

# CONSULTING 4.0

## Die Digitalisierung verändert auch die Restrukturierungsbranche

Ein Gastbeitrag von PROF. DR. MARKUS W. EXLER,  
CAROLIN LIEBETRUTH UND ANDREAS ANGERER

Durch die fortschreitende Digitalisierung, die Veränderungen von Geschäftsprozessen sowie der globalen Vernetzung der Akteure, sind Unternehmen quer durch alle Branchen gefragt über die mögliche eigene Transformation nachzudenken. Denn eine fehlende digitale Strategie kann das Aus für so manches Unternehmen bedeuten.

Clayton Christensen, Professor an der Harvard Business School hat 2013 beim World Economic Forum in Davos von disruptiven Entwicklungen in der Beraterbranche gesprochen.<sup>1</sup> Waren es in der Vergangenheit die großen Unternehmensberatungen, die tonangebend Unternehmensstrategien entwickelten, wie bspw. in den 1970er Jahren die Boston Consulting Group mit dem „Portfoliomanagement“, dann in den 1980er Jahren die „Wettbewerbsstrategie“ oder in den 1990er Jahren der „Shareholder Value“ Ansatz, bekannt unter „EVA“ als Economic Value Added, den die New Yorker Unter-

nehmensberatung Stern Stewart & Co international salonfähig gemacht hat, wurde das neue Jahrtausend mit den Beratungs- und Implementierungsansätzen „Lean Management“ und „Supply Chain Management“ eingeleitet. Aktuell forcieren wir IoT „Internet of Things“, bekannt unter dem von der deutschen Bundesregierung formulierten Begriff „Industrie 4.0“, im Sinne vollautomatisierter sich selbst organisierender Prozesse innerhalb der gesamten industriellen Wertschöpfungskette.

In diesem Zusammenhang bedeutet „Consulting 4.0“ zum einen, den Einzug digitaler Prozesse in den Beratungsalltag, zum anderen das Einhergehen von strukturellen Veränderungen im eigenen Dienstleistungsunternehmen. Noch ist die Branche nicht wirklich in der digitalen Welt angekommen. Es fehlt beispielsweise an einem zeitgemäßen CRM-System, welches Kunden und auch Netzwerkpartner sachgerecht erfasst. Die Herausforderung einer professionellen Corporate Social Media Strategie wird im Ansatz im eigenen Haus nur von den Großen der Branche implementiert und weiterentwickelt. Darüber hinaus treten neue Mitbewerber auf den Markt. Die Internetgiganten wie Google, Amazon oder Facebook verfügen über eine große Datenmenge, die sich zur Kundenakquisition und der Entwicklung von Geschäftsmodellen sehr gut verwenden lässt.<sup>2</sup>

Damit der Restrukturierungsberater die Mandanten auch künftig erfolgreich beraten kann, braucht es ein umfangreicheres Know-How über digitale Geschäftsmodelle, Prozesse und IT-Tools. Denn Wettbewerber aus dem IT-Sektor bieten genau diese Art von Dienstleistungen schon an. Daher liegt es am

**Heute ist alles "4.0"**

**Industrie 4.0** → Vollautomatisierte selbst organisierte Prozesse innerhalb der gesamten industriellen Wertschöpfungskette

**Consulting 4.0** → 1. Digitalisierung  
2. Strukturelle Veränderungen

„Disruptive Entwicklungen auch in der Beraterbranche“

**Clayton Christensen**,  
Professor an der Harvard Business School beim  
World Economic Forum in Davos





**EXIS TENZ**  
Prof. Dr. Markus W. Exler  
Quest Consulting AG (Rosenheim)

Foto: Mariusz Barwinski für EXIS TENZ Magazin



Restrukturierer sich künftig noch mehr mit Professionals aus anderen Branchen oder Bereichen auszutauschen und von denen die Leistung in Anspruch zu nehmen. Demnach stehen die Restrukturierungsberater auch insofern vor einer Herausforderung, ihr eigenes Unternehmen fit für den rasant fortschreitenden digitalen Wandel zu machen.<sup>3</sup>

### Herausforderungen durch veränderte Geschäftsmodelle

Die sprunghaft ansteigende Technologieentwicklung gestaltet die Prozesse der Kunden künftig immer komplexer und Berater müssen in der Lage sein mit dieser Datenflut und den Tools umzugehen. Nach Youtube, Uber, Airbnb werden gesamte Geschäftsfelder auf Plattformen verlagert. Wer hätte sich vor einigen Jahren vorstellen können, dass die größten Hotelbuchungsplattformen kein einziges Hotel selbst betreiben? Oder, dass der international erfolgreichste Personenbeförderungsdienst kein einziges Taxi selbst besitzt?<sup>4</sup> Auch am Beispiel der Musikindustrie wird klar, wie sehr sich Geschäftsmodelle in den letzten 30 Jahren verändert haben und dass diese Veränderungen aufgrund der Digitalisierung immer schneller von statten gehen.<sup>5</sup> Im Jahr 1982 wurde WOM (World of Music) gegründet. Von da an konnte man erstmals Musik von überall auf der Welt in einem Geschäft kaufen. Später, dank Amazon konnte Musik von überall auf der Welt ganz einfach nach Hause bestellt werden, bis Apple beschloss auf den Versand zu verzichten und iTunes zum Symbol des modernen Musikhörens wurde. Doch damit war die Entwicklung noch nicht abgeschlossen. Mit Spotify, einer reinen Plattform hat sich der Musikkonsum drastisch geändert. Zu jeder Zeit an jedem Ort kann für eine geringe Gebühr jedes Lied gehört werden.<sup>6</sup>

### Plattformlösungen auch in der Beratungsbranche

Plattformlösungen für Unternehmensberater sind schon heute ein großes Thema. Es gibt am Markt bereits diverse Anbieter, die Berater und auch gesamte Projektteams an potenzielle Kunden vermitteln. Dies könnte durchaus als zukünftiges Akquisitionsportal für Restrukturierungsberater von großer Bedeutung sein. Bei einer derartigen Beraterplattform ist durch das große Angebot verschiedener spezialisierter Berater Fachwissen schnell verfügbar und die Plattform bringt Angebot und Nachfrage effizient zusammen. Es wird sich zeigen, ob sich Plattformen in dieser Branche durchsetzen oder ob die Kunden diese Art und Weise der Akquisition als zu unpersönlich empfinden. Allerdings wäre es für den einzelnen Berater unklug diese Entwicklungen nicht im Auge zu behalten und dabei Chancen zu verpassen.<sup>7</sup> Denn, wenn „MyHammer“ die Lösung aller Probleme bei der Suche nach einem verlässlichen Handwerker ist, warum sollte man keinen zuverlässigen Restrukturierungsberater über ein Portal finden?

### Digitalisierung als Chance für die Zukunft

Neben der Möglichkeit sich auf Plattformen zu vermarkten, bringt die Digitalisierung aber auch andere Vorteile. Durch Softwaresysteme ist es möglich einfache aber zeitaufwendige Analysen schneller und automatisierter durchzuführen. Dieser Prozess macht derzeit noch einen großen Kostentreiber für die Beraterbranche aus. Durch passende Softwarelösungen kann dieser minimiert werden. Das wird auch zur Folge haben, dass die Junior Berater künftig nicht mehr von so großer Bedeutung sein werden, da die Recherche über „Big Data“ einige ihrer Aufgaben übernehmen kann. Die Organisationsstruktur eines Beratungsunternehmens ist zukünftig vielleicht eher die eines Zylinders mit Quereinsteigern aus dem Bereich Datenmanagement, weniger die einer Pyramide vom Partner, über die Berater, bis zu

#### Die Verfasser:

**Prof. Dr. Markus W. Exler** ist Direktor des Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung der Fachhochschule Kufstein. Als Gastprofessor hält er Vorlesungen am International Management Institute in Neu Delhi, Indien. Er ist Partner der Quest Consulting AG in Rosenheim, spezialisiert auf M&A-Transaktionen und im BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung als wissenschaftlichen Beirat aktiv.

**Carolin Liebetruth** ist als Operations Controllerin bei der Firma D. Swarovski KG in Wattens/Tirol tätig. Sie studiert berufsbegleitend im Master-Studiengang Unternehmensrestrukturierung und -sanierung an der Fachhochschule Kufstein

**Andreas Angerer** ist Abgeordneter zum Tiroler Landtag und als Mitarbeiter im Customer Service bei der Firma MK Illumination in Innsbruck tätig. Er studiert berufsbegleitend im Master-Studiengang Unternehmensrestrukturierung und -sanierung an der Fachhochschule Kufstein



Prof. Dr. Markus W. Exler, Carolin Liebethuth und Andreas Angerer – Foto: FH Kufstein

den Juniors oder Analysten. In Summe könnte durchaus ein Preisverfall eintreten, bringt aber auch die Chance, dass Kunden erreicht werden, für welche eine Beratungsleistung zum jetzigen Zeitpunkt nur schwierig leistbar ist.<sup>8</sup>

## Fazit

**E**ine Restrukturierung ohne Mensch ist derzeit noch nicht in Sicht. Umso wichtiger ist es, sich mit einer digitalen Strategie im eigenen Unternehmen zu beschäftigen. Ob Plattformen die Lösung sein werden, ob es zu einem Preisverfall durch diese kommen wird und ob es vermehrt zu Wettbewerben unter den Restrukturierern kommt, wird die Zukunft zeigen. Es gilt allerdings vorbereitet zu sein und keine Zeit verstreichen zu lassen, um eine digitale Strategie auch im eigenen Unternehmen zu verfolgen. Auch Restrukturierungsberater müssen die Bereitschaft entwickeln, das eigene Geschäftsmodell ständig zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern. Das ist unumgänglich um in Zukunft auf dem Markt überleben zu können. Restrukturierungsberater sind „Wissensintermediäre“, die Problemlösungen aus verschiedenen Beratungsprojekten vernetzen und ständig weiterentwickeln. Das bedeutet aber auch nach innen, die Schaffung einer digitalen Infrastruktur zu organisieren. Denn, wer analog bleibt, ist künftig höchstwahrscheinlich nicht mehr Teil des Prozesses, des-

sen Akteure sich zunehmend digital organisieren. Eine wichtige Funktion wird der Zunft aber erhalten bleiben, nämlich das oftmals verlorengegangene Vertrauen der Beteiligten in den Restrukturierungs- und Sanierungsprozessen wieder herzustellen.

## Quellenverzeichnis

- 1 Christensen, Clayton M.; Wang, Dina und van Bever, Derek (2013) Consulting on the Cusp of Disruption, Harvard Business Review, Vol. 91, No. 10, pp. 106-115
- 2 [www.consultingmarket.de](http://www.consultingmarket.de)
- 3 Werth, Dirk; Greff, Tobias und Scheer, August-Wilhelm (2016) Consulting 4.0, Die Digitalisierung der Unternehmensberatung, HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, H. 1, S. 55-70
- 4 Praschl, Peter (2014) Uber, Airbnb & Co machen unser Leben freier, Die Welt vom 15.09.2014
- 5 Frank, Thomas. Zeducation (2017) Digitale Transformation, Was geht mich das an? Online vom 19.02.2017 (<http://imbstudent.donau-uni.ac.at/zeducation/disruptive-zukunft-kann-man-sich-vorbereiten/>)
- 6 Bouhs, Daniel (2015) Von der CD zum Streaming, Deutschlandfunk online vom 03.03.2015
- 7 Klesse, Hans-Jürgen (2017) Digitale Verweigerer laufen Gefahr, den Anschluss zu verpassen, Interview mit Eva Manger-Wiemann und Christoph Treichler, online vom 26.01.2017
- 8 Werth, Dirk; Greff, Tobias und Johann, Denis (2017) Digitalisierung wissensintensiver Dienstleistungen am Beispiel der digitalen Beratung, Wissenschaft trifft Praxis, H. 1, S. 60