



Consulting 4.0: Eine Analyse der Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen von Unternehmensberatungen

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Science (M. Sc.)“ im Studiengang
Wirtschaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität
Hannover

vorgelegt von:

Name: Spreen



Vorname: Felix



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 30. September 2019

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation und Relevanz.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	2
1.3 Struktur der Arbeit	4
2 Einordnung von Consulting 4.0	6
2.1 Unternehmensberatung	6
2.1.1 Begrifflichkeit und Entwicklung der Beratung	6
2.1.2 Beratungsprozess.....	9
2.1.3 Beratungssegmente.....	12
2.1.4 Beratungsformen	14
2.1.5 Beratungsmarkt	15
2.2 Digital Transformation	18
2.2.1 Digitalisierung	18
2.2.2 Künstliche Intelligenz	19
2.2.3 Big Data.....	20
2.2.4 IT-Sicherheit.....	22
2.2.5 Industrie 4.0.....	23
2.3 Verknüpfung zu Consulting 4.0.....	25
3 Ermittlung der durch Digitalisierung verursachten Veränderungen der Beratung 28	
3.1 Chancen und Potentiale	28
3.2 Herausforderungen im Kontext zur Digitalisierung	29
3.2.1 Geschäftsmodelle	29
3.2.2 Beratungsthemen	32
3.2.3 Beratungsprozesse	33
3.2.4 Beraterwissen	34
3.2.5 Beratungsleistungen	35
3.3 Kritische Erfolgsfaktoren	37
3.3.1 Lösungskompetenz.....	38

3.3.2	Produktportfolio	39
3.3.3	Innovationsfähigkeit	41
3.3.4	Durchdringung von Märkten und Accounts	43
3.3.5	Personalrecruiting und -entwicklung	45
3.3.6	Skalierbarkeit	47
3.4	Vorgehensweisen	49
3.4.1	Design Thinking	49
3.4.2	Process-Mining	50
3.4.3	Business Model Canvas	52
3.4.4	Agiles Projektmanagement	53
3.4.5	Prince2	55
3.5	Modellierung der identifizierten Veränderungen der Unternehmensberatung	56
4	Empirische Untersuchung und Erweiterung der Consulting 4.0-Veränderungen...	58
4.1	Stichprobe	58
4.2	Quantitative Analyse	62
4.3	Qualitative Analyse	66
4.4	Erweiterung der Modellierung	70
5	Diskussion und Reflexion	72
5.1	Herausforderungen	72
5.2	Kritische Erfolgsfaktoren	75
5.3	Vorgehensweisen	77
6	Limitationen	81
6.1	Literaturrecherche	81
6.2	Expertenumfrage	82
7	Implikationen und Handlungsempfehlungen.....	84
7.1	Forschung	84
7.2	Management	86
8	Fazit und Ausblick	90
	Literaturverzeichnis	X
	Anhang	A1
	Ehrenwörtliche Erklärung	XVIII

1 Einleitung

1.1 Motivation und Relevanz

„Der Schuster selbst trägt die schlechtesten Schuhe.“ Dieses Sprichwort kann auf die Beziehung zwischen Unternehmensberatung und Digitalisierung übertragen werden (vgl. consultingmarket.de 2016b). Da die Digitalisierungsprojekte der Klientenunternehmen aufgesetzt, gesteuert und durchgeführt werden müssen, profitiert die Beratungsbranche stark von der Digitalisierung. Das Paradoxe daran ist, dass die Beratungsbranche trotz großer eigener Kompetenzen in diesem Bereich bisher wenig digitalisiert ist (vgl. Werth et al. 2016, S. 55). In nahezu allen Wirtschaftszweigen entstehen neue digitale Geschäftsmodelle. Obwohl die Berater die Haupttreiber dieser Entwicklung sind, ist die Beratungsbranche bislang von umfassenden Umwälzungen im Digitalisierungsbereich verschont geblieben (vgl. Werth et al. 2017, S. 60). Dies wird sich jedoch aufgrund digitaler Transformation, steigender Kundenanforderungen und einer zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit zeitnah verändern (vgl. Fleischhut 2018). Viele große Beratungshäuser investieren bereits große Summen in innovative Digitalisierungstechnik (vgl. Fröndhoff 2018). Von einer breiten Digitalisierung der Beratungsbranche kann allerdings noch nicht gesprochen werden.

In der Vergangenheit bestand das Geschäftsmodell der Unternehmensberatungen darin, durch Entsendung hochqualifizierter Mitarbeiter die vordringlichsten Probleme und Herausforderungen der Auftraggeber zu lösen. Die Entwicklung neuer Strategien, die Durchführung von Kostensenkungsmaßnahmen und die Einführung innovativer Technologien gehörten zu den Kernkompetenzen der Beratungsbranche (vgl. consultingsearcher o. J.). Dabei konnten die Berater in der Regel auf Best Practice-Anwendungsfälle zurückgreifen, um den Kunden mit vorgefertigten Lösungen zielgerichtet und effizient zu helfen (vgl. Fleischhut 2018).

Einer der wichtigsten Faktoren für den Wandel der Unternehmensberatung liegt darin, dass es in den Bereichen zukunftsweisende Technologien, innovative Lösungen und disruptive Geschäftsmodelle aufgrund der fundamentalen Veränderungen keine Best Practices mehr gibt. Darüber hinaus fordern die Kundenunternehmen anstatt des bisherigen lösungsorientierten Ansatzes eine umfassende Betrachtung der Unternehmensprobleme (vgl. Fleischhut 2018). Auch sind die Unternehmen und damit die Kunden der Unternehmensberatungen mit neuen Herausforderungen wie der Datenverarbeitung und -nutzung von immer mehr verfügbaren Datenmengen, der Implementierung von schlanken Entscheidungsprozessen sowie der zunehmenden Gefahr von Cyberattacken konfrontiert. Diese Herausforderungen verändern die Bedürfnisse der Kunden und führen daher zu einem Anpassungsbedarf bei Unternehmensberatungen (vgl. consultingsearcher o. J.).

Da die digitale Transformation jeden Aspekt des Geschäfts berührt, müssen Unternehmensberatungen ihre Kunden zukünftig im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes unterstützen und

begleiten. Dieser beginnt mit der Problemidentifikation und endet mit der Einführung neuer Lösungen. Ziel eines Beratungsprojektes ist es nicht mehr ausschließlich belastbare Ergebnisse zu erzielen, sondern auch neue Arbeits- und Denkweisen in der Organisation zu implementieren. Aufgrund der zunehmenden Menge an Informationen bezüglich Technologien, Trends, Geschäftsmodellen und Methoden übernimmt der Berater vermehrt die Rolle eines Coaches und damit einer Vertrauensperson. Um den Kunden in Gegenwart und Zukunft zu unterstützen, muss der Berater seine persönlichen Kompetenzen erweitern. Zur besseren Bedürfnisbefriedigung der Klienten wird die Strategie durch umsetzungsorientierte Dienstleistungen ergänzt, wodurch der Beratungsansatz komplexer wird (vgl. Fleischhut 2018). Angelehnt an die verschiedenen industriellen Revolutionen wird dieser neue Beratungsansatz häufig unter dem Oberbegriff Consulting 4.0 zusammengefasst (vgl. consultingsearcher o. J.).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen hat das Thema Consulting 4.0 eine sehr große Praxisrelevanz. Die Unternehmensberatungen müssen kurzfristig auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren, um langfristig ihr Geschäftsmodell und damit ihr Fortbestehen zu sichern. Da zu dieser Thematik bisher wenig geforscht wurde, wird durch diese Arbeit eine Analyse der Veränderungen des Beratungsgeschäfts geliefert, auf der spätere wissenschaftliche Arbeiten aufbauen können.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Nach Darstellung der Relevanz dieser Thematik erfolgen in diesem Unterkapitel Zielsetzung und Ableitung entsprechender Forschungsfragen. Basierend auf den angestellten Überlegungen, beschäftigt sich diese Arbeit mit dem Umbruch der Unternehmensberatung im digitalen Zeitalter. Als übergeordnetes Forschungsziel wird untersucht, ob die Veränderungen des Beratungsgeschäfts die häufig verwendete revolutionäre Begrifflichkeit „Consulting 4.0“ rechtfertigen. Deshalb werden die Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen von Unternehmensberatungen im Rahmen des Consulting 4.0 analysiert, woraus die folgenden drei spezifischen Forschungsfragen abgeleitet werden können:

Forschungsfrage 1:

Welches sind die Herausforderungen von Unternehmensberatungen im digitalen Zeitalter?

Forschungsfrage 2:

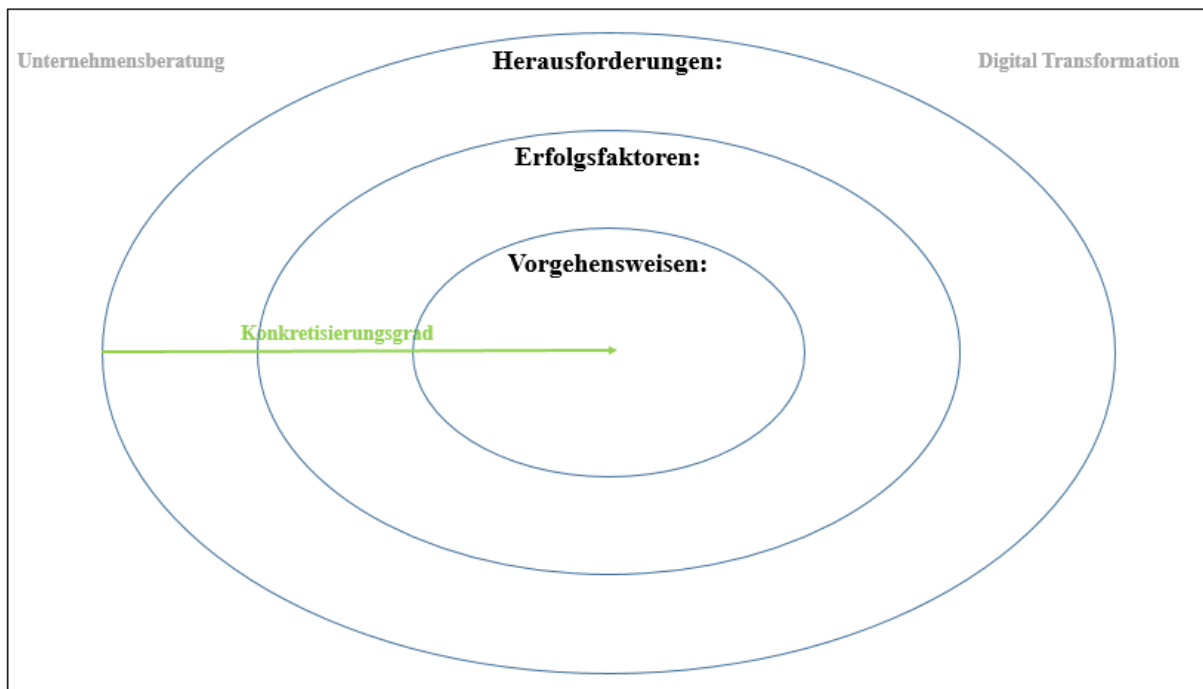
Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen im digitalen Zeitalter?

Forschungsfrage 3:

Welches sind die Vorgehensweisen von Unternehmensberatungen im digitalen Zeitalter?

Die Ergebnisse dieser Forschungsfragen werden zueinander in Beziehung gesetzt, indem diese in das folgende „Blanco“-Modell übertragen werden:

Abbildung 1: Blanco-Modell zur Modellierung der Ergebnisse



Quelle: Eigene Darstellung

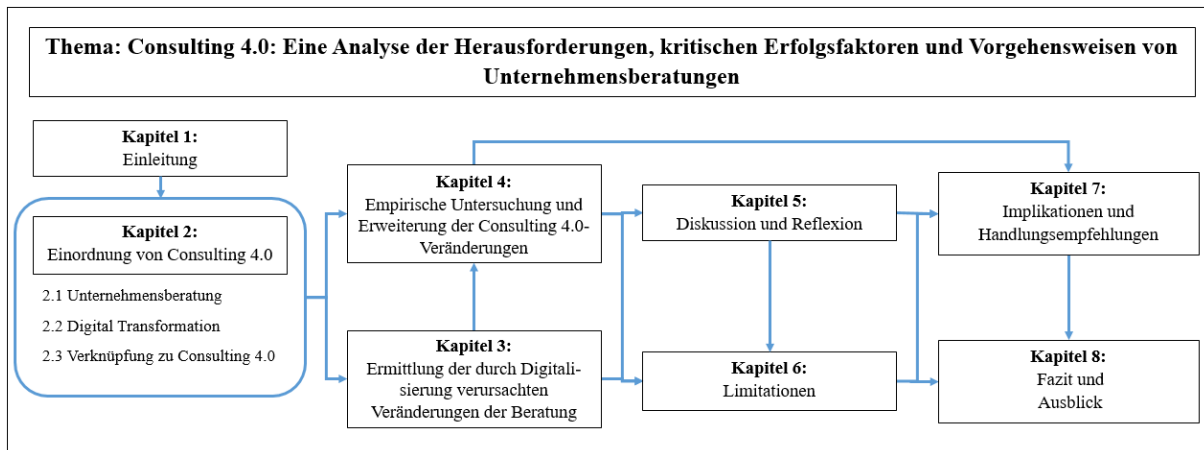
Das Modell ist in einer dreifachen Ellipsenform angeordnet, um den zunehmenden Konkretisierungsgrad zu symbolisieren. Die Umgebung des Modells besteht aus den Kategorien Unternehmensberatung und Digital Transformation, welche die Basis des Modells darstellen. Die äußere Ellipse beinhaltet die Herausforderungen von Unternehmensberatungen im digitalen Zeitalter, aus denen die kritischen Erfolgsfaktoren (mittlere Ellipse) abgeleitet werden können. Die Vorgehensweisen werden im Zentrum (innere Ellipse) eingetragen, da diese direkt aus den kritischen Erfolgsfaktoren und indirekt aus den Herausforderungen abstrahiert werden können. Der grüne Pfeil symbolisiert den Konkretisierungsgrad, welcher von Herausforderungen über kritische Erfolgsfaktoren zu Vorgehensweisen zunimmt. Das Ziel dieser Arbeit liegt darin, das „Blanco“-Modell auszufüllen und somit die drei spezifischen Forschungsfragen sowie das übergeordnete Forschungsziel zu beantworten.

Der Schwerpunkt dieser Ausarbeitung liegt auf Deutschland, da der deutsche Beratungsmarkt mit Abstand die größte Bedeutung in Europa hat. Darüber hinaus war die DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) einer Studie von Source Global Research zufolge im Jahr 2017 der weltweit attraktivste Markt für Unternehmensberater (vgl. consulting.de 2016). Daher könnte in dieser Region Consulting 4.0 bereits am weitesten entwickelt sein. Ferner ist der deutsche Beratermarkt für die wissenschaftliche Forschung an einer deutschen Universität am relevantesten. Auch sind die später befragten Berater ausschließlich deutsche Staatsbürger, die in verschiedenen Beratungsprojekten in Deutschland tätig sind.

1.3 Struktur der Arbeit

Bevor mit der eigentlichen wissenschaftlichen Forschung begonnen wird, muss dargestellt werden, wie bei der Beantwortung der Forschungsfragen und damit bei der Erfüllung der Zielsetzung vorgegangen wird. Es ist wichtig, dass der Leser an jeder Stelle der Arbeit weiß, welche Thematik aus welchem Grund bearbeitet wird. Daher wird der Beschreibung der Struktur der Arbeit an dieser Stelle ein eigenes Unterkapitel gewidmet. Aufgrund der Komplexität des Themas sowie des Bedarfs an Klarheit und Übersichtlichkeit in wissenschaftlichen Forschungen, wird die vorliegende Arbeit in acht Hauptkapitel unterteilt. Um das Vorgehen nachvollziehbar darzustellen und die Beziehung zwischen den einzelnen Kapiteln zu verdeutlichen, wird der inhaltliche Aufbau der Arbeit in folgender Übersicht abgebildet:

Abbildung 2: Inhaltlicher Aufbau der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

Im ersten Kapitel dieser Arbeit erfolgt die Einleitung. Es wurde bereits dargestellt, warum Consulting 4.0 für Forschung und Praxis sehr relevant und interessant ist. Anschließend wurden die Zielsetzung und darauf basierende spezifische Forschungsfragen bestimmt. In diesem Unterkapitel wird die Struktur dieser Arbeit dargestellt.

Darauf aufbauend wird in Kapitel 2 die Einordnung von Consulting 4.0 durchgeführt. Durch Ausarbeitung von Beratungsbegrifflichkeit, -entwicklung, -prozess, -segmente, -formen und -markt wird ein Überblick über die Unternehmensberatung generiert. Danach werden im Allgemeinen der Bereich Digital Transformation und im Speziellen die Themen Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Big Data, IT-Sicherheit sowie Industrie 4.0 abgebildet. Durch Verknüpfung der Erkenntnisse bezüglich Unternehmensberatung und Digital Transformation kann der Begriff Consulting 4.0 bestimmt werden.

Die Einordnung von Consulting 4.0 unterstützt die Bearbeitung von Kapitel 3. In diesem Kapitel werden die durch Digitalisierung verursachten Veränderungen der Unternehmensberatung betrachtet. Dies erfolgt durch eine ausführliche Literaturrecherche. Dabei werden Chancen und

Potentiale, Herausforderungen, kritische Erfolgsfaktoren sowie Vorgehensweisen von Unternehmensberatungen im digitalen Zeitalter betrachtet. Am Ende dieses Kapitels werden die bisherigen Ergebnisse im Rahmen der oben dargestellten Modellierung zueinander in Beziehung gesetzt.

Auf Grundlage der Consulting 4.0-Einordnung sowie der Literaturrecherche werden die bis dahin erlangten Erkenntnisse in Kapitel 4 mit Hilfe einer Expertenumfrage empirisch untersucht. Diese besteht sowohl aus einem quantitativen als auch aus einem qualitativen Teil. Im quantitativen Teil bewerten die befragten Unternehmensberater die identifizierten Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen von Unternehmensberatungen im Rahmen des Consulting 4.0 hinsichtlich ihrer Wichtigkeit. Weiterführende Informationen werden durch den qualitativen Teil der Expertenumfrage generiert. Abschließend wird die in Kapitel 3 vorgenommene Modellierung durch die Resultate der empirischen Analyse erweitert, indem die wichtigsten Aspekte hervorgehoben und neue Punkte hinzugefügt werden.

In Kapitel 5 finden Diskussion und Reflexion der durch die Kapitel 3 und 4 identifizierten Veränderungen der Unternehmensberatung im digitalen Wandel statt. Dabei werden Herausforderungen, kritische Erfolgsfaktoren sowie Vorgehensweisen separat und nacheinander kritisch gewürdigt. Das Ziel besteht darin herauszufinden, welche Veränderungen für die Beratungsbranche besonders wichtig sind und welche eher eine untergeordnete Rolle einnehmen.

Die Ableitung der Consulting 4.0-Veränderungen erfolgt mittels bestimmter Forschungsmethoden. Vor diesem Hintergrund werden in Kapitel 6, basierend auf den drei vorherigen Kapiteln, die Forschungsmethoden hinsichtlich eventuell bestehender Limitationen überprüft. Zunächst wird die Literaturrecherche und im Anschluss die Expertenumfrage kritisch betrachtet.

Im vorletzten Kapitel (7) werden, aufbauend auf den Kapiteln 4, 5 und 6, Implikationen und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Diese gliedern sich in die Bereiche Forschung und Management. Somit wird festgestellt, welche Bereiche der Thematik noch wissenschaftlich untersucht werden sollten und wie das Management von Unternehmensberatungen auf die durch Digitalisierung verursachten Veränderungen des Beratungsgeschäfts reagieren sollte.

Als Letztes werden im achten Kapitel die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst. Dadurch werden sowohl die spezifischen Forschungsfragen als auch das übergeordnete Forschungsziel beantwortet. Auch werden ausblickende Aspekte betrachtet, welche die Bereiche Forschung und Management betreffen.

8 Fazit und Ausblick

Der digitale Wandel verursacht einen umfassenden Umbruch der Beratungsbranche, den es zu untersuchen gilt. Als übergeordnetes Forschungsziel stellt sich die Frage, ob die Veränderungen des Beratungsgeschäfts so revolutionär sind, dass von „Consulting 4.0“ gesprochen werden kann. Aufgrund der Komplexität werden drei spezifische Forschungsfragen formuliert. Um diese zu beantworten, wird im Rahmen einer Analyse geklärt, welchen Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen Unternehmensberatungen im digitalen Zeitalter ausgesetzt sind. Nach Darstellung und Abgrenzung der theoretischen Grundlagen werden die Veränderungen des Beratungsgeschäfts im Rahmen einer Literaturrecherche bestimmt, durch eine Expertenumfrage bewertet und erweitert sowie anschließend diskutiert. Auf diese Weise kann diese Arbeit eindeutige Antworten auf die spezifischen Forschungsfragen liefern:

Unternehmensberatungen sind einigen Herausforderungen ausgesetzt. Geschäftsmodelle, Beratungsthemen, Beratungsprozesse, Beraterwissen und Beratungsleistungen werden zunehmend digitalisiert. Die Digitalisierung der Beratungsthemen ist nach Ansicht der Experten als am wichtigsten anzusehen, da sich die Art der nachgefragten Beratungsleistungen verändert und die Unternehmensberatungen daher ihr Geschäftsmodell anpassen müssen. Darüber hinaus wird die Beschaffung von geeignetem Beraterpersonal als weitere Herausforderung von den befragten Experten identifiziert.

Die Literaturrecherche ergibt sechs kritische Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen im digitalen Zeitalter (Lösungskompetenz, Produktportfolio, Innovationsfähigkeit, Durchdringung von Märkten und Accounts, Personalrecruiting und -entwicklung, Skalierbarkeit). Mit großem Abstand stufen die befragten Berater die Lösungskompetenz als am bedeutendsten ein, da Unternehmensberatungen zur Lösung von Problemen beauftragt werden. Die klassische persönliche Lösungskompetenz wird zunehmend durch die technische Lösungskompetenz erweitert. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass laut den Experten zusätzlich zu den oben genannten kritischen Erfolgsfaktoren auch technisches Know-How und Digitalisierung der eigenen Organisation als kritischer Erfolgsfaktor anzusehen ist.

Auf diese Herausforderungen und kritischen Erfolgsfaktoren können Unternehmensberatungen durch fünf konkrete Vorgehensweisen reagieren (Design Thinking, Process-Mining, Business Model Canvas, agiles Projektmanagement, Prince2). Da in Beratungsprojekten zunehmend flexibel auf neue Probleme, Herausforderungen sowie Anforderungen reagiert werden muss, nimmt agiles Projektmanagement eine besondere Stellung ein. Dies wird durch die Experten bestätigt. Es kommt jedoch auf die Projektcharakteristik an, welcher Mix aus klassischen und agilen Projektmanagementmethoden optimal ist. Vor allem bei Entwicklungsprojekten kann aus Beratersicht die Kanban-Methode als zusätzliche wesentliche Vorgehensweise von Unternehmensberatungen interpretiert werden.

Die Analyse der Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen von Unternehmensberatungen im digitalen Zeitalter verdeutlicht, welche großen Umwälzungen die Branche ausgesetzt ist. Unternehmensberatungen müssen sich an die sich ändernden Rahmenbedingungen anpassen, ihr Geschäftsmodell dementsprechend modifizieren und zum Teil neu entwickeln. Vor dem Hintergrund dieser fundamentalen Veränderungen des Beratungsgeschäfts ist die revolutionäre Begrifflichkeit Consulting 4.0 gerechtfertigt. Daher ist festzuhalten, dass die übergeordnete Forschungsfrage durch das wissenschaftliche Vorgehen dieser Arbeit beantwortet werden kann.

In zukünftigen wissenschaftlichen Arbeiten zu dieser Thematik sollte die Identifikation der Herausforderungen, kritischen Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen durch vorherige qualitative Experteninterviews erfolgen. Im Anschluss könnten, wie in dieser Arbeit geschehen, die bestimmten Veränderungen mittels Literaturrecherche erläutert und durch eine quantitative Umfrage bewertet werden. Auch sollten die verschiedenen Gruppen einer Stichprobe separat betrachtet und miteinander verglichen werden, um beratungsspezifische Herausforderungen, kritische Erfolgsfaktoren sowie Vorgehensweisen herauszufinden.

Unternehmensberatungen sollten auf die erheblichen Veränderungen reagieren und Organisation, Prozesse sowie Beratungsleistungen digitalisieren. Darüber hinaus sollte das eigene Produktportfolio stetig hinterfragt werden und bei Bedarf durch die Entwicklung neuer innovativer Beratungsleistungen modifiziert werden. Weiterhin sollten effizientes Innovations-, CRM- und Personalmanagement durchgeführt werden. All diese Maßnahmen müssen spezifisch auf die eigene Organisation und die Kundenbedürfnisse angepasst werden. Wenn dies der Fall ist, bietet das digitale Zeitalter den Unternehmensberatungen auch große Chancen. Bspw. könnten durch innovative Beratungsprodukte und Kooperationen mit den neuen Akteuren des Beratungsmarktes neue Kunden gewonnen und damit große Wachstumspotentiale gehoben werden.

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung der Beratungsbranche ist diese Arbeit in der Lage, den Begriff des Consulting 4.0 zu analysieren und zu validieren. Somit stellt diese Arbeit eine theoretische Grundlage zum Verständnis der Veränderungen des Beratungsgeschäfts im digitalen Zeitalter dar. Jedoch müssen darauf noch weitere Forschungen aufbauen, um Unternehmensberatungen in diesem Entwicklungsprozess zu unterstützen.