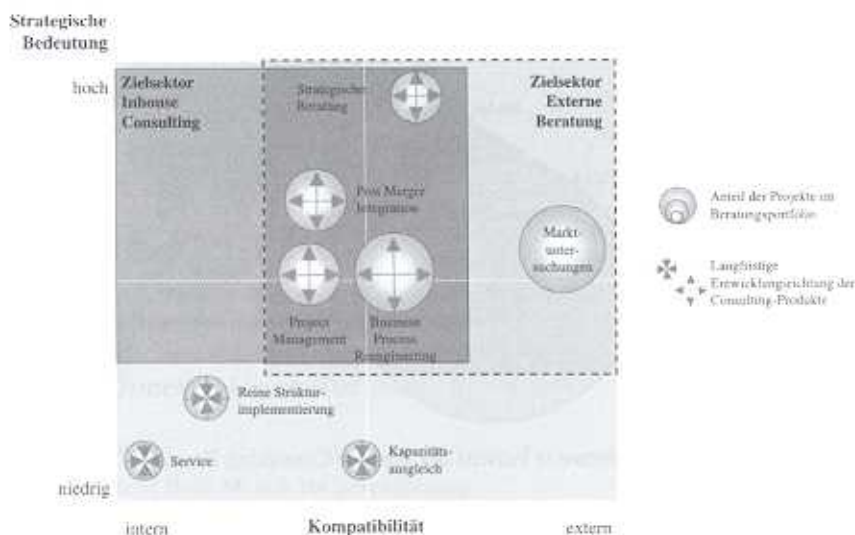


Abb. 1: Beratungsportfolio Inhouse Consulting vs externe Beratung nach Produkten.

Der Großteil der Projekte der internen Unternehmensberatung der Deutsche Bank AG liegt im Bereich des Business Process Re/Engineerings, der Post Merger Integration und des Projektmanagements. Diese 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 Marktes 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.

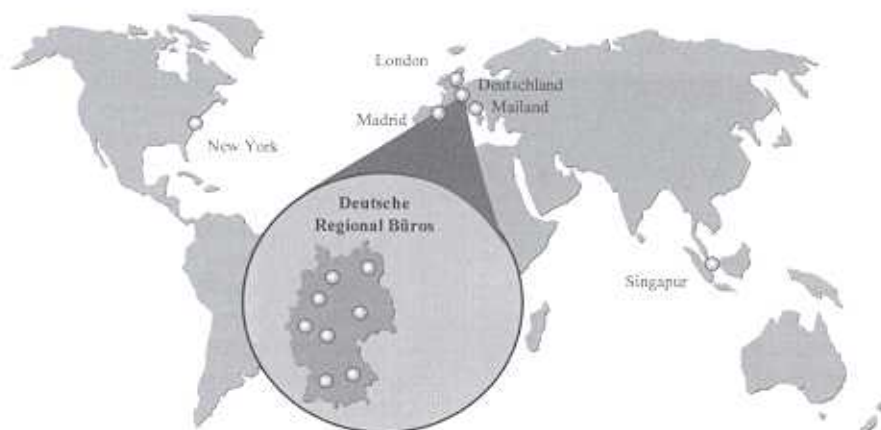


Abb. 2: Weltweite Präsenz der Inhouse Consulting Berater.

3 Deutsche Bank Inhouse Consulting – 250 Berater in 15 Büros weltweit

Gemäß der 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) oder 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 Kunden 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 Rolle 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 oder dem Leser noch bekannt sein dürften:

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