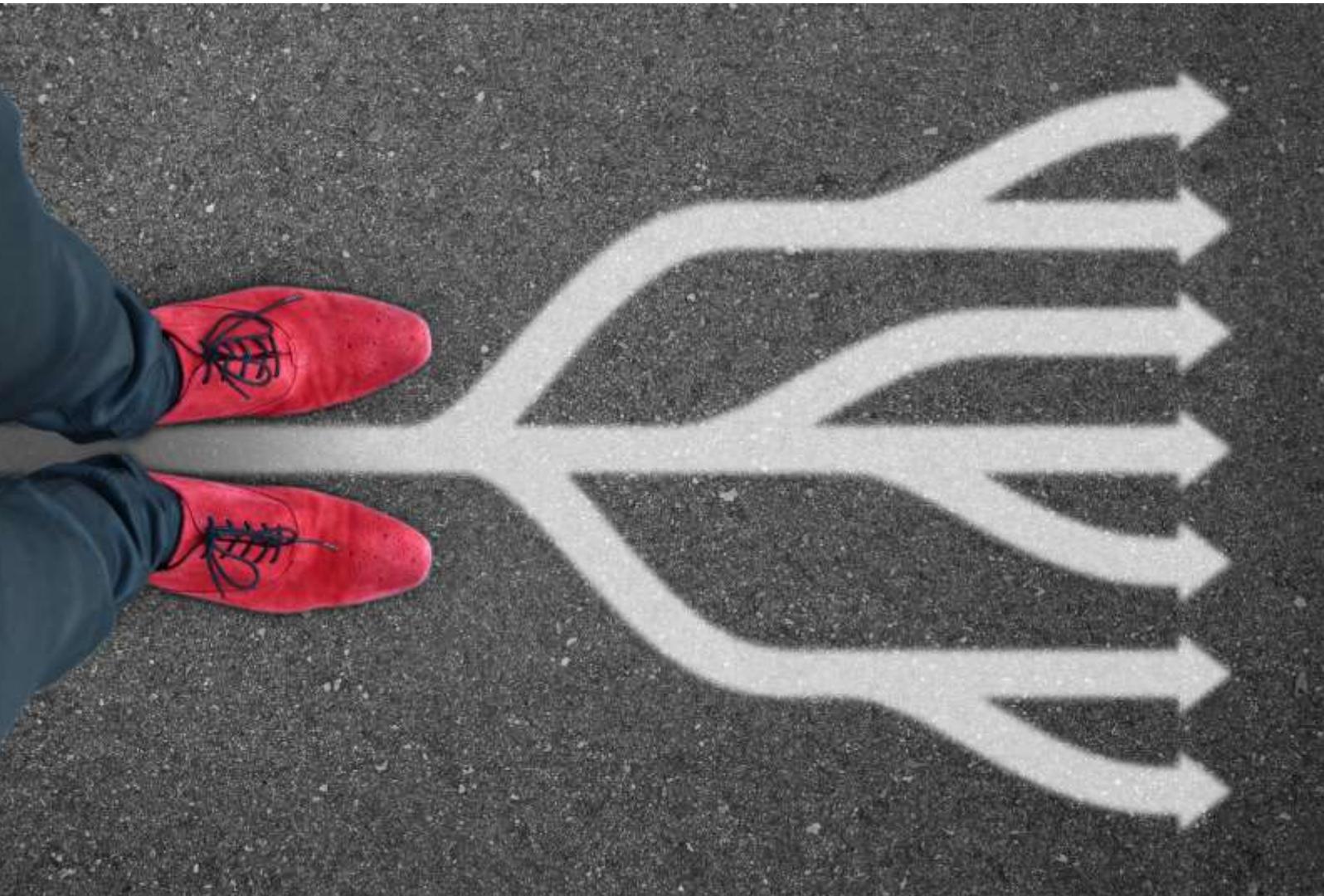


# Digitale Transformation von Unternehmensberatungen – wie Consulting sich verändern wird

Prof. Dr. Julian M. Kawohl – Ralf Waubke – Dr. Frank Höselbarth



September 2017

## Autoren



### **Prof. Dr. Julian M. Kawohl**

Julian Kawohl ist Professor für Strategisches Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin.

Er verfügt über mehrjährige Strategie-Praxiserfahrung bei verschiedenen Euro-Stoxx-Unternehmen, zuletzt als Leiter Konzernentwicklung und CEO-Assistent. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit beschäftigt er sich u.a. mit den Themenschwerpunkten Digitales Management und Corporate Entrepreneurship.



### **Ralf Waubke**

Ralf Waubke ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin.

Er verfügt über mehrjährige Beratungs-Praxiserfahrung im Finanzbereich. Zuletzt arbeitete er bei einem Start-up im Unternehmensberatungskontext. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit beschäftigt er sich mit den Themenschwerpunkten digitale Wertschöpfung und Business Model Innovation.



### **Dr. Frank Höselbarth**

Frank Höselbarth ist Geschäftsführer der 1999 gegründeten people+brand agency, Frankfurt/Dubai.

Der Personal- und Markenberater gilt als Experte im deutschen Beratungsmarkt (u.a. Entwicklung des Höselbarth-Lay-Index®).

## Management Summary

Alle Welt redet über **digitale Transformation**. Das gilt auch und insbesondere für Unternehmensberater, die ihren Kunden hierzu allerlei Lösungen empfehlen. Grund genug einmal zu hinterfragen, wie sich die **Consulting-Unternehmen** selbst verändern werden.

Wir stellen uns dementsprechend Fragen wie bspw.: Welche Faktoren verändern das Marktumfeld für die Unternehmensberatungen? Welche digitalen Geschäftsmodelle und Tools werden zukünftig von den Ratgebern des Managements eingesetzt? Welches Personal wird für das Consulting in Zukunft benötigt? Und welche Rolle spielen Kooperationen und Freelancer?

Um darauf eine Antwort geben zu können, haben wir in einer umfassenden Studie untersucht, wie Unternehmensberatungen ihre eigene digitale Transformation einschätzen und welche Ableitungen sie hieraus ziehen.

Forschungsgrundlage sind sowohl umfangreiche **qualitative Experten-Interviews** mit Geschäftsführern und Partnern aus verschiedenen Beratungen sowie eine großzahlige **quantitative Befragung von 94 Beratungsunternehmen in Deutschland**.

Als **Key Findings** der Untersuchung lassen sich die folgenden **10 Punkte** zusammenfassen:

### 1 Digitalisierung, Professionalisierung der Kundenunternehmen und verstärkte Wettbewerbssituation sind zentrale Veränderungstreiber der Branche

Die zunehmende Digitalisierung als auch die Transformation der Kundenunternehmen selbst sind wesentliche externe Veränderungstreiber der Branche. Zusätzlicher Veränderungsdruck entsteht aus dem Wiedereintritt der Big 4, welches zu einem erhöhten Preisdruck führt.

### 2 Disruptiver Angriff von außen wird im Consulting nicht erwartet

Sowohl in den Experteninterviews als auch in der quantitativen Befragung der Beratungshäuser kommt heraus, dass insgesamt kein disruptiver Angreifer von außen gesehen wird. Vielmehr sieht der Großteil der Befragten das Kerngeschäft nicht von neuen Wettbewerbern bedroht. Die Erhebung zeigt gleichwohl, dass der zukünftige Wettbewerb hauptsächlich in den Geschäftsfeldern Digitalisierung sowie Data Analytics und Big Data entsteht.

### 3 Angebot von neuen digitalen Produkten und Geschäftsmodellen sind die zentralen Wachstumsfelder

Die Studienergebnisse zeigen darüber hinaus, dass neue Produkte vor allem in den aktuell stark ausgebauten Geschäftsfeldern Digitalisierung, Data Analytics und Big Data sowie im IT- Implementierungskontext entstehen. Dabei sind die Produkte im Digitalisierungsbereich bspw. häufig Apps, Prototypen oder ein aufgebautes digitales Geschäftsmodell, die durch agile Methoden entwickelt werden. Für viele klassische Geschäftsfelder zeichnen sich hingegen keine großen Produktveränderungen ab. Insgesamt wird von einem weiter wachsenden Markt ausgegangen.

### 4 Strategie und Implementierung wachsen zusammen

Weiterhin zeigt die Studie, dass Beratungen mit einer Fokussierung auf strategisch-konzeptionelle Projekte ihre Implementierungssparte weiter stärken, wohingegen klassische Implementierungsberatungen in Richtung Strategieberatung wachsen. Ein weiteres Zusammenwachsen der Branche zeichnet sich somit ab.

## 5 Senior Consultants zu finden wird zur großen Herausforderung

Im Rekrutierungsbereich zeigt die Erhebung, dass Experienced Hires bei den Beratungen aktuell sehr gefragt sind, diese aber zunehmend schwieriger vom Markt bezogen werden können. Beim Verhältnis zwischen Seniors und Juniors werden keine größeren Verschiebungen im Zeitverlauf gesehen. Dieses bleibt relativ konstant bei einem Verhältnis von drei Junior Beratern zu einem Senior Berater.

## 6 Digitale Fähigkeiten und Entrepreneurial Mindset sind gefragte Eigenschaften

Hinsichtlich des zukünftigen Consulting-Profiles werden digitale Kompetenzen und unternehmerisches Denken für Berater immer wichtiger. Gerade Erstere wird heutzutage zur Grundvoraussetzung für eine Beraterkarriere.

## 7 Kooperationen werden zum Angebot neuer Produkte sowie zur Kompensation fehlender Ressourcen ausgebaut

Unternehmensberatungen bauen ihre Kooperationen deutlich aus, da ihre Kunden vermehrt ganzheitliche Lösungen verlangen. Dabei liefert die Studie Hinweise dafür, dass die Beratungen vor allem Kooperationen in IT-intensiven Geschäftsfeldern wie Digitalisierung, IT-Implementierung und Data Analytics eingehen. Somit geben die Ergebnisse Indikationen dafür, dass gerade in den aktuell stark wachsenden Geschäftsfeldern Anforderungen herrschen, bei denen Unternehmensberatungen auf Kooperationspartner angewiesen sind, da sie die erforderlichen Kompetenzen nicht inhouse vorhalten.

## 8 Freelancer werden bisher nur bedingt als Supporter der Kernmannschaft eingesetzt

Ein Bezug von Freelancern wird in der Branche sehr differenziert eingestuft. Die Erhebung zeigt zusätzlich, dass Freelancer-Plattformen für die Branche eine geringe Bedeutung aufweisen. Als Konkurrenz werden sie nicht gesehen.

## 9 Empfehlungen für die Praxis

Aus den Studienerkenntnissen lassen sich konkrete Empfehlungen für die Beratungspraxis ableiten:

- Digitalisierungskompetenz aufbauen bzw. professionalisieren
- Vernetzung mit Startups und Innovationshotspots intensivieren
- End-to-End-Steuerung von Projekten übernehmen
- Entwicklung von Tools im Bereich Big Data und Analytics vorantreiben
- Employer Branding stärken und „Generation Y New Work-Ansätze und -kultur“ etablieren
- Kernexpertise konzentrieren und Spezialisierung in Nischenfeldern ausbauen
- Kooperation mit Freelancern ausweiten und Spezialistennetzwerke aufbauen
- Rollenverständnis eines Netzwerksteuerers und Ökosystemmanagers einnehmen

## 10 Empfehlungen für die Forschung

Um die Erkenntnisse aus dieser Studie zu überprüfen, sollten vergleichbare Fragestellungen in festen zeitlichen Abständen idealerweise mit noch größerer Stichproben und international durchgeführt werden. Weiterer Forschungsbedarf besteht zudem darin, zu untersuchen, inwiefern die einzelnen Geschäftsfelder von Veränderungen betroffen sind und welche Tools und Methoden hierbei konkret zum Einsatz kommen. Des Weiteren ergeben sich vertiefende Forschungsfragen zum Kooperationsaufbau, zum Einfluss des Managements auf die Transformation, zur digitalen Kultur in Unternehmensberatungen sowie zur Digitalisierung ihrer internen Prozesse.

**Fazit:** Die vorliegende Studie konnte zeigen, dass die gesamte Unternehmensberatungsbranche keiner radikalen Transformation unterworfen ist. Innerhalb dieser **evolutionären Transformation** zeigen sich jedoch Transformationsprozesse bei den Unternehmensberatungen, insbesondere durch den intensiven Ausbau von IT-nahen Geschäftsfeldern und der damit verbundenen Entwicklung hin zu neuen digitalen Produkten und dem Aufbau von digitalen Geschäftsmodellen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Autoren .....</b>	<b>1</b>
<b>Management Summary .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Bedeutung von Unternehmensberatungen.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Motivation, Problemstellung &amp; Zielsetzung .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Gang der Untersuchung .....</b>	<b>8</b>
<b>2 Studiendesign und Ergebnisse.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Konzeptionelle Grundlagen.....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Marktumfeld und Historie .....	9
2.1.2 Forschungsmethodiken .....	13
<b>2.2 Qualitative Befragung.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Quantitative Befragung.....</b>	<b>23</b>
<b>3 Zusammenfassung und Empfehlungen.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Ableitung für Unternehmensberatungen .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Implikation für die Forschung bzw. zukünftige Studien.....</b>	<b>38</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>41</b>

## 1 Bedeutung von Unternehmensberatungen

### 1.1 Motivation, Problemstellung & Zielsetzung

#### Digitalisierung als Treiber veränderter Kundennachfrage

„When the markets change the paradigms change, which forces the organizations to adopt the change or vanish.“ (Daneshgari und Moore 2016: 2)

In einer sich immer schneller verändernden Welt, in der technologische Möglichkeiten rasant zunehmen (Seufert und Oehler 2016: 75; Dervitsiotis 2012: 997) und sich Märkte sowie Kundenerwartungen<sup>1</sup> dynamisch ändern (Sidhu und Gupta 2015: 2289), sichert eine hohe Anpassungsfähigkeit ein langfristiges Überleben von Unternehmen (Termer 2016: 3).

Einer der Treiber dieser Veränderung ist die **Digitalisierung**, die in immer mehr Lebensbereiche eindringt (Urbach und Ahlemann 2016: 18; Wiedenhofer 2016: o. S.; Seufert et al. 2014: 16 f.). Für Unternehmen gilt es heute mehr denn je, ihre Geschäftsmodelle zu hinterfragen und anzupassen. Die zentrale Aufgabe ist dabei, die „Digital Readiness“ (Jahn und Pfeiffer 2014: 82) von Organisationen zu steigern (Jahn und Pfeiffer 2014: 81 f.). Dabei sind technologische Innovationen allein kein Garant mehr für Erfolg oder Wachstum. Für einen langfristigen Wettbewerbsvorteil braucht es zunehmend einen **fundamentalen Wandel**, eine „*large-scale transformation*“ (Kotnour 2011: 48 f.).

Um einen fundamentalen Wandel zu gestalten, suchen Unternehmen gezielt nach Orientierungspunkten (Dervitsiotis 2012: 997). Dieser Bedarf mündet in einer starken Nachfrage von Unternehmensberatungsleistungen (Brückner-Bozetti 2015: 44), was sich in seit Jahren **hohen Wachstumszahlen** der Branche widerspiegelt (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) 2015: 4). So ist die Inanspruchnahme von Beratungshäusern mittlerweile bei mittelgroßen und großen Unternehmen tägliche Routine (Bronnenmayer, Wirtz und Göttel 2016: 2).

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird die männliche Form verwendet. Dies geschieht ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit. Es ist stets von einer geschlechtslosen Bedeutung auszugehen.

## Veränderte Kundenerwartungen und steigender Wettbewerbsdruck

Gleichzeitig steigt kundenseitig der Druck. Beratungen müssen zunehmend höhere Qualität zu geringeren Preisen bieten, da der Unternehmensberatungsmarkt seit Jahren einen Wandel hin zu einem Käufermarkt erlebt (Nissen 2013: 23 f.). Zusätzlich lässt sich vor allem in den letzten Jahren eine Konsolidierung des Marktes feststellen. Immer größere Anbieter entstehen in Folge von Übernahmen und Fusionen. So sei hier beispielhaft die Akquisition von Booz & Company durch PwC<sup>2</sup> aufgeführt (Dowideit 2013: o. S.). Im Zuge dessen wird Beratung immer mehr zum Massengut („Commodity“) und zwingt Beratungsfirmen, sich ständig weiter zu entwickeln, um sich Konkurrenzvorteile zu sichern (Werth et al. 2015: 57).

## Transformation der Unternehmensberatungsbranche erwartet

Anzeichen für Veränderungen von Unternehmensberatungen lassen sich auch medial vernehmen. So titelte die Harvard Business Review: „The Consulting Industry on the Cusp of Disruption“ (Christensen et al. 2013: 107). Die Autoren postulieren, dass die gleichen Kräfte, die bereits andere Branchen **disruptiv**<sup>3</sup> ergriffen hätten, nun im Beratungsmarkt vorzufinden sind. Konkret verweisen sie auf neue Wettbewerber, die durch schlankere Geschäftsmodelle agiler und kostenoptimaler agieren oder durch neue technologische Lösungen alte Geschäftsmodelle ersetzen. In eine ähnliche Richtung schrieb die FAZ: „Berater in der Sinnkrise“ (Löhr 2014: o. S.) und der BDU konstatiert: „Die Beratungsbranche erfindet sich teilweise neu“ (BDU 2016b: o. S.). Die bestehenden Marktteilnehmer reagieren mit der Anpassung ihres Leistungsportfolios, wodurch vor allem im **Digitalisierungsbereich** neue **Dienstleistungsangebote** entstehen. Zusätzlich entwickeln sich neue Analysewerkzeuge, wie beispielsweise Data Analytics, welche die Arbeit der Beratungshäuser verändern (BDU 2016b: o. S.).

Wie sich Unternehmensberatungen jedoch tatsächlich transformieren, ist bisher empirisch wenig erforscht. Beiträge, die sich dieser Thematik annehmen, besitzen vorwiegend einen konzeptionellen Charakter. Wir wollen mit unserer Studie diese Lücke

---

<sup>2</sup> PwC ist die Abkürzung für PricewaterhouseCoopers.

<sup>3</sup> Disruption ist ein Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein gesamter Markt durch eine stark wachsende Innovation abgelöst beziehungsweise „zerschlagen“ wird (<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/disruption>; aufgerufen am 10.07.2016).

schließen und für den Beratungsmarkt Ableitungen für zukünftige Entwicklungen geben. Mit der vorliegenden Untersuchung wird dementsprechend angestrebt, „Licht ins Dunkel“ zu bringen und aufzuzeigen, wie sich Unternehmensberatungen verändern werden.

Vor diesem Hintergrund möchte unsere Studie eine Antwort auf folgende Fragen liefern:

- 1. Inwieweit findet eine fundamentale Transformation in der Unternehmensberatungsbranche tatsächlich statt?**
- 2. Was sind die Treiber der Transformation von Unternehmensberatungen?**
- 3. Wie macht sich der Prozess der Transformation bemerkbar?**

Im Anschluss an die Adressierung dieser Fragestellungen werden aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Empfehlungen abgeleitet.

## **1.2 Gang der Untersuchung**

Im zweiten Kapitel werden sowohl Marktumfeld und Historie von Unternehmensberatungen skizziert als auch die Erhebungsmethodiken vorgestellt. Darauf basierend wird die Transformation von Unternehmensberatungen in einem qualitativen und quantitativen Forschungsansatz analysiert. Im abschließenden dritten Kapitel werden Empfehlungen für Unternehmen vorgestellt und Implikationen für zukünftige Studien aufgezeigt.

### 2 Studiendesign und Ergebnisse

#### 2.1 Konzeptionelle Grundlagen

##### 2.1.1 Marktumfeld und Historie

###### Starke Fragmentierung bei gleichzeitiger Konzentration

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) unterteilt die Beratungslandschaft zunächst in die **klassischen Unternehmensberatungen** und die **beratungsnahen Dienstleistungen**, zu denen Outsourcing, Softwareentwicklung, Systemintegration und die Personalberatung zählen (BDU 2016a: 10; Lippold 2015: 53). Der **Gesamtumsatz** lag im Jahr 2015 bei ca. **38,6 Mrd. Euro**, wobei auf den klassischen Beratungsmarkt knapp 70% entfiel. Diese Studie konzentriert sich auf die klassische Unternehmensberatung, weshalb sich die weiteren Ausführungen auf diesen Bereich fokussieren.

Der Umsatz der traditionellen<sup>4</sup> Beratungen verteilt sich auf 15.425 Unternehmen, wobei 47% der Beratungen einen Jahresumsatz unter 250.000 Euro aufweisen und häufig in Form eines Einzelberaters agieren (BDU 2016a: 5). In der Branche waren insgesamt ca. 134.000 Mitarbeiter beschäftigt, wobei die Anzahl der Berater 109.500 beträgt (vgl. dazu Abb. 1).

	Klassische Unternehmensberatung					Erweiterte Unternehmensberatung	Gesamtmarkt	Veränderung gegenüber 2014
	ab 45 Mio. € Jahresumsatz	15 bis 45 Mio. € Jahresumsatz	1 bis 15 Mio. € Jahresumsatz	unter 1 Mio. € Jahresumsatz	Gesamt			
Umsatz in Mrd. Euro	11,36	2,96	6,99	5,67	26,98	11,6	38,58	6,8%
Marktanteil	29,4%	7,7%	18,1%	14,7%	69,9%	30,1%	100,0%	
Anzahl Unternehmen	150	225	2.700	12.350	15.425	2.400	17.825	0,7%
Anzahl Mitarbeiter	41.950	10.750	36.550	44.600	133.850	76.150	210.000	5,0%
Anzahl Berater	35.000	9.750	29.250	35.500	109.500	55.500	165.000	3,1%

Abb. 1: Kennzahlen zum Beratungsmarkt 2015  
Eigene Darstellung in Anlehnung an BDU 2016a: 6 und 10

Innerhalb der klassischen Unternehmensberatung weisen 80% der Unternehmen einen geringeren Jahresumsatz als 1 Mio. Euro aus, d.h., es liegt ein **stark zersplitterter**

<sup>4</sup>Traditionelle Beratungen werden im Folgenden synonym zu klassischen Beratungen verwendet.

**Anbietermarkt** vor. Demgegenüber steht eine **starke Konzentration**; so sorgen die größten 150 Beratungen für 42% des Branchenumsatzes.

Der BDU teilt die klassische Beratung in vier übergeordnete Beratungsfelder ein und zwar in die **Strategieberatung** (24,7% Marktanteil), die **Organisations- und Prozessberatung** (43,6% Marktanteil), die **Human Resources Beratung** (10,2% Marktanteil) und die **IT-Beratung** (21,5%) (Nissen 2013: o. S.).

### Drei großen Wellen

Die Entwicklung der Unternehmensberatungsbranche lässt sich durch drei großen Wellen beschreiben. Deren Entstehung und Ende lässt sich dabei auf die Evolution der Kunden von Unternehmensberatungen zurückführen (Neudeck 2015: 156 f.).

Die **erste Welle** entstand um 1900 und endete in den 1980er Jahren. Der zentrale Arbeitsbestandteil war die **Optimierung der Arbeitsabläufe**. So standen die Einführung von leistungsbezogenen Löhnen und die Verbesserung der Arbeitsproduktivität auf der Agenda der ersten Beratergeneration.

An Bedeutung verlor die erste Generation bereits in den 50er und 60er Jahren des letzten Jahrhunderts. Einerseits eigneten sich Unternehmen produktionsbezogenes Wissen selbst an. Andererseits dominierten andere Fragestellungen, die auf das Wachstum, die Diversifizierung der Unternehmen und die zunehmende Konkurrenz auf den Absatzmärkten zurückzuführen sind, wodurch z.B. Beratungen wie Booz Allen Hamilton, McKinsey oder A.T. Kearney, die der **zweiten Welle** zuzuschreiben sind, profitierten. Im Zentrum der Beratung standen jetzt Themen zur **Unternehmensstrategie** und zur **Aufbauorganisation** (Lippold 2015: 41). Die Unternehmen der zweiten Welle sind aktuell in vielen Bereichen weiterhin wichtige Marktteilnehmer (Lünendonk 2016: o. S.).

Mittlerweile haben sich jedoch Unternehmen Know-how im Bereich der Strategie und der Aufbauorganisation angeeignet, eine Reihe von Hierarchiestufen abgebaut und sich gleichzeitig auf ihre Kernkompetenzen fokussiert. Hierfür ist eine effektivere Koordination der internen und externen Aktivitäten notwendig, die sich durch Verbesserungen in der Informationstechnologie erreichen lässt. Von daher kann von einem Wandel der hierarchisch integrierten Großunternehmen hin zu vernetzten Firmen gesprochen werden. Unternehmensberatungen der dritten Generation unterstützen

Unternehmen bei der Bewältigung der zunehmenden **Vernetzung** und wachsen seit 1990 sehr stark, z. B. Accenture, IBM, Capgemini und CSC (Kipping 2002: 269 f.). Mittlerweile sind einige Beratungen der **dritten Welle** größer als ihre Konkurrenz aus der zweiten Generation (Lünendonk 2016: o. S.).

Dieser kurze geschichtliche Exkurs deutet auf einen fundamentalen Wandel in der Unternehmensberatungsbranche in den letzten Jahrzehnten hin. Aufgrund dieses vermuteten Bruches, soll deshalb die Entwicklung des deutschen Beratungsmarktes genauer betrachtet werden, um weitere Einblicke in diese Transformation zu erhalten.

### Zunehmende Professionalisierung und stetiges Wachstum

Die Unternehmensberatungsbranche in Deutschland erlebt seit Mitte der 1980er Jahre einen Aufschwung, der Ende der 1990er Jahre in einen regelrechten Boom mit zweistelligen Wachstumsraten mündete (Fleischer 2010: 1). Die Schrittmacher dieser Entwicklung waren die Entstehung der Europäischen Union, die Internationalisierung des Wettbewerbes, Anforderungen der internationalen Kapitalmärkte, der Durchbruch neuer Technologien (insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologien), Marktkonsolidierungen durch Fusionen und Übernahmen sowie der daraus entstehende Bedarf an Post-Merger-Integration und der Wertewandel bei Konsumenten und Mitarbeitern (Berger 2004: 6). Ende der 90er kam zusätzlich der Dotcom-Boom, die Neuausrichtung von Computersystemen auf die Jahrtausendwende und die Umstellungsvorbereitungen auf den Euro hinzu. Unternehmen waren in dieser Zeit auf das Spezialwissen von Beratern stark angewiesen (Redley 2006: 5 f.).

Das Ende der New Economy<sup>5</sup> zu Beginn des neuen Jahrtausends brachte für die Beratungen dann teilweise erhebliche Verluste. So konnten die aufgebauten Kapazitäten nicht durch neue Projekte ausgelastet werden, was zum Abbau von Kapazitäten führte (Lippold 2015: 48). Außerdem entwickelte die deutsche Wirtschaft in den

---

<sup>5</sup>Durch neue Techniken wurde um die Jahrtausendwende in den USA und Europa eine Gründungswelle ausgelöst. Zahlreiche junge Unternehmen drängten auf die Märkte und an die Börse. Das hat dazu geführt, dass von Anlegern zeitweise scharf zwischen New und Old Economy unterschieden wurde. Gemeint sind in der Regel mit der New Economy junge, technologieorientierte Unternehmen. Zur Old Economy zählen traditionelle Branchen wie Stahl, Chemie oder Automobil (<http://www.wirtschaftslexikon.co/d/new-economy-old-economy/new-economy-old-economy.htm>; aufgerufen am 17.07.2016).

## 2 Studiendesign und Ergebnisse

konjunkturellen Krisenjahren 2003 und 2004 ein erhöhtes Kostenbewusstsein, sodass viele Unternehmen sehr zurückhaltend mit der Vergabe von Beratungsprojekten waren.

2005 erholte sich die Wirtschaft breitflächig, was zur Auflösung von Investitionsstaus führte, wovon auch Beratungen profitierten. Bis auf einen kurzen Einbruch 2009, der auf die Folgen der Bankenkrise zurückzuführen ist, hält das Wachstum der Beratungsbranche bis heute an. Der enorme Anstieg der Informationsvielfalt und die damit verbundene Komplexität sowie die digitale Transformation treiben dabei die Nachfrage an (BDU 2016: o. S.; Lippold 2015: 50 f.). Abb. 2 zeigt die Umsatzentwicklung des deutschen Beratungsmarktes seit 1997. Dabei werden die drei Phasen Boom und Überhitzung (1997-2001), Konsolidierung (2002-2004) und Erholung/Wachstum (ab 2005) deutlich. Negative Umsatzentwicklungen sind rot hervorgehoben.



Abb. 2: Umsatzentwicklung des deutschen Beratermarktes von 1997-2015

Eigene Darstellung in Anlehnung an BDU 2016: o. S. i. V. m. BDU 2015: 4 i. V. m. Fleischer 2010: 2

Die Aufbereitung der vorhandenen Literatur ergibt erste Tendenzen, in welche Richtung sich der Beratermarkt entwickelt. Die Vertiefung und Validierung dieser Erkenntnisse soll hierbei durch 2 Erhebungen erfolgen, deren Methodik im Folgenden vorgestellt wird.

### 2.1.2 Forschungsmethodiken

#### Qualitative Befragung zum explorativen Erkenntnisgewinn

Aufgrund des noch relativ unerschlossenen Untersuchungsbereichs (Seifert und Nissen 2016: 1039; Fleischer 2010: 60) und der geringen Problemkenntnis, wird zunächst eine explorative Vorstudie gewählt, um das Forschungsfeld zu strukturieren (Sandberg 2013: 44).

Aufgrund ihrer hohen Offenheit und möglichen Flexibilität eignet sich hierbei eine Expertenbefragung.

Die qualitative Forschung beansprucht eine Generalisierung anhand typischer Fälle, anstatt statistischer Repräsentativität einer Grundgesamtheit (Akremi 2014: 273). Um Transformationsentwicklungen im Beratermarkt ganzheitlich zu erfassen, sollten die Interviewpartner die Branche möglichst umfassend abbilden. Wie bereits zuvor skizziert, unterscheiden sich Beratungen stark im Hinblick auf Größe und abgedeckte Geschäftsfelder. Weiterhin lässt sich eine Differenzierung zwischen sogenannten **“Boutiqueberatungen“**, **“Premiumberatungen“**, **“Systemberatungen“** und **“Basisberatungen“** feststellen. Abb. 3 zeigt diese Systematik.

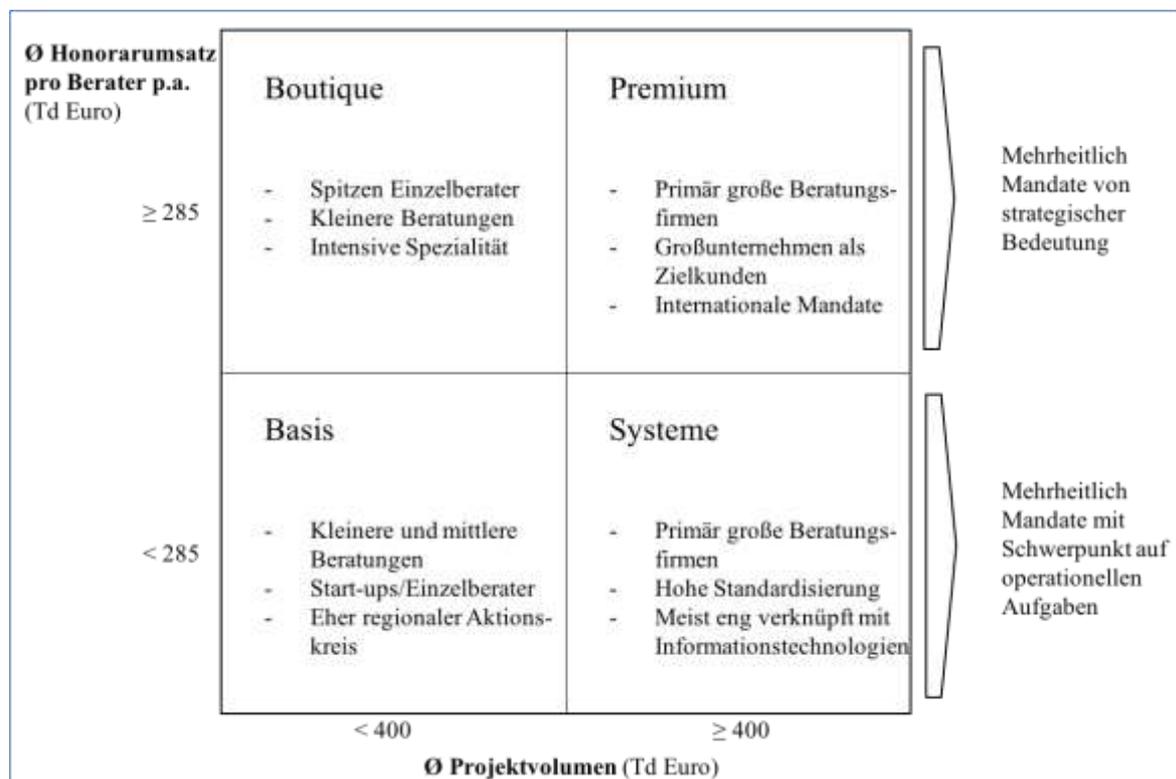


Abb. 3: Unternehmensberatungsmarktsegmentierung nach Wohlgemuth  
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wohlgemuth 2016: 21

Bei der Auswahl von Interviewpartnern wurde darauf geachtet, dass sich die Unternehmen auf diese vier Felder aufteilen. Schließlich konnten **elf Interviews** durchgeführt werden, wobei ein Interviewpartner dem Kriterium Unternehmensberater nicht standhalten konnte. Allerdings ist der Befragte im unternehmensberatungsnahen Umfeld tätig und kann langjährige Erfahrung bei Unternehmensberatungen vorweisen, weshalb diese außermärkliche Expertenmeinung zusätzlich in die Studie einbezogen wird. Die restlichen zehn Befragten verteilen sich wie folgt: zwei Interviewpartner gehören dem Segment "Basis" an, zwei "Boutique", drei "Premium" und drei "Systeme". Da die größeren Beratungen zwar quantitativ nur einen kleinen Teil der Beratungsbranche ausmachen, aber verhältnismäßig einen großen Marktanteil verzeichnen, wurden drei international tätige Beratungsunternehmen ausgewählt, welche die Lünendonk-Liste zu den umsatzstärksten des Unternehmensberatungsmarktes zählt (Lünendonk 2016: o. S.).

Weiterhin von hoher Bedeutung für die Untersuchung sind die Biographien der Interviewpartner. Eine **hohe Seniorität** ist von Relevanz, da Berufsanfänger noch keine ausgeprägte berufsspezifische Erfahrung aufweisen. Aus diesem Grund wurde als Mindestkriterium die Managerposition definiert. Letztendlich befinden sich unter den 11 Interviewten: **zwei CEOs, ein COO, ein Vorstandsmitglied, ein Managing Director, ein Managing Partner, drei Partner, ein Senior Manager und ein Manager.**

Neben den externen Parametern sind auch die internen Rahmenbedingungen von Bedeutung. Um dem explorativen Charakter der Studie gerecht zu werden, wurde ein **halbstrukturierter Leitfaden** gewählt.

Die Auswertung orientiert sich an MAYRINGS (2003: 58) Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse. Für MAYRING stellt eine sinnvolle Form des Interpretierens die Zusammenfassung dar: „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“ (Mayring 2003: 58).

### Quantitative Befragung zur empirischen Validierung der Erkenntnisse

Die qualitative Forschung hat neben ihren Stärken auch Schwächen vorzuweisen, z. B. ihre relativ geringe Fallzahl und der starke interpretative Einfluss des Forschenden auf die Ergebnisse. Aus diesem Grund nutzt das hier verwendete Forschungsdesign eine aufbauende quantitative Methode. Ziel ist es, die Erkenntnisse und daraus abgeleiteten Annahmen zu testen und zu validieren.

Die Grundgesamtheit bilden alle Unternehmensberatungen, die in Deutschland Beratungsleistungen anbieten. Laut BDU setzt sich die Grundgesamtheit aus 15.400 Beratungsunternehmen zusammen (BDU 2016a: 5). Analog zur Stichprobenauswahl im qualitativen Bereich gilt auch hier, dass eine repräsentative Stichprobenauswahl erschwert ist. Es existieren keine anerkannten großzahligen Listen über Unternehmensberatungen, wie im Unternehmenskontext z. B. Welt 500 oder Listen, die aus Indizes wie dem DAX extrahiert werden könnten. Zwar gibt es die bekannte Lünendonk-Liste, allerdings weist die Auflistung nur zwischen 10 (deutsche Managementberatungen) und 25 (IT-Beratungsbereich) Beratungen aus. Dazu sind die ausgewiesenen Daten kritisch zu betrachten, da bei vielen Unternehmensberatungen Umsätze und Mitarbeiterzahlen nur geschätzt sind (Lünendonk 2016: o. S.).

Aufgrund der eingeschränkten Datenverfügbarkeit über Unternehmensberatungen und um eine möglichst breite Abdeckung des Marktes zu erhalten, wurde deshalb auf der **Umfrage von brand eins** aufgebaut (brand eins 2016: 89-123). Das Ergebnis der Umfrage sind 31 Bestenlisten, die nach 13 Branchen und 18 Geschäftsfeldern aufgeteilt sind. Durch dieses Spektrum war es möglich, Unternehmensberatungen in der Breite des Marktes zu erfassen. Bedingung für die Aufnahme in das Ranking ist zudem, dass zumindest ein **Standort in Deutschland** liegen muss, womit eine Fokussierung auf den deutschen Beratermarkt gewährleistet ist. Durch die starke Umsatzkonzentration seitens der großen Beratungen, wurden zusätzlich fehlende Beratungen aus der Lünendonk-Liste ergänzt.

In Summe ließen sich **285 Unternehmensberatungen** identifizieren. Analog zum qualitativen Teil der Studie war das Mindestkriterium bei den biographischen Daten die **Position des Managers**. Die Teilnehmer der Studie inkl. ihrer E-Mail Adressen wurden per Direktsuche ermittelt. Darüber hinaus wurde über bestehende Drittkontakte rekrutiert. Zur Datenerhebung kam ein standardisierter Online-Fragebogen zum Einsatz,

der über E-Mail zugestellt und zuvor mehrfach pregetestet wurde.

Inhaltlich fokussiert sich der Fragebogen auf Umwelteinflüsse wie das Wettbewerbsumfeld und den Einfluss von Technologien, insbesondere der Digitalisierung. Weiterhin wird erhoben, wie die Unternehmensberatungen auf diese Einflüsse reagieren. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem Leistungsangebot und dem dafür benötigten Personal sowie den eingesetzten Beratungstechnologien. Abschließend wird erforscht, welche Entwicklungen sich bei Kooperationen und Netzwerken nachweisen lassen, um diese Leistungen erstellen zu können.

Die Stichprobe weist in den Bereichen (1) Geschäftsfelder, (2) Positionen der Teilnehmer und der (3) regionalen Ausrichtung der Beratungshäuser folgende Charakteristika auf.

(1) Der Schwerpunkt der **Geschäftsfeldaktivitäten** liegt bei der Stichprobe in den Bereichen Organisation, Strategie, Change und Transformation sowie Digitalisierung. Deutlich geringer ist der Anteil an Beratungshäusern mit Aktivitäten in den Geschäftsbereichen Nachhaltigkeit, Company Building und Interimsmanagement. Bis auf die letztgenannten Bereiche weist jeder Geschäftsbereich mindestens 20 Nennungen auf, womit die Stichprobe eine breite Durchdringung des Marktes repräsentiert.

(2) Bei der **Position** gaben 43 der 94 Teilnehmer an, dass sie Partner bzw. Gesellschafter sind. Weitere 26 gaben an Geschäftsführer bzw. Vorstand zu sein und 13 ordneten sich als Senior Manager ein. Die restlichen 12 Teilnehmer verteilen sich wie folgt: 5 Manager, 4 sonstige Positionen und 3 Berater. In Summe ist hier ein durchschnittlich hoher Erfahrungswert der Studienteilnehmer festzuhalten, wodurch eine hohe Qualität der Ergebnisse zu erwarten ist.

(3) Der **regionale Schwerpunkt** ihrer Tätigkeit liegt bei den Teilnehmern in Deutschland. So ordnen sich 71 von 94 als deutschlandweit agierende Beratungen ein. Die wenigsten Häuser kategorisieren sich als europaweit agierendes Beratungshaus, wohingegen sich 16 als global aufgestellte Unternehmensberatungen identifizierten. Somit kann auch bei der regionalen Ausrichtung der Beratungen eine breite Abdeckung festgestellt werden. Abb. 4 gibt einen Überblick über die Verteilung der Stichprobe.

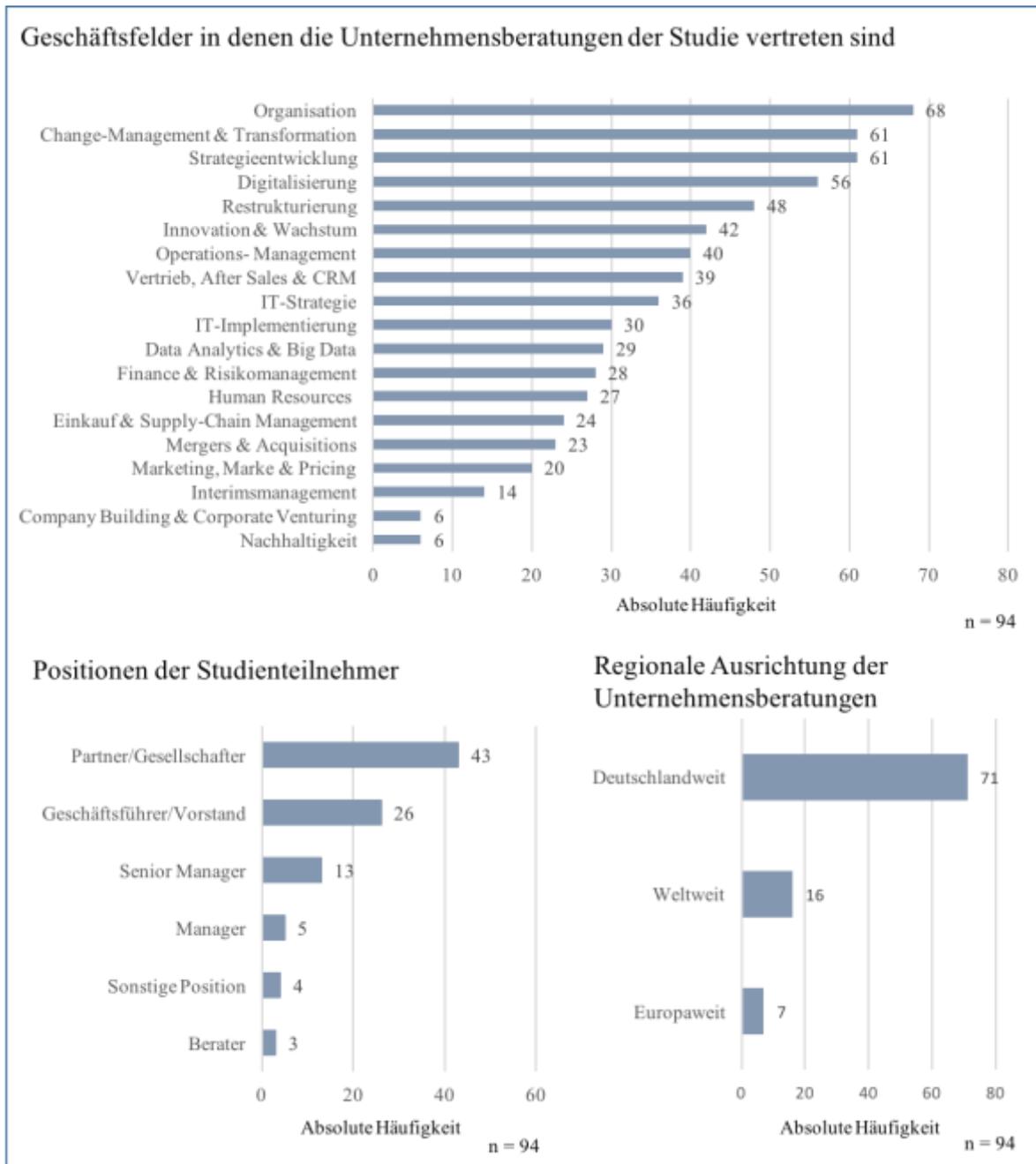


Abb.4: Übersicht der Stichprobe  
Quelle: eigene Darstellung

Im nachfolgenden Teil werden die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt.

### 2.2 Qualitative Befragung

#### Umfeldentwicklungen von Unternehmensberatungen

Zunächst werden die Experten nach wesentlichen **Auswirkungen der Digitalisierung** gefragt. Deutlich wird, dass dabei zum einen, dass auf die **Veränderungen beim Kunden** eingegangen wird (z.B. exemplarische Aussage: „Digitalisierung ist wichtig und wird noch wichtiger, weil alle Geschäftsbereiche der Kunden und somit alle Projekte betroffen sind.“)

und zum anderen auf Auswirkungen auf Projekte und interne Vorgänge (z.B. *„Digitalisierung führt zu mehr konzeptionellen Projekten und benötigt neue Methoden.“*). Vereinzelt wird auf eine erhöhte Nachfrage hingewiesen (*„Digitalisierung erhöht die Nachfrage nach Beratungsleistungen.“*) oder auf Veränderungen im Arbeitskontext (*„Digitalisierung ist wichtig und sorgt für erhöhtes Entwicklungstempo.“*).

Ein weiterer Faktor im Kundenumfeld ist die **steigende Professionalisierung der Klienten** gegenüber Unternehmensberatungen. Die Interviews zeigen, dass Unternehmen gegenüber Beratungsleistungen professioneller werden (*„Einkaufsabteilungen werden immer professioneller, was die Preise drückt.“*). Als Gründe werden dafür Exberater angeführt, die verstärkt auf Unternehmensseite arbeiten (*„Die Professionalisierung der Unternehmen steigt, da es immer mehr Exberater auf der Kundenseite gibt.“*). Weiterhin findet der Ausbau von Inhouse-Beratungen Erwähnung (*„Inhouse Beratungen etablieren zunehmend einfach durchzuführende Projekte“*). Im Ergebnis steigt der Preisdruck für Beratungen an (*„Unternehmen haben sich stark professionalisiert, weshalb aus Kostengründen der Druck steigt, Near-Shoring und Off-Shoring Dienstleistungen in den gesamten Leistungserstellungsprozess aufzunehmen.“*). Dazu ist es schwieriger, unerfahrene Berater zu verkaufen.

Grundsätzlich gehen die Interviewten von einem **weiter wachsenden Markt** aus. Dieses wird unter anderem auf eine steigende Unsicherheit und Komplexität zurückgeführt. (*„Der Markt wird sich weiter gut entwickeln, da die Komplexität steigt, Unternehmen kein Know-how für die Digitalisierung besitzen und es immer mehr Transformationsprogramme gibt.“*). Weiterhin erwähnen sie, dass sich der Markt konsolidiert und sich mehr Nischen herausbilden (*„Der Trend geht zu mehr Spezialberatungen.“*), die vor allem im digitalen Umfeld wachsen (*„Der Markt wird vielschichtiger, vor allem viele Nischenplayer im digitalen Bereich“*). Darüber hinaus wird der Wiedereintritt der Big 4 in den Beratungsmarkt als bedeutend angesehen (*„Der Wiedereintritt der Big 4 stellt eine große Marktveränderung dar.“*).

Ernstzunehmende **neue Konkurrenten** sehen die Interviewten **in ihrem Kerngeschäft nicht** (*„Es gibt keine ernstzunehmenden disruptiven Wettbewerber.“* bzw. *„Es gibt keine neuen ernstzunehmenden Wettbewerber im Innovationsbereich.“*). Neue Wettbewerber entstehen vor allem im Bereich der Digitalisierung sowie im Big Data Geschäftsfeld.

Weiterhin wurde nach der Einordnung von **Freelancer-Plattformen** in den Beratungsmarkt gefragt. Diese werden **nicht als Konkurrenz** gesehen, vielmehr erfolgt eine komplementäre Einordnung in den Markt (*„Freelancer-Plattformen helfen den Beratungen.“*). Begründet wird dieses damit, dass Freelancer-Plattformen keine Teams anbieten (*„Sie haben keine Teams und Unternehmen suchen immer noch eine Marke.“*).

### Entwicklung des Leistungsportfolios

Im Zentrum der **Portfolioentwicklung** sehen die Befragten den **Ausbau des Digitalisierungs-bereiches**. Dabei geht es darum, dass bestehende Geschäftsbereiche mit Digitalisierungsinhalten angereichert werden (*„Digitalisierung wird global ausgebaut, dabei werden bestehende Themen mit Digitalisierungsinhalten angereichert.“*). Weiterhin Erwähnung findet der Ausbau von Big Data (*„Aktuell liegt der Fokus auf Technologie, vor allem Digitalisierung und Data Analytics sowie Implementierung von Technologien.“*). Allerdings wird ein eigener Ausbau hier auch kritisch betrachtet, da der Markt schneller in der Entwicklung dieser Technologie ist. Ein weiteres neues Geschäftsfeld für Beratungen ist die Förderung einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Start-ups. Darüber hinaus äußern einzelne Gesprächspartner, dass sie den Aufbau von Start-ups weiterentwickeln (*„Innovation wird ausgebaut, dazu geht die Tendenz zum Aufbau von Start-ups. Entweder werden Start-ups für Kunden aufgebaut oder als Venture mit Partnern.“*), wohingegen auch kritische Stimmen zu diesem Bereich für Unternehmensberatungen aufkommen (*„Beratungen und der Aufbau von Start-ups passt nicht zusammen.“*).

Eine **Zunahme des Implementierungsanteils** wird von zahlreichen Gesprächspartnern geäußert (*„Großteil der Projekte noch Konzept, der Anteil an Implementierung nimmt aber zu.“*). Dabei greifen Kunden zunehmend auf Erfolgsbeteiligungen anhand klar messbarer Ergebnisziele zurück, um für die Umsetzung zu sorgen. Zusätzlich ist von einer Vermischung zwischen Strategie- und Umsetzungsberatungen bzw. fließender werdenden Grenzen die Rede (*„Der Druck, schnell Erfolge zu erzielen, steigt, weshalb Grenze zwischen Strategie und Umsetzung immer fließender wird. Strategie und Umsetzung laufen heute teilweise parallel.“*). In diesem Kontext wird bspw. seitens eines Interviewpartners von angebotenen Komplettlösungen gesprochen (*„Es wird eine*

*Komplettlösung angeboten, von Strategie bis Umsetzung und dabei wird bei IT-Implementierung auf Partner zurückgegriffen.“).*

Die für den Kunden angebotenen **Lösungen** entwickeln sich grundsätzlich dahin, dass sie **greifbarer** sind und deren Wirkung schneller beweisbar ist (*„Lösungen sind heute anschaulicher, wie Plattformen, Prototypen, Clickdummies, Pilotversionen. Die Tendenz geht weiter in Richtung für den Kunden etwas zu bauen.“*). Weiterhin häufig genannt sind Software und Apps sowie der Aufbau von digitalen Geschäftsmodellen (*„Es geht immer mehr darum ein Gefühl für das Aussehen, ein physisches Erlebnis zu schaffen. Lösungen sind häufiger Apps, Prototypen oder die Umsetzung von Geschäftsmodellen.“*). Letztendlich sind aber nicht alle Geschäftsfelder Produktveränderungen unterworfen, weshalb in einigen Bereichen die Lösung weiterhin ein Bericht ist (*„Lösungen sind meistens in Form eines Reports oder Berichts überliefert.“*).

### Entwicklung von Tools und Methoden

Es werden **weiterhin klassische Tools und Methoden** verwendet (*„Im Schwerpunkt wird Excel, Powerpoint und Word genutzt. Berater sind nicht substituierbar z. B. für Interviews. Weiterhin wichtig sind klassische Projektmanagementmethoden und Frameworks.“*). Allerdings sind **agile Projektmanagementmethoden**, wie Scrum, Rapid Prototyping und Kanban immer häufiger in Verwendung, um so in iterativen Prozessen greifbare und bewertbare Ergebnisse zu produzieren. Weiterhin findet die Projektarbeit häufiger über E-Collaboration statt (*„Agile Projektmanagementmethoden kommen stark auf, weil Tempo gefragt ist, dazu E-Collaboration.“*) oder es werden Ansätze wie **Design Thinking** verwendet (*„Basis sind menschliche Interaktion und Workshops, Tools sind häufiger Design Thinking Methoden.“*). Das Potential von Tools liegt in der Beschleunigung der Analyse (*„Wer über Tools Marge machen möchte, muss immer vorne dabei sein.“*). Zum aktuellen Zeitpunkt ist der Mensch und die damit verbundene Intelligenz noch das Zentrum der Leistungserstellung.

**Big Data** unterstützt bei der Analyse, allerdings sind davon nicht alle Geschäftsfelder von Unternehmensberatungen betroffen (*„Kerngeschäft ist nicht betroffen. Big Data ist für Informationsgewinnung wichtig, aber nur in wenigen Bereichen, wie Produktion, Supply Chain und Endkundenanalyse.“*). Im aktuellen Stadium ist Big Data noch nicht ausgereift

*(„Es müssen bessere Algorithmen entwickelt werden, sonst bleibt Big Data eine Nische.“), wird aber von einigen Beratungen weiterentwickelt („Kunden fragen Big Data nach, Lösungen kommen erst jetzt langsam auf den Markt.“).*

### Entwicklung des Personals

Die Nachfrage nach Experten ist groß, weshalb Beratungen einen hohen Bedarf an **Experienced Hires** haben. Gleichzeitig fällt es vielen Beratungen schwerer Talente zu finden *(„Die Veränderung des Arbeitsmarktes ist bedeutend für Beratungen. Berater verlassen schneller das Unternehmen. Die Schwierigkeit steigt, gute Leute zu bekommen, da die Generation Y keine Lust mehr auf Beratung hat.“)*. Diese Entwicklungen wirken sich auch auf die **pyramidale Struktur** der Beratungen aus *(„Die Nachfrage nach Seniorität steigt, wodurch die Pyramide eher zylindrisch wird.“)*.

Bei den Fähigkeiten eines Beraters kommt es neben der **analytischen Schärfe** (insbesondere Analysefähigkeit, strukturiertes Denken, hypothesenbasiertes Arbeiten) vor allem auf **digitale Kompetenz bzw. ein technologisches/IT-Verständnis** an. Programmieren wurde dabei explizit als nicht wichtig eingestuft *(„Verständnis von IT ist wichtig, aber programmieren muss ein Berater nicht können.“)*. Weiterhin wichtig sind ausgeprägte **Soft Skills** (insbesondere Kommunikationsfähigkeit und Arbeiten in internationalen Teams) **Methodenkompetenz** (insbesondere Moderationstechniken, Präsentationsfähigkeit) und **unternehmerisches Denken** *(„Die besten Kandidaten haben schon einmal gegründet.“)*.

### Entwicklung von Kooperationen

**Kooperationen** wird ein wachsender Stellenwert eingeräumt. Die Gründe dafür sind, dass (1) Kunden **Gesamtlösungen** verlangen, für die nicht alle Ressourcen in der Beratung vorhanden sind *(„Beratungen sind immer häufiger Generalunternehmer. Der Aufbau eines Ökosystems ist wichtig.“)*, (2) die technologischen Umbrüche sehr schnell sind, sodass immer neue **Technologiepartner** gebraucht werden *(„Aufgrund der hohen Innovationsgeschwindigkeit ist es allerdings besser, immer im jeweiligen Use Case die beste Marktlösung auszuwählen, weshalb wir breiten Zugang zu Partnern brauchen.“)* und (3)

eine **Spezialisierung** immer wichtiger wird und das fehlende Know-how aus immer mehr Quellen bezogen werden muss.

Kooperationen werden im Technologiebereich, im Speziellen für Programmierungsaufgaben von Apps und Software (*„Bei Entwicklung von Apps und Software wird auf Partner zurückgegriffen. Aufgrund der hohen Innovationsgeschwindigkeit ist es allerdings besser, immer im jeweiligen Use Case die beste Marktlösung auszuwählen, weshalb wir breiten Zugang zu Partnern brauchen.“*), für die Umsetzung eines Proof of Concept (*„Für neue Themenstellungen, wie Erstellung eines Proof of Concept sind keine Ressourcen vorhanden, daher sind Partner wichtig.“*), für Big Data Analysen (*„Deshalb sind Kooperationen vielfältig, z. B. mit IT-Häusern, bei Programmierung und mit Big Data Spezialisten.“*) für die Umsetzung von Modellen und für das Prototyping unterhalten. Darüber hinaus setzen Beratungen auf Kooperationen im Innovationsbereich mit Start-ups (*„Kooperationen mit Start-ups sind wichtig, weil Unternehmen Zugang zu Start-ups brauchen und für die eigene Entwicklung von Know-how.“*) und um frühzeitig technologische Trends zu erkennen.

Die Bedeutung von **Freelancern** nimmt für Unternehmensberatungen zu, weshalb für den Zugriff auf das Potential Netzwerke geschaffen werden (*„Der Trend geht zu Freelancern. Der Aufbau von Freelancer-Netzwerken ist wichtig, um Zugriff auf Talente zu bekommen.“*). Dabei werden sie für Engpässe benötigt (*„Freelancer sind interessant, um Kapazitätsspitzen auszugleichen.“*) und für Spezialthemen angefordert (*„In letzter Zeit wird versucht Projektteams mit Freelancern anzureichern, gerade in technisch anspruchsvollen Bereichen.“*).

Im Folgenden sollen die aus den Experteninterviews gewonnen Erkenntnisse im Rahmen der quantitativen Befragung empirisch validiert werden.

### 2.3 Quantitative Befragung

#### Entstehung und Einordnung von Wettbewerbern

Nachfolgende Abbildung 5 zeigt die Nennungen, in welchen Geschäftsbereichen die Studienteilnehmer **neue Wettbewerber** sehen.



Abb.5: Geschäftsfelder von neuen Wettbewerbern  
Quelle: eigene Darstellung

Mit 70 und 65 von maximal 94 erreichbaren Nennungen dominieren hier die Geschäftsfelder **Digitalisierung** sowie **Data Analytics** und **Big Data**. Auf dem dritten Rang findet sich der Bereich **Innovation** und **Wachstum** ein. Deutlich abgeschlagen sind viele klassische Bereiche wie **Organisation**, **Restrukturierung**, **Operations** und **Strategieentwicklung**. Dabei sieht der Großteil der Befragten das **Kerngeschäft nicht** akut von neuen Wettbewerbern **bedroht** (siehe dazu nachfolgende Abb. 6)<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Für die Einstufung der Ergebnisse ist dafür zunächst die Bewertung der Skalenwerte einzuführen. In der Befragung wurde hierfür eine Likert Skala verwendet mit den Werten 0-10. Dabei gilt grundsätzlich eine Bewertung von 9 und 10 in dieser Studie als stark zustimmend. Eine Bewertung von 7 und 8 als eher zustimmend. Werte zwischen 4 bis 6 wurden als neutral eingestuft. Ferner ist der Bereich zwischen 2 und 3 als eher ablehnend sowie von 0 bis 1 als stark ablehnend bewertet worden.

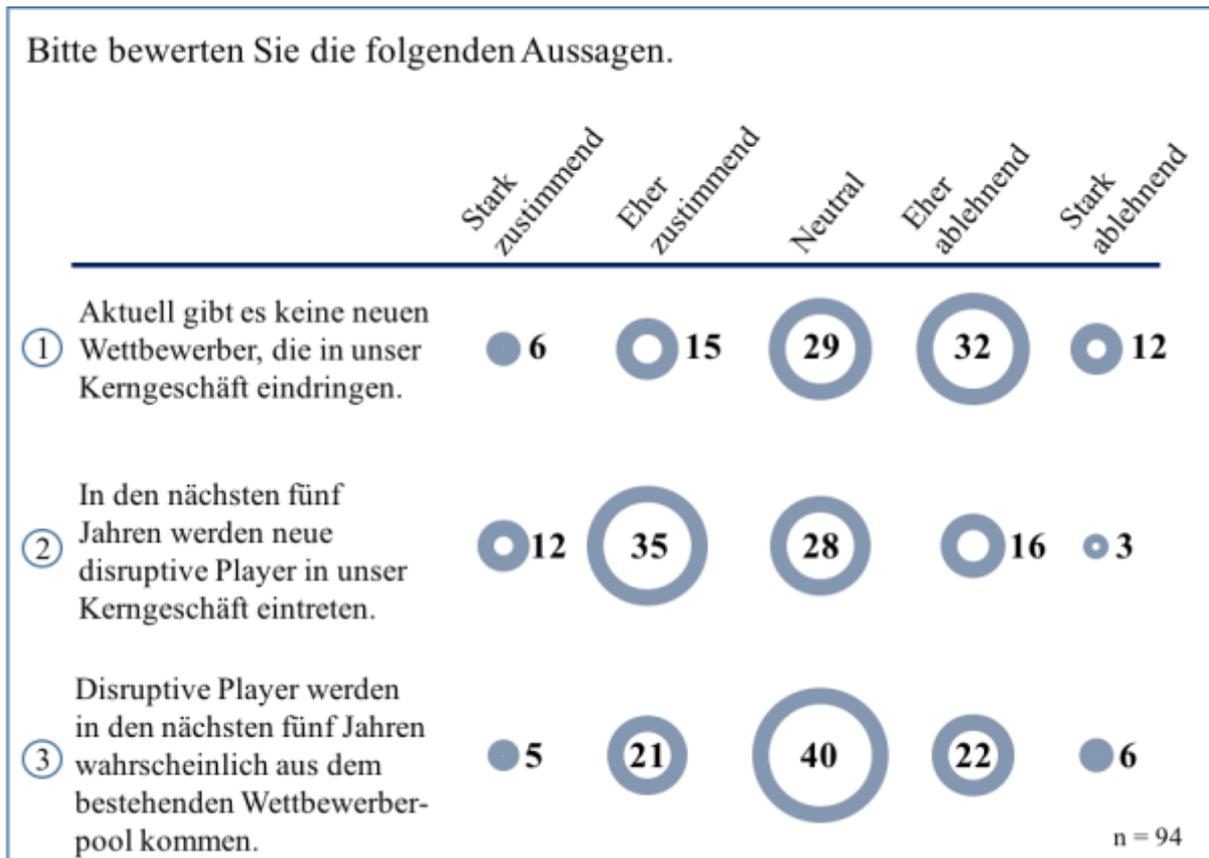


Abb. 6: Aussagen zum Wettbewerb  
Quelle: eigene Darstellung

### Entwicklungen des Leistungsangebotes

Zunächst soll der Blick auf die **Entwicklung des Portfolios** von Unternehmensberatungen gerichtet werden. Abbildung 7 zeigt hierfür die Ausbaustärke der jeweiligen Geschäftsfelder. Zu beachten ist, dass nur diejenigen Studienteilnehmer antworten konnten, die in dem jeweiligen Geschäftsfeld auch aktiv sind. Dadurch ergeben sich unterschiedliche Stichprobengrößen für die jeweiligen Geschäftsfelder.

Am stärksten ausgebaut wird das Geschäftsfeld **Digitalisierung, Data Analytics** und **Big Data** sowie **Company Building** und **Corporate Venturing** folgen. Allerdings weist Company Building und Corporate Venturing nur eine Stichprobengröße von sechs auf, womit die Bedeutung für den Gesamtmarkt klein ist. Deutlich gewichtiger sind die Plätze vier bis sieben **mit Innovation und Wachstum, IT-Strategie, IT-Implementierung sowie Change-Management und Transformation**. Verhältnismäßig gering werden die Geschäftsfelder Human Resources, Interimsmanagement und Nachhaltigkeit ausgebaut.

## 2 Studiendesign und Ergebnisse

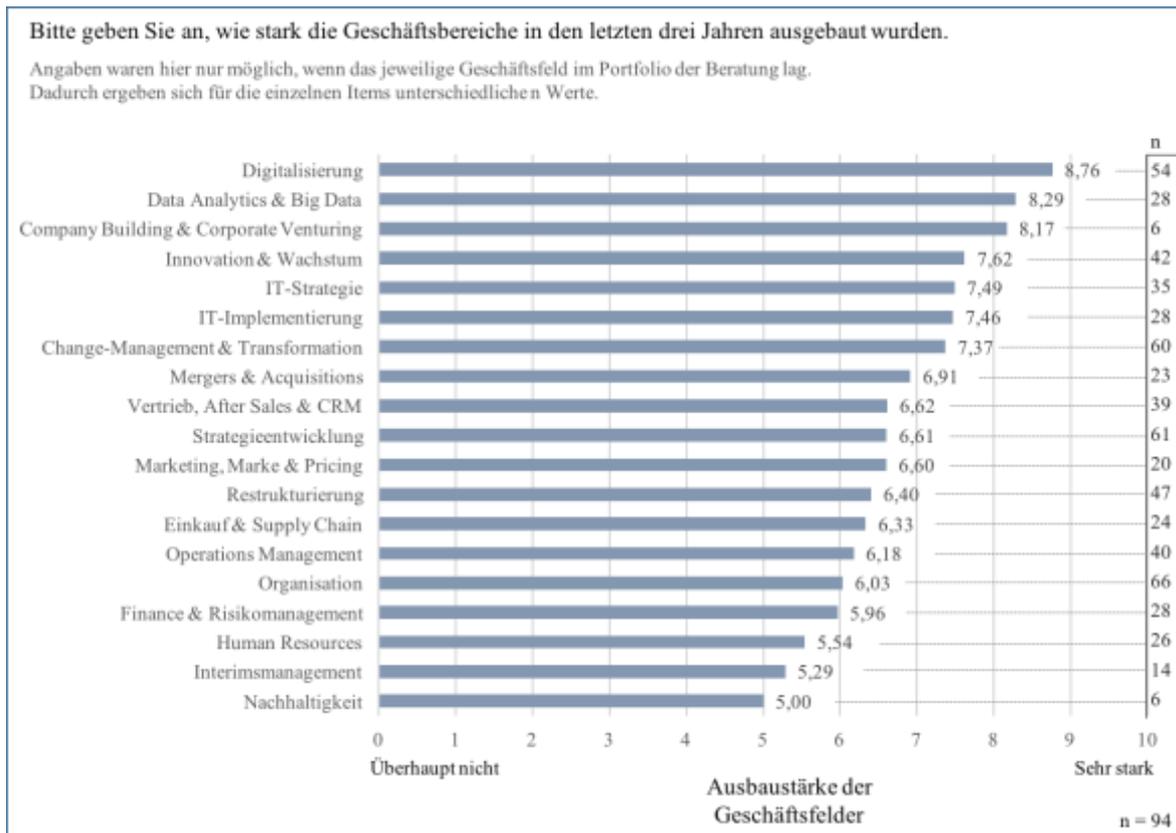


Abb.7: Portfolioentwicklung

Quelle: eigene Darstellung

Die geschäftsfeldspezifische Betrachtung von Produktentwicklungen (dargestellt in Abbildung 8) zeigt auf, dass sich die **Produkte** in Richtung **Apps, Prototypen** sowie den Aufbau von **Plattformen** und **Geschäftsmodellen** ändern - vor allem in den Geschäftsfeldern Digitalisierung, Data Analytics und Big Data, IT-Implementierung sowie Marketing, Marke und Pricing. In vielen klassischen Geschäftsfeldern, wie Organisation, Strategie und Restrukturierung ändern sich die Produkte hingegen wenig.

## 2 Studiendesign und Ergebnisse

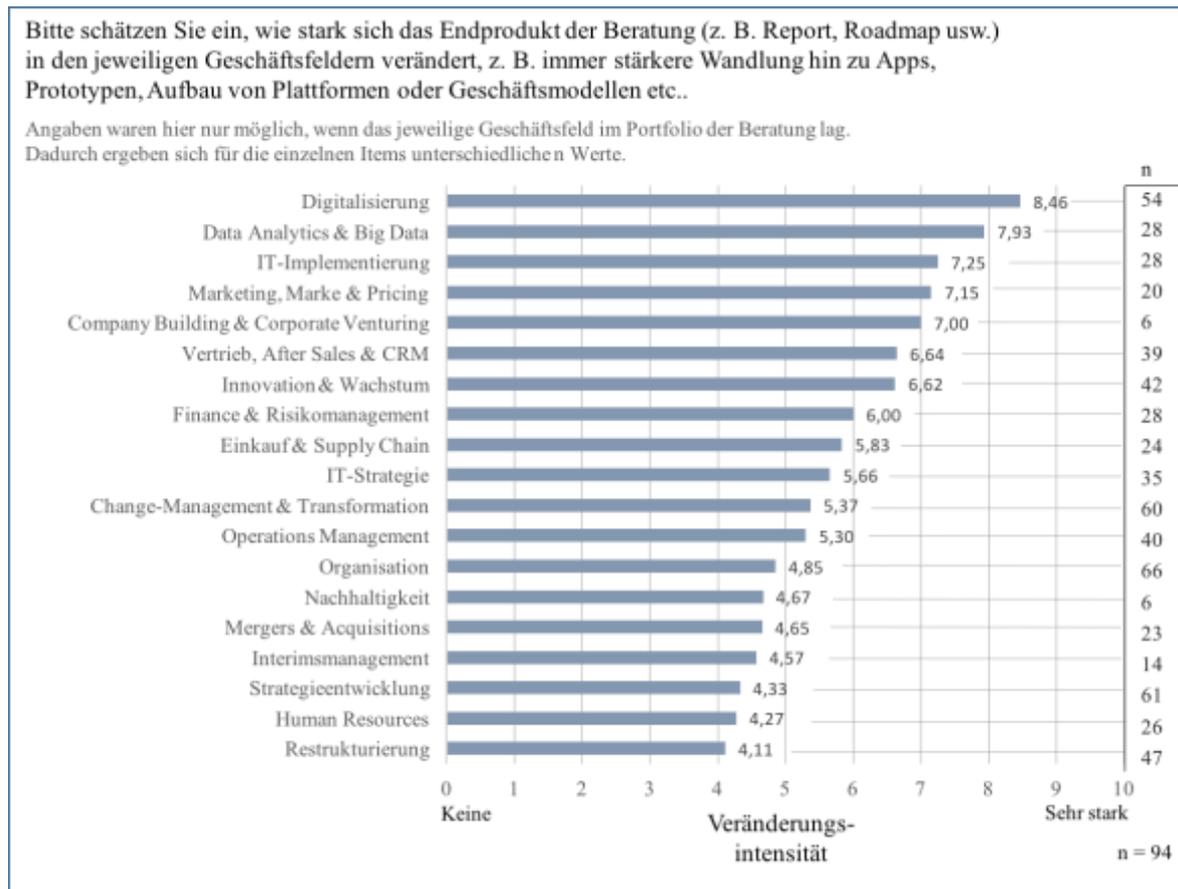


Abb. 8: Produktentwicklung nach Geschäftsbereichen  
Quelle: eigene Darstellung

Die nächste Abbildung 9 zeigt die Veränderung der Verteilung zwischen strategisch-konzeptionellen Projekten und Implementierungsprojekten in den drei Zeitpunkten (1) vor 5 Jahren, (2) heute und die erwartete Verteilung (3) in 5 Jahren.

## 2 Studiendesign und Ergebnisse

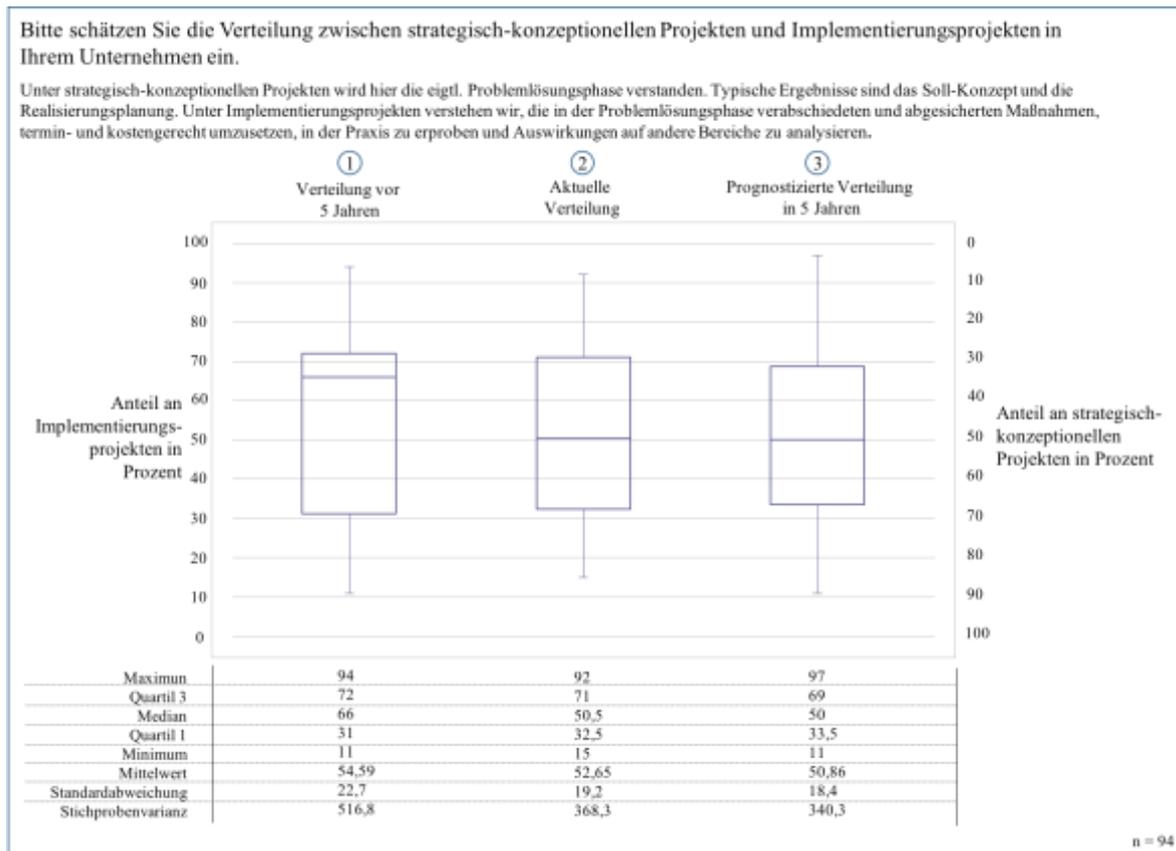


Abb. 9: Verteilung von Implementierungs- und Strategieprojekten

Quelle: eigene Darstellung

Im Zeitpunkt (1) liegt der Median bei 66, d. h., dass die Verteilung zwischen Implementierungsprojekten und strategisch-konzeptionellen Projekten bei 66 zu 34 steht. Zum Zeitpunkt (2) liegt der Median bei 50,5, was einer Verteilung zwischen Implementierungs- und strategisch konzeptionellen Projekten von 50,5 zu 49,5 entspricht. Dabei ist der Unterschied der Varianz signifikant ( $p = 0,013$ ). Bei dem Vergleich zwischen Zeitpunkt (1) und Zeitpunkt (3) ist der Unterschied der Varianz hochsignifikant ( $P = 0,001$ ). Auf Basis der Ergebnisse verfestigt sich somit die Vermutung, dass sich Beratungen bei der **Verteilung von strategisch-konzeptionellen Projekten und Implementierungsprojekten annähern.**

### Entwicklungen beim Personal

Abbildung 10 zeigt Aussagen zur Gewinnung und Bindung von Beratern. Dabei richtet sich die erste Frage auf die Gewinnung von Junior Beratern, die zweite auf die Rekrutierung von Senior Beratern und die dritte auf die Bindung von Beratern.

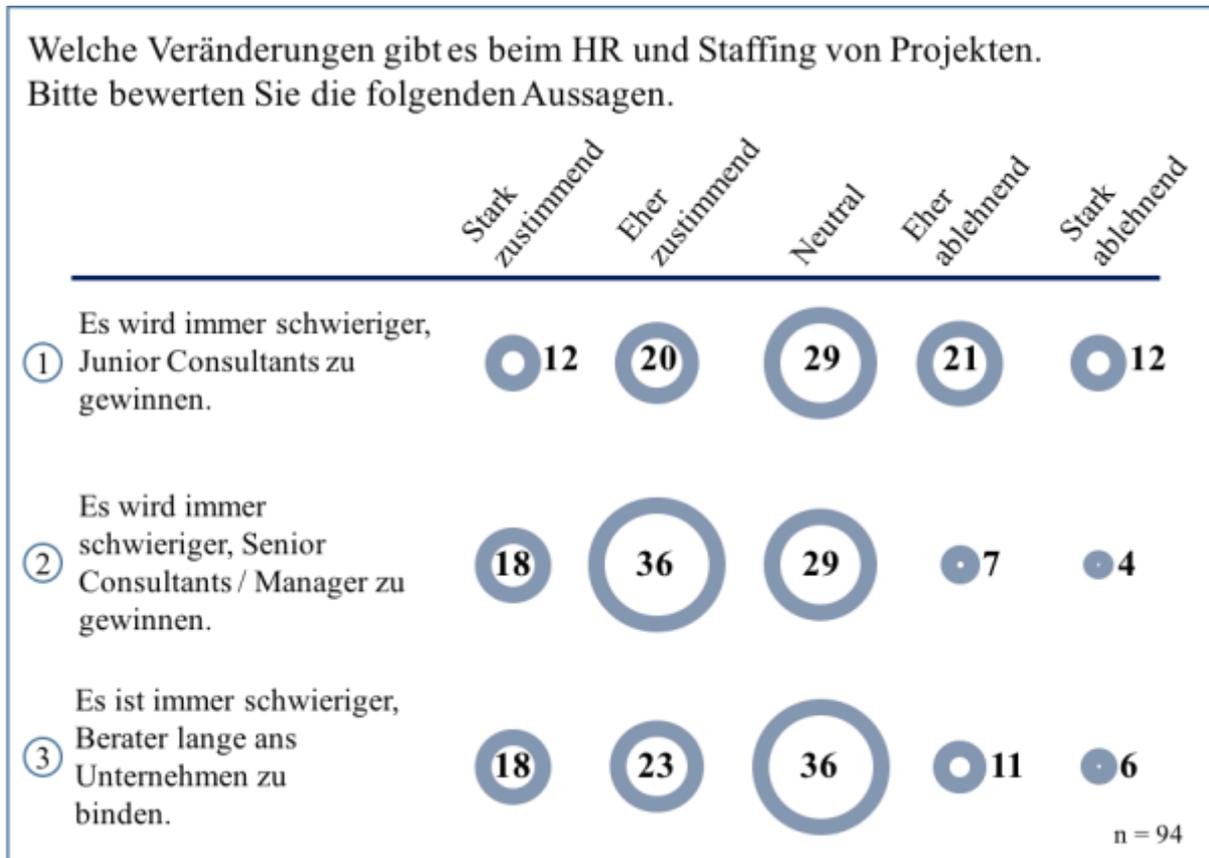


Abb. 10: Gewinnung und Bindung von Beratern  
Quelle: eigene Darstellung

Ob es eine zunehmende Schwierigkeit beim Rekrutieren von **Junior Consultants** gibt, wird sehr differenziert beurteilt. Eine klare Aussage ist nicht möglich. Ein deutlicheres Meinungsbild lässt sich bei der **Rekrutierung** von **Senior Consultants** vorfinden, hier werden **große Herausforderungen** gesehen. So sind weit über die Hälfte der Antworten eher zustimmend bis stark zustimmend. Der statistische Vergleich zwischen der Schwierigkeit Junior Berater zu gewinnen und der Schwierigkeit Senior Berater zu gewinnen, weist zudem einen hochsignifikanten Mittelwertsunterschied aus ( $p = 0,000$ ). Bei der dritten Aussage bezüglich der Herausforderung der Mitarbeiterbindung zeigt sich wiederum eine hohe Heterogenität in der Beantwortung. Eine Pauschalisierung ist demnach hier nicht zulässig.

## 2 Studiendesign und Ergebnisse

Die nächste Fragestellung beschäftigt sich mit dem Verhältnis zwischen Junior Consultants und Senior Consultants im Zeitverlauf (siehe folgende Abb. 11).

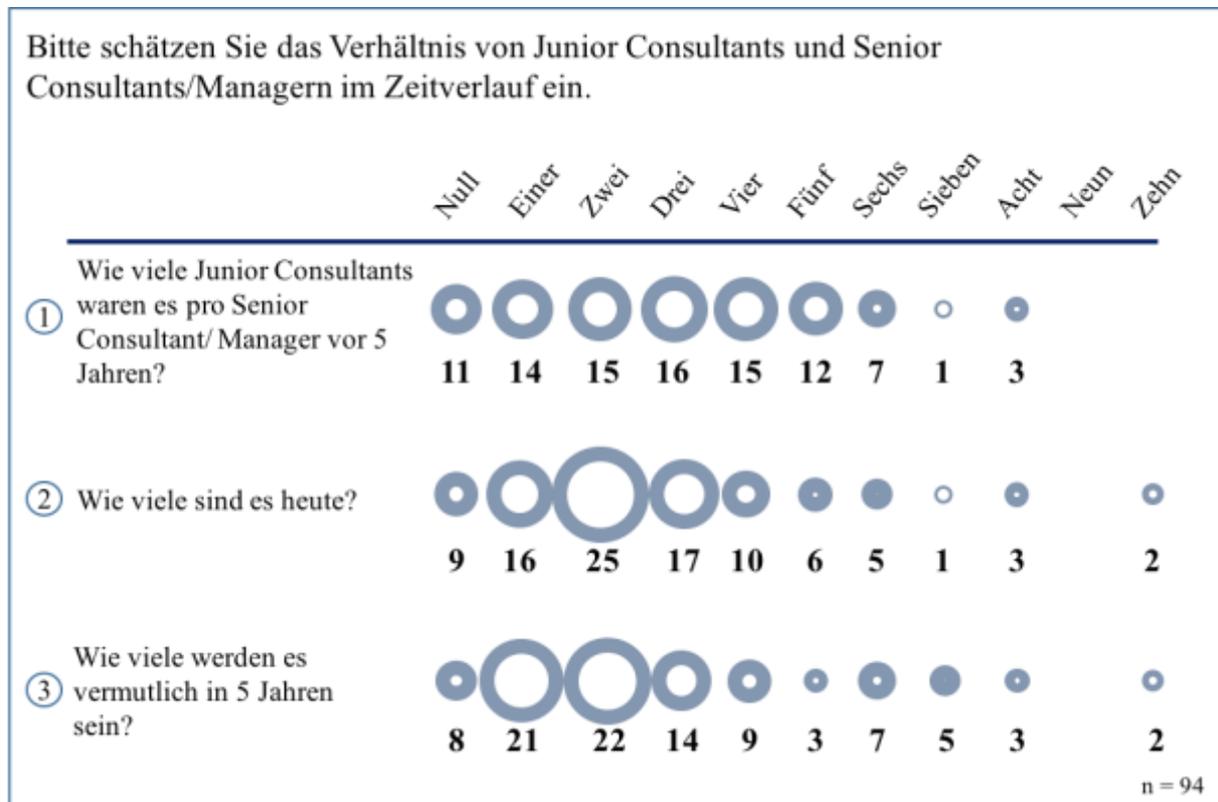


Abb. 11: Verhältnis von Junior Consultants zu Senior Consultants  
Quelle: eigene Darstellung

Es wird deutlich, dass die Befragten von **keinen größeren Verschiebungen** des Verhältnisses im Zeitverlauf ausgehen. Der Mittelwert bleibt relativ konstant bei einem **Verhältnis von drei Junior Beratern zu einem Senior Berater**.

Abbildung 12 stellt dar, inwiefern digitale Kompetenz und unternehmerisches Denken für Berater wichtiger werden.

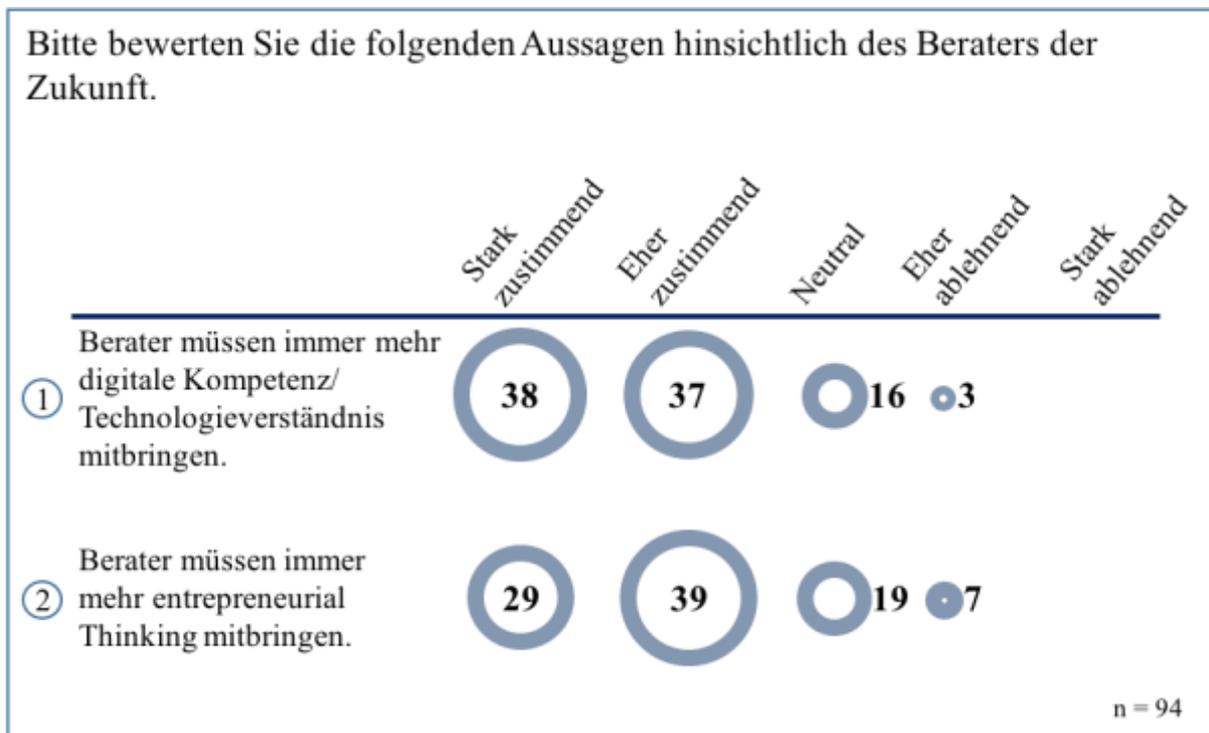


Abb. 12: Kompetenzen von Beratern  
Quelle: eigene Darstellung

Bei der ersten Frage zeigt sich, dass die **digitale Kompetenz** für Berater eine immer **wichtigere Bedeutung** spielt. Beim **unternehmerischen Denken** sieht der Großteil der Befragten ebenfalls eine **wachsende Rolle**. Somit kann auch hier eine wachsende Bedeutung konstatiert werden.

### Entwicklungen bei Kooperationen und dem Einsatz von Freelancern

In der nachfolgenden Abbildung 13 liegt der Fokus auf dem Aufbau des externen Unternehmensnetzwerkes.

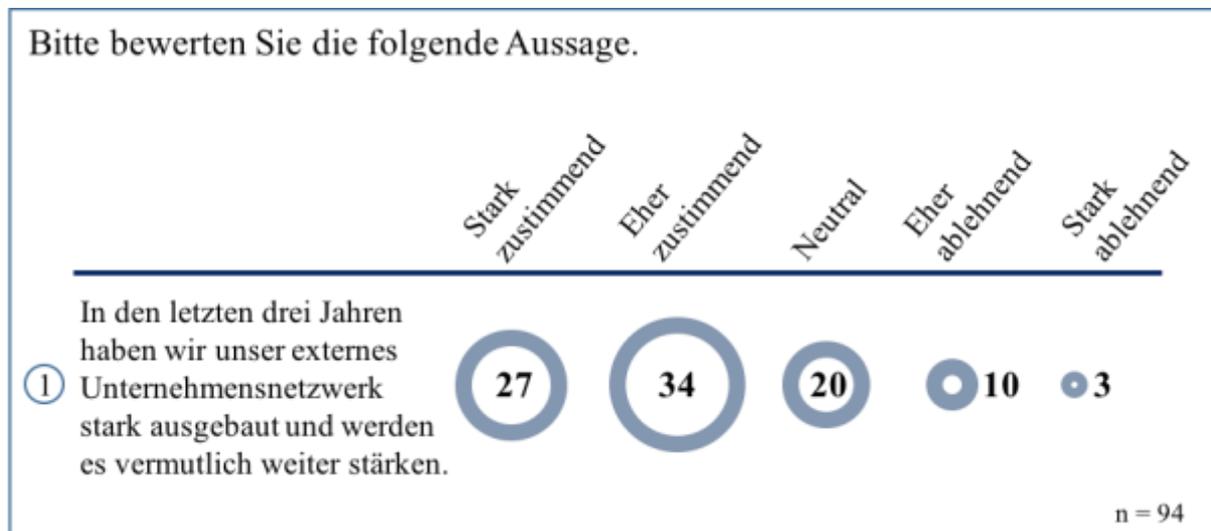


Abb. 13: Bedeutung und Aufbau des externen Unternehmensnetzwerkes  
Quelle: eigene Darstellung

Die obere Abbildung zeigt, dass die meisten Unternehmensberatungen in den letzten drei Jahren ihr **externes Unternehmensnetzwerk ausgebaut** haben. Abbildung 14 stellt dar, in welchen Geschäftsfeldern Kooperationen einen hohen Stellenwert besitzen. Die deskriptive Statistik weist das **Geschäftsfeld Digitalisierung an erster Stelle** aus, **gefolgt** wird dieses von den Geschäftsfeldern **Data Analytics** und **Big Data, IT-Implementierung, Company Building** und **Corporate Venturing** sowie **Innovation und Wachstum**. Allerdings ist hier abermals auf die geringe Bedeutung von Company Building für den Gesamtmarkt hinzuweisen. In den klassischen Geschäftsfeldern Organisation und Strategieentwicklung sind Kooperation von deutlich geringerer Bedeutung.

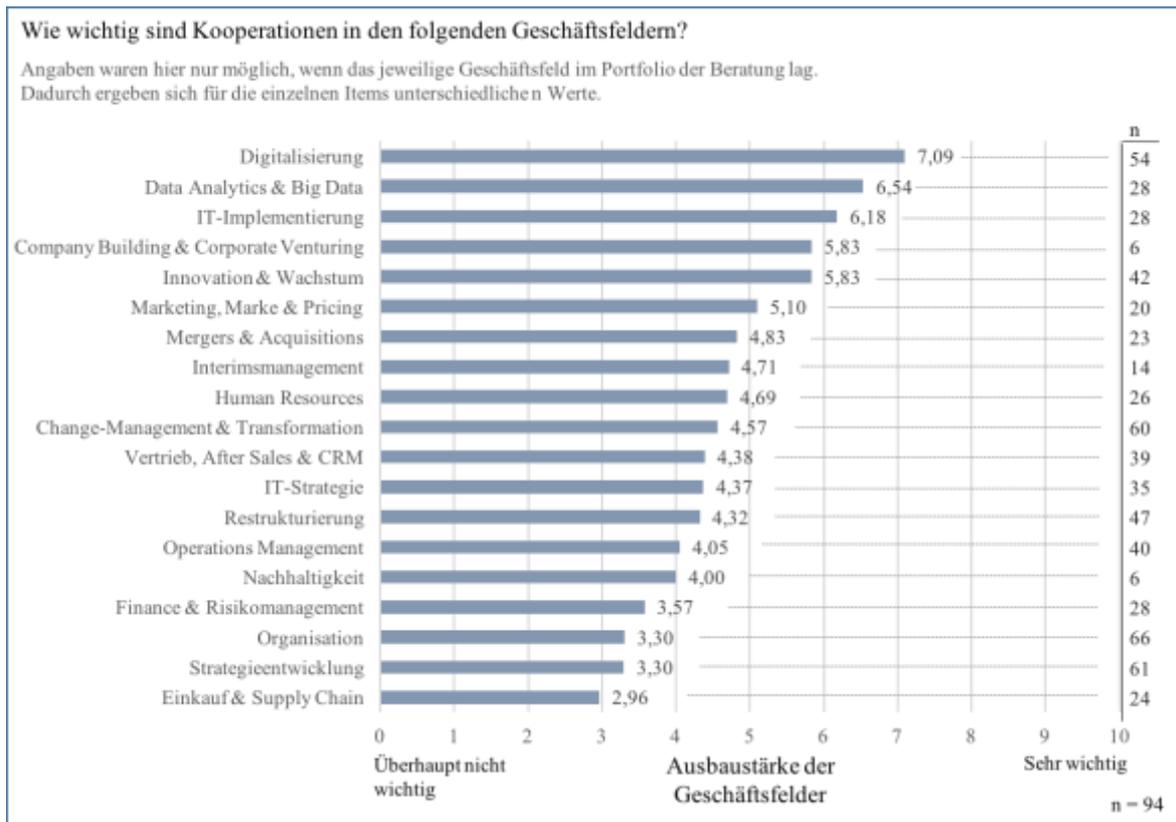


Abb. 14: Bedeutung von Kooperationen nach Geschäftsfeldern

Quelle: eigene Darstellung

Es folgt Abbildung 15, die eine Inanspruchnahme von Freelancern untersucht. Demzufolge ergibt sich eine positive signifikante **Korrelation** zwischen einer **steigenden Inanspruchnahme von Freelancern** und einer **erhöhten Schwierigkeit Senior Berater einzustellen** (Kor = 0,268, p = 0,009).

Ein deutlicheres Meinungsbild ergibt sich aus der zweiten Aussage des Schaubildes. Lediglich 10 Aussagen liegen im zustimmenden Bereich, wohingegen 65 Aussagen ablehnend sind. Somit lässt sich für den Großteil des Beratungsmarktes feststellen, dass eine **Unterstützung durch Freelancer-Plattformen** für die Rekrutierung von Freelancern **nicht erfolgt**.

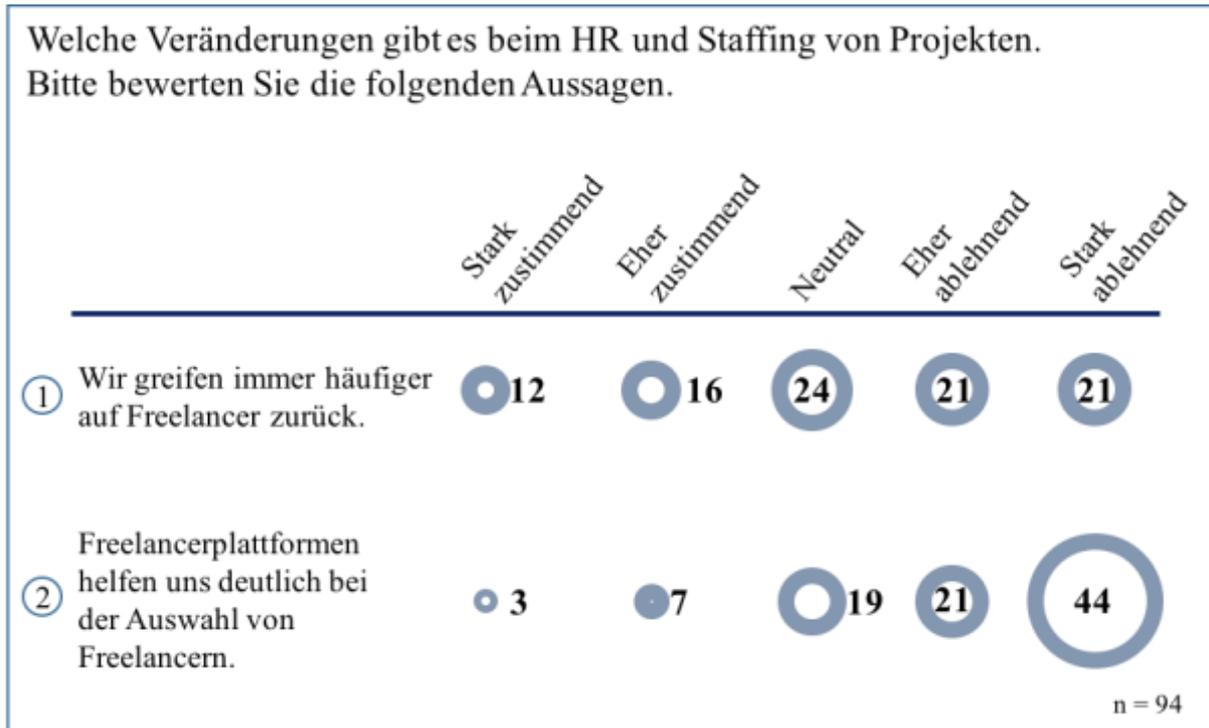


Abb.15: Bezug von Freelancern und Unterstützung von Freelancer-Plattformen  
Quelle: eigene Darstellung

### 3 Zusammenfassung und Empfehlungen

#### 3.1 Ableitung für Unternehmensberatungen

Wie zu Beginn dargestellt wurde, herrscht bei den Klienten der Unternehmensberatungen starker Transformationsdruck, der durch eine Kette von Entwicklungen ausgelöst wird. Die **Digitalisierung** spielt dabei eine bedeutende Rolle. Unternehmensberatungen sollten deshalb in diesem Bereich **Expertise aufbauen**, um Kunden eine größere Sicherheit bei digitalen Themenstellungen bieten zu können. Durch den Wettbewerb mit anderen Unternehmensberatungen reicht es dabei nicht, bestehende Geschäftsfelder mit Digitalisierungsinhalten anzureichern. Vielmehr müssen Unternehmensberatungen **frühzeitig technologische Entwicklungen antizipieren**. Um dies leisten zu können, sollten sich Beratungen **mit technologischen Hotspots vernetzen**. Beispielhaft können Learning Journeys in das Silicon Valley, nach London, Tel Aviv oder Berlin durchgeführt werden. Solche Reisen können auch mit Klienten gemeinsam stattfinden. Allerdings sollten die Berater dabei eher in der **Rolle des Experten oder Coaches** auftreten, um ihre Kompetenz nicht zu untergraben. Zusätzlich kann dadurch die Geschäftsbeziehung intensiviert werden und Vertrauen weiter aufgebaut werden.

Ebenso sollten Unternehmensberatungen sich **mit Start-ups vernetzen**, um so von deren Know-how profitieren zu können. Zum einen erhalten Beratungshäuser somit Zugang zu Start-ups, die idealerweise gut in der Gründerszene vernetzt sind, um so wiederum Trends schnell entdecken und Entwicklungen antizipieren zu können. Zum anderen kann obendrein eine Vernetzung zwischen Start-ups und Klienten gefördert werden. Darüber hinaus sollten Unternehmensberatungen prüfen, inwiefern ihr **Portfolio mit der Leistung des Start-up Aufbaus** für Klienten **erweitert** werden sollte. Eine Maßnahme könnte hierbei auch der Aufbau eines eigenen **Innovation Lab** oder eines **Startup-Programms** in Form eines **Accelerator** oder eines **Inkubators** sein. Wie die Studie zeigt, gibt es durchaus Beratungen, welche dieses Geschäftsfeld bereits in ihr Portfolio integriert haben und weiter stärken. Somit können sich Unternehmensberatungen breiter positionieren und Wettbewerbsvorteile generieren.

Ein weiterer Treiber der Veränderung auf Unternehmensberatungsseite ist die steigende Professionalisierung der Kunden. So verändern sich die Gründe, weshalb eine

### 3 Zusammenfassung und Empfehlungen

Unternehmensberatung beauftragt wird. Kundenunternehmen benötigen eine externe Beratung nicht mehr nur, um Probleme ausfindig zu machen, sondern um eine Hilfestellung bei möglichen Umsetzungsmöglichkeiten zu erhalten. Beratungshäuser müssen zunehmend **Projekte End-to-End steuern** und kontrollieren, dabei ist ihre Rolle immer mehr die eines Begleiters und Umsetzers. Diese neue Rolle erfordert andere Ressourcen. Erstens können Unternehmensberatungen diese Ressourcen für die Implementierung selbst aufbauen, zweitens können sie die Ressourcen über Kooperationen beziehen und drittens können sie die Ressourcen frei über den Markt beziehen. Bauen Unternehmensberatungen die Ressourcen für die Implementierung selbst auf, so benötigen sie zunächst Personal mit Implementierungserfahrung. Lösen Unternehmensberatungen die Implementierung über Kooperationen, besteht die Herausforderung darin, die richtigen Partner zu identifizieren. Des Weiteren liegt eine Schwierigkeit darin, wie gegenüber den Kunden die Unabhängigkeit der Beratung begründet wird.

In Summe empfiehlt sich für Unternehmensberatungen bei Themenstellungen mit höherer Unsicherheit und Investitionsspezifität der **Aufbau von Kooperationen**, beispielsweise wenn IT-Dienstleister bereits während der Konzeption bei einer auf den Kunden anzupassenden Softwarelösung unterstützen müssen. Sofern die Investitionsspezifität und Unsicherheit gering ist, sollten die Ressourcen zur Implementierung über den Markt bezogen werden, beispielsweise bei einfachen Programmieraufträgen.

Eine zusätzliche Triebkraft bei der Transformation der Beratungsbranche stellt die fortschreitende Entwicklung im Bereich Big Data und Data Analytics dar. So zeigt die vorliegende Studie, dass das Potential dieser Technologie noch nicht ausgeschöpft ist. Zudem wird die Effizienz steigen und ermöglicht somit schnellere und bessere Analysen. Dadurch beschleunigen sich die Prozesse und die Projekte verkürzen sich. Unternehmensberatungen müssen daher Zugriff auf geeignete **Big Data Tools und Techniken** erhalten, um gegenüber der Konkurrenz wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine eigene Entwicklung dieser Tools ist mit hohem Aufwand verbunden, weshalb es sich für die breite Masse des Marktes empfiehlt, durch Kooperationen mit Data Spezialisten diese Ressourcen zu sichern. Zusätzlich müssen sich Beratungshäuser in diesem Zuge intensiv dem **Datenschutz** widmen.

Ein weiterer Treiber der Veränderung ist die veränderte Situation auf dem **Arbeitsmarkt**. Dabei steigt vor allem die **Nachfrage nach Senior Beratern**. Diese Nachfrage zu decken, fällt den Beratungen allerdings zunehmend schwer. Bei den **Junior Consultants** bieten Start-ups oder die Innovation Labs und Digitalabteilungen etablierter Unternehmen heutzutage spannende Alternativen für Talente, die den Bedürfnissen der heutigen Arbeitnehmergeneration häufiger entsprechen. Freizeit, Work-Life-Balance und der Verbleib in ihrem regionalen Umfeld sind für die heutige Generation relevante Entscheidungskriterien für die Auswahl eines Arbeitgebers. Darüber hinaus ist auch innerhalb der Beratungsbranche der Kampf um die Talente stark ausgeprägt. Der Wiedereintritt der Big 4 und der damit verbundene Personalaufbau im Beratungsgeschäft erhöht die Schwierigkeit, gutes Personal zu finden. Unternehmensberatungen müssen daher ein intensives **Employer Branding**<sup>7</sup> betreiben. Beratungshäuser sollten hierbei herausstellen, was sie konkret von anderen Beratungen sowie der Startup-Welt unterscheidet und wie sie den Bedürfnissen der Generation Y entsprechen. Diese Versprechen müssen sich konsequenterweise auch in der täglichen Arbeit der Berater wiederfinden. D. h., die gesamte **Kultur der Beratung** ist darauf abzustimmen und muss von den Führungskräften gelebt werden. Exemplarisch seien hier einige Möglichkeiten zur Attraktivitätssteigerung aufgeführt: Arbeit im Home Office, Begrenzung auf regionale Projekte, Sabbaticals<sup>8</sup> oder alternative Karrierepfade zwischen denen gewechselt werden kann, ohne dass ein Wechsel als Scheitern angesehen wird. Ebenfalls wichtig ist ein klares Herausstellen der Kernexpertise und typischer Projektinhalte der Beratung, um einen Abgleich mit den Interessenfeldern der Kandidaten zu gewährleisten.

In diesem Zuge ist auch die wachsende **Bedeutung von Freelancern** zu nennen. Die zunehmende Vernetzung und Plattformen wie COMATCH, Newcoventure, Klaiton etc. machen es Beratern immer leichter sich als Freelancer am Markt zu positionieren. In der Konsequenz wählen Berater immer häufiger den Weg in die Selbstständigkeit. Dadurch ist von einer weiter wachsenden Bedeutung von Freelancern auszugehen. Unternehmensberatungen müssen diesen Trend als Chance begreifen, Expertise in vielen

---

<sup>7</sup> Employer Branding kennzeichnet den Aufbau und die Pflege von Unternehmen als Arbeitgebermarke (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/employer-branding.html>; aufgerufen am 22.08.2016).

<sup>8</sup> Das Sabbatical ist ein Arbeitszeitmodell, das einen als Arbeitnehmer die Möglichkeit gibt, für längere Zeit, meist 3 – 12 Monate, aus dem Job auszusteigen und nach dieser Zeit auf den Arbeitsplatz wieder zurückzukehren (<http://www.arbeitsratgeber.com/sabbatical/>; aufgerufen am 22.08.2016).

Bereichen nicht mehr vorhalten zu müssen und Spitzenauslastungen ausgleichen zu können. Dafür ist es entscheidend, dass Beratungen Zugang zu diesen Talenten erhalten. Der **Aufbau** von eigenen **Freelancer-Netzwerken** oder **Kooperationen** mit **Freelancer-Agenturen oder Plattformen** können hier hilfreich sein.

Der bereits angesprochene Wiedereintritt der Big 4, wirkt sich jedoch nicht nur auf den Arbeitsmarkt aus, sondern verändert die gesamte Branchenstruktur. Somit stellt dieser Eintritt ebenso eine Triebkraft der Transformation dar. Aufgrund ihrer Größe können die Big 4 hohe Skaleneffekte ausnutzen und sind somit in der Lage, den Preisdruck auf die Konkurrenz erheblich zu steigern. Vor allem kleinere und mittelgroße Beratungshäuser müssen sich deshalb weiter **spezialisieren** und sich auf ihre **Kernexpertise konzentrieren**, um weiterhin einen hohen Marktpreis erzielen zu können.

Aus dieser Spezialisierung heraus sollten sich Unternehmensberatungen mit anderen Spezialisten vernetzen, um so ein **Netzwerk aufzubauen**, welches ein breites Leistungsspektrum bietet und zum anderen in allen Teilbereichen eine hohe Expertise aufweist. In dieses externe Unternehmensnetzwerk sind auch **Data-Spezialisten und Digitalisierungsexperten** zu **integrieren**, die für Beratungsprojekte eine wachsende Bedeutung erfahren.

Für Unternehmensberatungen muss es hierbei verstärkt darum gehen, ihr **Leistungsangebot** insbesondere im digitalen Bereich zu erweitern. Die Leistungserweiterung sollte dabei aus dem externen Unternehmensnetzwerk erfolgen. Eine **gesamte Abdeckung der Wertschöpfungskette über ein Netzwerk** erhöht den Mehrwert für den Kunden und lässt gleichzeitig eine hohe Qualität in den einzelnen Teilbereichen zu. Unternehmensberatungen müssen dafür ihre Fähigkeit stärken, diese Einzelteile effektiv zusammenzufügen. Dabei kommt ihnen auch die Rolle des **Netzwerkentwicklers und -Ökosystemmanagers** zu.

Die **Empfehlungen** nochmals im Überblick:

1. Digitalisierungskompetenz aufbauen bzw. professionalisieren.
2. Vernetzung mit Startups und Innovationshotspots intensivieren.
3. End-to-End-Steuerung von Projekten übernehmen.
4. Entwicklung von Tools im Bereich Big Data und Analytics vorantreiben.
5. Employer Branding stärken und „Generation Y New Work-Ansätze und -kultur“ etablieren.
6. Kernexpertise konzentrieren und Spezialisierung in Nischenfeldern ausbauen.
7. Kooperation mit Freelancern ausweiten und Spezialistennetzwerke aufbauen.
8. Rollenverständnis eines Netzwerksteuerers und Ökosystemmanagers einnehmen.

### 3.2 Implikation für die Forschung bzw. zukünftige Studien

Zu Beginn dieser Studie wurde dargestellt, dass nur wenige empirische Studien zum Forschungsgegenstand Unternehmensberatung existieren, was häufig auf die Verslossenheit der Branche zurückgeführt wird (The Economist 2013: o. S.). Diese Forschungsarbeit demonstriert, dass es durchaus möglich ist, eine Vielzahl von Unternehmensberatungen für Forschungszwecke zu gewinnen und zwar sowohl für qualitative als auch quantitative Studien.

Um diese **Erkenntnisse** zu **überprüfen**, bedarf es jedoch weiterer Forschung. Dafür sollten folgende Maßnahmen ergriffen werden: Erstens sollten vergleichbare Fragestellungen in **festen zeitlichen Abständen** durchgeführt werden, um Entwicklungen messen zu können. Zweitens sollte die **Stichprobengröße erhöht** werden, um die Fehlerwahrscheinlichkeit der Ergebnisse zu minimieren. Drittens sollte die **Forschung international erweitert** werden, um zum einen allgemein gültige Aussagen zu identifizieren und zum anderen regionalabhängige Unterschiede festzustellen.

Weiterhin zeigt die Untersuchung, dass es starke **Unterschiede zwischen** den einzelnen **Geschäftsfeldern** gibt. Weiterer Forschungsbedarf besteht deshalb darin, zu untersuchen, inwiefern die einzelnen Geschäftsfelder von Veränderungen betroffen sind. Exemplarisch besteht Forschungsbedarf dahingehend, in welchen Geschäftsfeldern welche Tools und Methoden zum Einsatz kommen und welche Entwicklungen es bei diesen Tools gibt. Darüber hinaus ist zu erforschen, welche Potentiale Big Data und Data Analytics in den jeweiligen Geschäftsfeldern besitzen und inwiefern diese Potentiale bisher ausgenutzt werden.

Des Weiteren ergeben sich neue Forschungsfragen aus dieser Arbeit. Beispielhaft sei hier der **Kooperationsaufbau** von Unternehmensberatungen genannt. So ist noch nicht untersucht worden, nach welchen Kriterien Kooperationspartner von Beratungen ausgewählt werden. Zusätzlich ist die Fragestellung von Interesse, wie das wachsende externe Netzwerk von Beratungen gemanagt wird, um zum einen eine effiziente Lösung für den Kunden erbringen zu können und zum anderen den Status der Unabhängigkeit einer Beratung gegenüber ihren Klienten nicht zu verlieren.

Ferner konnten viele Elemente von Unternehmensberatungen in dieser Arbeit nicht betrachtet werden. Konkret ist zu untersuchen, welchen **Einfluss** das **Management auf die Transformation** bei Unternehmensberatungen hat. Forschungsbedarf besteht bspw. dahingehend, ob unterschiedliche Organisationsformen, wie z. B. eine partnerschaftlich organisierte Beratung und eine Unternehmensberatung, die als AG firmiert, Unterschiede bei der Anpassung an veränderte Umweltbedingungen vorweisen. Zusätzlich ist zu untersuchen, wie sich die **Kultur in Unternehmensberatungen** verändert, um den Arbeitsanforderungen sowie den Bedürfnissen der heutigen Arbeitnehmergeneration zu entsprechen. Zuletzt sind auch **Auswirkungen der Digitalisierung auf die Prozesse** von Unternehmensberatungen bisher lediglich aus konzeptioneller Perspektive erforscht worden.

### 3.3 Fazit

In Summe ließ sich zeigen, dass mehrere Treiber den Druck zur Veränderung in der Unternehmensberatungsbranche erhöhen. Der technologische Fortschritt im Allgemeinen und im Speziellen die zunehmende Digitalisierung sind hierfür als wesentliche Treiber der Transformation zu nennen. Ebenso zu nennen, ist die Transformation der Kundenunternehmen selbst. Zusätzlicher Veränderungsdruck entsteht aus dem Wettbewerbsumfeld heraus. So erhöht der Wiedereintritt der Big 4 das Beratungsangebot, was zu einem erhöhten Preisdruck führt. Ein weiterer wichtiger Treiber der Transformation ist der veränderte Arbeitsmarkt. Eine höhere Nachfrage nach Senior Beratern und veränderte Wertvorstellungen der Arbeitnehmer nötigen Unternehmensberatungen zum Umdenken und zur Anpassung ihres Recruitments.

Trotz dieses Transformationsdruckes zeigen die Ergebnisse, dass die **gesamte Unternehmensberatungsbranche keiner radikalen Transformation unterworfen** ist. So lässt sich seit einigen Jahren eine zunehmende Implementierungspflicht beobachten und auch die stetige Professionalisierung der Kunden ist zunächst einmal nichts Neues. Die Geschäftsbereiche von Unternehmensberatungen sind dazu nicht gleichermaßen von technologischen Einflüssen betroffen, weshalb sich in vielen Geschäftsfeldern eher stetige Anpassungen zeigen. Beispielhaft seien hier die Geschäftsfelder Organisation, Strategie und Restrukturierung genannt. Auch Big Data hat noch nicht das Potential, Berater zu substituieren. Zum einen wirkt sich die Technologie

nicht auf alle Geschäftsfelder gleichermaßen aus und zum anderen scheitert die Datenerfassung sowie deren Auswertung noch an vielen Hindernissen. Deswegen ist in Summe vielmehr von einer **evolutionär verlaufenden Transformation** auszugehen.

Innerhalb dieser evolutionären Transformation zeigen sich jedoch **Transformationsprozesse bei den Unternehmensberatungen**. So zeigt sich ein intensiver Ausbau von IT-nahen Geschäftsfeldern, der wiederum eine Kette von Transformationsprozessen nach sich zieht. Die damit verbundene Entwicklung hin zu neuen Produkten wie Apps, Prototypen oder der Aufbau von digitalen Geschäftsmodellen erfordert Know-how bei der Umsetzung sowie einen Datenzugriff auf Kunden- oder unternehmensinterne Daten zum Testen von Konzepten. In der Folge bauen Beratungshäuser ihr externes Unternehmensnetzwerk aus.

Diese Entwicklungen werden sich bei einer kontinuierlichen Digitalisierung fortsetzen. Für Beratungen geht es demnach immer mehr darum, über die Grenzen der eigenen Organisation hinweg, IT- inkl. Big Data-Spezialisten und Umsetzungsexperten für ein Projekt aus ihrem Netzwerk zu gewinnen.

Inwiefern diese Entwicklungen jedoch nachhaltig sind und welches Potential sich daraus für die Unternehmensberatungen tatsächlich ergibt, lässt sich aus heutiger Sicht noch nicht abschließend bewerten. Die vorliegende Studie konnte hierzu gleichwohl erste konkrete Erkenntnisse beitragen.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Akremiti, L. 2014. Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, hg. von N. Baur, J. Blasius, B. Traue, L. Pfahl und L. Schürmann, 493–508. Wiesbaden: Springer.
- BDU. 2015. Facts & Figures zum Beratermarkt 2014/2015. Bonn.
- BDU. 2016a. Facts & Figures zum Beratermarkt 2015/2016. Bonn.
- BDU. 2016b. Consultingbranche erfindet sich teilweise neu. Bonn, 24. Februar.  
[www.bdu.de/pressemitteilungen](http://www.bdu.de/pressemitteilungen) (zugegriffen: 24. Mai 2016).
- Berger, R. 2004. Unternehmen und Beratung im Wandel der Zeit. In: Handbuch der Unternehmensberatung, hg. von C. Niedereichholz, J. Niedereichholz, J. Staude, T. Deelmann und D. Ockel, 1-14. Berlin: Erich Schmidt.
- Brand eins. 2016. Beste Berater 2016. 3. Jg., H. 5: 89-123.
- Bronnenmayer, M., B. Wirtz und V. Göttel 2016. Determinants of Perceived Success in Management Consulting - An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review* 39, Nr. 6: 1-49.
- Brückner-Bozetti, P. 2015. Unternehmensberatung und Partizipation. hg. von M. Lingenfelder. Wiesbaden: Springer.
- Christensen, C. M., D. Wang und D. van Bever 2013. Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review* 91, Nr. 10: 106–114.
- Daneshgari, P. und H. Moore 2016. Organizational Transformation Through Improved Employee Engagement. *Strategic HR Review* 15, Nr. 2: 1–10.
- Dervitsiotis, K. N. 2012. An innovation-based approach for coping with increasing complexity in the global economy. *Total Quality Management and Business Excellence* 23, Nr. 9-10: 997–1011.
- Dowideit, M. 2013. Big Four in Angriffslaune. *Handelsblatt*, 30. Oktober.
- Fleischer, B. 2010. Einsatz von Erfolgshonoraren in der Unternehmensberatung. hg. von Roland Berger Strategy Consultants – Academic Network. Wiesbaden: Gabler.
- Jahn, B. und M. Pfeiffer. 2014. Die digitale Revolution – Neue Geschäftsmodelle statt

- (nur) neue Kommunikation. Marketing Review St. Gallen 31, Nr. 1: 79–93.
- Kipping, M. 2002. Jenseits von Krise und Wachstum. Zeitschrift Führung + Organisation 71, Nr. 5: 269–276.
- Kotnour, T. 2011. An Emerging Theory of Enterprise Transformations. Journal of Enterprise Transformation 1, Nr. 1: 48–70.
- Lippold, D. 2015. Die Unternehmensberatung - Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. 2. Aufl. Berlin: Gabler.
- Löhr, J. 2014. Berater in der Sinnkrise. FAZ, 7. Januar.
- Lünendonk. 2016. Führende Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland. <http://lunenendok-shop.de/Luenendonk-Listen/Luenendonk-Liste-2016-Managementberatungs-Unternehmen-in-Deutschland.html> (zugegriffen: 28. Juli 2016).
- Mayring, P. 2003. Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz PVU.
- Neudeck, E. 2015. Geschichte der Personalberatung. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.
- Nissen, V. 2013. Stand und Perspektiven der informationsverarbeitungsbezogenen Beratung. Praxis der Wirtschaftsinformatik 292, Nr. August 2014: 23–32.
- Redley, R. 2006. Entwicklung und Struktur der Beraterbranche in Deutschland (aktualisierte Fassung). In: Handbuch der Unternehmensberatung: Organisationen führen und entwickeln, hg. von T. Sommerlatte, M. Mirow, und C Niedereichholz. Berlin: Erich Schmidt.
- Sandberg, Berit. 2013. Wissenschaftliches Arbeiten von Abbildung bis Zitat. 2. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Seifert, H. und V. Nissen. 2016. Virtualisierung von Beratungsleistungen: Stand der Forschung zur digitalen Transformation in der Unternehmensberatung und weiterer Forschungsbedarf. Mkw 2016 4: 1031–1040.
- Seufert, A. und K. Oehler. 2016. Controlling und Big Data : Anforderungen an die Methodenkompetenz. Controlling & Management Review 1: Sonderheft: 74–82.

- Seufert, A., A. Muth und M. Heinen. 2014. Information Rules: Die neue Anatomie der Entscheidung. *Controlling & Management Review* 58, Nr. 7: 16–25.
- Sidhu, B. und K. Gupta. 2015. A Critical Study of IT Transformation Practices to Achieve Business IT Alignment. *International Journal of Emerging Trends in Science and Technology* 2, Nr. 4: 2289–2299.
- Termer, F. 2016. *Determinanten der IT-Agilität*. Wiesbaden: Springer.
- The Economist 2013. To the brainy, the spoils: As the world grows more confusing, demand for clever consultants is booming. *The Economist*.  
<http://www.economist.com/news/business/21577376-world-grows-more-confusing-demand-clever-consultants-booming-brainy> (zugegriffen: 23. Juni 2016).
- Urbach, N. und F. Ahlemann. 2016. Der Wissensarbeitsplatz der Zukunft: Trends, Herausforderungen und Implikationen für das strategische IT-Management. *HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik* 53, Nr. 1: 16–28.
- Werth, D., T. Greff und A.-W. Scheer. 2015. Consulting 4.0 – Die Digitalisierung der Unternehmensberatung. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 53, Nr. 1: 55–70.
- Wiedenhofer, A. 2016. Steigerung der IT-Flexibilität. *Informatik-Spektrum*.  
<http://link.springer.com/10.1007/s00287-015-0951-4> (zugegriffen: 28. Juli 2016).
- Wohlgemuth, A. C. 2016. *Unternehmensberatung (Management Consulting)*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG.