

Lünendonk®-Whitepaper 2020

# Digital Consulting

## Chancen für Beratungsunternehmen



Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
in Zusammenarbeit mit

**celonis**

# Inhalt

Vorwort	3	
<b>Digital Consulting</b>		
Der Beratungsmarkt boomte! Keine Zeit für Veränderung und Digitalisierung?	4	
Neue Anforderungen an Beratungen in einer datengetriebenen Welt	9	
Was bedeutet diese Entwicklung für Managementberatungsunternehmen?	13	
Fazit und Zusammenfassung	16	
		<b>Assets mit Intellectual Property werden die entscheidenden Erfolgsfaktoren bei Pitches um Beratungsprojekte</b>
		Interview mit Dr. Christoph Kisker VP Digital Consulting, Celonis SE
		18
		<b>Case Study</b>
		Process Mining für Operational Excellence Initiativen
		21
		<b>Unternehmensportrait</b>
		Celonis SE
		23



## Vorwort



Jonas Lünendonk,  
Managing Director,  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Dr. Christoph Kisker,  
VP Digital Consulting  
Celonis SE

Liebe Leserin, lieber Leser,

wo bleibt eigentlich die Digitalisierung der Beratungsdienstleistung? Seit fast einer Dekade beraten Management- und Unternehmensberatungen erfolgreich ihre Klienten bei allen Fragen rund um die Digitalisierung – angefangen bei der Produktion der Zukunft über den digitalen Einkauf beziehungsweise Vertrieb bis hin zu völlig neuen Produkt- und Service-Innovationen, die heute durch digitale Technologien möglich sind. Diese Themenfelder in Verbindung mit einer zunehmend volatilen und unsicheren Welt haben den Beratungsunternehmen ein enormes Wachstum beschert. Umsatzsteigerungen von mehr als 10 Prozent pro Jahr waren nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Deshalb bestand die größte Herausforderung für Beratungsunternehmen auch darin, genügend Beraterinnen und Berater zu rekrutieren.

Oft blieb daher in der Vergangenheit keine Zeit, um Digitalisierungspotenziale im eigentlichen Beratungsansatz und in den einzelnen Beratungsphasen zu heben. Natürlich ist Unternehmensberatung ein People Business, aber Digitalisierungspotenziale in den verschiedenen Phasen des Beratungsprozesses sind ohne Zweifel vorhanden. Diese Potenziale allerdings zu erschließen, zum Beispiel durch die eigene Entwicklung (Inhouse) von Big-Data-Analytics-Lösungen, setzt in der Regel technisches Know-how, Software-Entwicklungskompetenz sowie entsprechende Budgets und Investments voraus, über die nur wenige Beratungsunternehmen verfügen.

Gerade in der schnelllebigen VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) von heute und einer Explosion der Datenmengen auf Kundenseite erweisen sich digitale Beratungs- und Prozessanalyse-Tools als echter Wettbewerbsvorteil für Beratungen. Beispielsweise lassen sich aus großen oder verteilten Datenbeständen innerhalb kürzester Zeit mehr und validere Erkenntnisse ableiten. Besonders das Process Mining – also die vollständige datengetriebene Visualisierung und Analyse der Geschäftsprozesse auf Basis von Transaktionsdaten innerhalb der IT-Systeme der Klienten, wie bspw. ERP-, CRM- oder MES-Systeme – zeigt sich hierbei als vielversprechende Technologie, die Beratungsunternehmen und Kunden völlig neue Wege eröffnet. So wie Power-Point und Excel in den 1990er-Jahren den Overhead-Projektor ablösten und damit die Beratungsarbeit veränderten, hat heute Process Mining das Potenzial, eine Revolution bei der daten- und faktenbasierten Optimierung von Geschäftsprozessen auszulösen.

Welchen Anforderungen sich Beratungen aktuell stellen müssen und welche großen Chancen die Digitalisierung ihnen selbst dabei bietet, erfahren Sie im vorliegenden Whitepaper. Es wurde in Zusammenarbeit mit Celonis erstellt.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und stehen Ihnen bei Rückfragen gerne zur Verfügung.





## Der Beratungsmarkt boomte! Keine Zeit für Veränderung und Digitalisierung?

### DER BERATUNGSMARKT WAR LANGE IM AUFSCHWUNG

Die Nachfrage nach Managementberatung boomte vor der COVID-19-Krise zehn Jahre in Folge! Seit der Finanzkrise im Jahr 2009 hat sich beispielsweise in Deutschland das Marktvolumen für Beratungsleistungen von rund 18 Milliarden Euro 2019 auf schätzungsweise über 36 Milliarden Euro verdoppelt. Speziell in den zurückliegenden fünf Jahren (2015 bis 2019) wuchsen die Umsätze der führenden Beratungsunternehmen sehr dynamisch mit stets zweistelligen Steigerungsraten. Es gibt nur wenige Branchen, die auf eine so erfolgreiche Entwicklung zurückblicken können wie Management- und IT-Beratungsunternehmen.

Angetrieben vom hohen Veränderungsdruck, dem sich speziell die Beratungskunden durch neue Technologien, Digitalisierung im Allgemeinen, regulatorische sowie gesellschaftliche und geopolitische Herausforderungen ausgesetzt sehen, war der Beratungsbedarf entsprechend hoch. In den letzten Jahren profitierten Beratungsunternehmen von einer gewissen Euphorie rund um die Themen Innovationsentwicklung, Digitalisierung sowie Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Services im Auftrag des Kunden. Seit dem Konjunkturereinbruch durch das Corona-Virus rücken

wieder stärker klassische Beratungsthemen wie Effizienzsteigerung, Kostensenkung, Prozessverbesserung und Unternehmensaufspaltung in den Vordergrund. Für die Managementberatungen bedeutet diese Entwicklung, dass sich der Beratungsbedarf und die Projekte inhaltlich verschieben. Gleichzeitig drückt die Krise auf die Beratungsbudgets der Kunden. Für das Jahr 2020 ist mit einem deutlichen Rückgang des Beratungsvolumens zu rechnen, da die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts und des Beratungsmarktes stark korrelieren.

### AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN

In Anbetracht der aktuellen Situation stellt sich die Frage: Welchen Herausforderungen sehen sich Beratungen heute und zukünftig gegenüber? Bis zur COVID-19-Krise hatten Beratungen nicht mit sinkender Nachfrage, sondern in erster Linie mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen, um alle Projektanfragen bedienen zu können. Viele Jahre war das Thema Fachkräftemangel, also das Fehlen von Junior und Senior Consultants sowie erfahrenen Projektleitern, ein wesentliches Wachstumshemmnis. Regelmäßig schätzten neun von zehn Beratungsunternehmen den Mangel an qualifizierten Beratern als größte Herausforderung für ihr Geschäft ein.

Vor dem Hintergrund dieser Angebotslücke stiegen selbstverständlich die Gehälter der Berater deutlich. Langzeitdaten zeigen die starken Steigerungen seit 2014. Parallel zum Fachkräftemangel erhöhte sich die Auslastung der Beratungsunternehmen kontinuierlich. Deshalb mussten für neues Wachstum zwangsläufig neue Berater gewonnen werden, da intern keine ausreichenden Kapazitäten vorhanden waren. Trotz der starken Nachfrage nach Beratung bei gleichzeitiger Ressourcenknappheit zeigen die Daten unseres Hauses sowie zahlreiche Gespräche mit Beratungsunternehmen und Kunden, dass der Preisdruck, dem Beratungsunternehmen ausgesetzt sind, zugenommen hat. Managementberatungen stehen daher vor der Herausforderung, sich inhaltlich, personell und ökonomisch an die neuen Marktgegebenheiten anpassen zu müssen.

Eine zunehmende Professionalisierung des Beratungseinkaufs einerseits und eine höhere Markttransparenz andererseits bremsen die Steigerung der Tagesätze.

Zwar steigen diese zwischen 2,5 und 3,5 Prozent pro Jahr, jedoch nicht auf demselben Niveau wie die Gehälter der Berater, wodurch sich diese Entwicklung langfristig auf die Umsatzrenditen der Beratungsunternehmen auswirkt. Erste Tendenzen sind bereits in den Langzeitdaten unserer jährlichen Beratungsstudie abzulesen. Für Beratungsunternehmen stellt sich hier zwangsläufig die Frage, durch welche Wege und Maßnahmen sich die Pro-Kopf-Umsätze nachhaltig erhöhen lassen, um langfristig erfolgreich zu sein.

**KAUM ZEIT UND RESSOURCEN ZUR WEITERENTWICKLUNG DES EIGENEN GESCHÄFTS**

Hohes Wachstum, hohe Auslastung, zahlreiche Projektanfragen und eine hohe Kundenorientierung ließen den Beratungsunternehmen selbst sowie deren Verantwortlichen wenig Zeit, um das eigene Beratungsgeschäft strategisch und nachhaltig weiterzuentwickeln und so beispielsweise auf die Entwicklungen im Umfeld von Digitalisierung, Data Analytics und Künstlicher Intelligenz (KI) reagieren zu können.

**Wachstum und Herausforderungen im Beratungsmarkt**



**Aktuelle Herausforderungen für Beratungen**

**9 von 10**

Beratungen schätzen den Mangel an qualifizierten Beratern als größte Herausforderung ein.



Zahlreiche Gespräche mit Führungskräften mittelständischer und kleiner Managementberatungen zeigen, dass nahezu alle relevanten Ressourcen zum Ausbau und zur Abwicklung des externen Geschäfts genutzt wurden. Daher blieb wenig Zeit für die interne Weiterentwicklung und Digitalisierung.

### **WIE DIGITAL SIND DIE BERATER IM VERGLEICH ZU IHREN KUNDEN?**

Immer wieder war in der Vergangenheit zu lesen, dass sich Unternehmen jeglicher Couleur digitalisieren müssen – da alles, was sich digitalisieren lässt, auch digitalisiert wird. Oft genug wurde dies den Kundenunternehmen von Beratungsunternehmen in den letzten Jahren prognostiziert. Gleichzeitig werden jedoch auch immer wieder Fragen laut, welche Schritte Consulting Firmen selbst unternehmen, um die Digitalisierung für ihr eigenes Geschäft zu nutzen. Teilweise äußern Beratungskunden den Verdacht, dass sie selbst vielleicht schon deutlich digitaler aufgestellt sind als die eine oder andere beauftragte Beratung.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass Beratungsunternehmen immer häufiger von Kundenseite mit der Frage konfrontiert sind, ob sie digitale Analysemöglichkeiten der Kundendaten einsetzen, um schneller und umfassender als früher Erkenntnisse und Lösungsvorschläge zu generieren. Hier steigt der Druck von Kundenseite und es ist absehbar, dass die Möglichkeiten zur Analyse von digitalen Datenspuren mit steigender digitaler Transformation der Kundenunternehmen zunehmen werden. Daher müssen Beratungen ihre Analysewerkzeugkoffer um diese Möglichkeiten erweitern.

### **WO LIEGEN DIGITALISIERUNGSPOTENZIALE?**

Bei der Frage, wo und wie Digitalisierung die Managementberatungsunternehmen unterstützen kann, muss im ersten Schritt ein Blick auf den klassischen Beratungsprozess gelegt werden. Der hat sich seit dem ersten Berater Arthur D. Little Ende des 20. Jahrhunderts nicht grundlegend geändert, da nach wie vor

Beratung ein People Business ist. Das bedeutet: Analyse des Problems, Entwicklung eines Lösungskonzepts, Umsetzung und Implementierung sowie die anschließende Evaluierung der umgesetzten Maßnahmen. Wo kann die Digitalisierung nun sinnvoll eingesetzt werden, um Effizienz und Effektivität der oftmals sehr individuellen Beratungsleistung zu steigern?

Exakt dieser Frage sind wir 2015 in einer umfassenden qualitativen Studie nachgegangen. Die Fragen, die dabei gestellt wurden, lauteten: Welche Geschäftschancen bietet die Digitalisierung den Beratungsunternehmen? Welche Geschäftspotenziale eröffnet sie diesen? Wo profitieren die Beratungen selbst von der Digitalisierung, und wo kann sie ihnen auch gefährlich werden?

In den damals geführten Gesprächen wurde deutlich, dass Beratungsunternehmen – wie andere Dienstleistungsunternehmen auch – die Chancen der Digitalisierung im Hinblick auf ihre Sekundärprozesse wie beispielsweise Marketing, Vertrieb, Weiterbildung sowie die interne Steuerung und Abstimmung selbstverständlich nutzen. Die interessantere Frage damals wie heute ist jedoch, in welcher Phase des eigentlichen Beratungsprozesses Digitalisierungspotenziale gehoben werden können? Und gibt es gegebenenfalls Chancen, um durch Digitalisierung dem Fachkräftemangel auf der einen Seite und dem gesteigerten Bedarf der Kunden nach schneller Reaktionsfähigkeit und Projektumsetzung auf der anderen Seite Rechnung zu tragen? Besonders der hohe Anpassungs- und Veränderungsdruck, der auf zahlreichen Kundenbranchen lastet, stellt an Beratungsunternehmen die Anforderung, schnellere, fundiertere und damit oftmals auch datengetriebene Lösungsvorschläge zu präsentieren.

Die Untersuchungen unseres Hauses sowie die aktuelle Entwicklung von Softwaretools inhouse als auch am Markt zeigen, dass Beratungsunternehmen und Kunden



vor allem während der Analysephase Chancen erkannt haben, um schnellere und bessere Ergebnisse erzielen zu können. Für die Phase der eigentlichen Lösungsentwicklung und Konzepterstellung sowie der Umsetzung spielen spezifische digitale Tools zumindest derzeit noch eine untergeordnete Rolle.

### **DIGITALISIERUNG DES KUNDEN LEGT DIE BASIS FÜR NEUE ANALYSEVERFAHREN**

In den vergangenen zehn Jahren wurden auf Kunden-seite enorme Summen investiert, um Prozesse und Geschäftsmodelle zu digitalisieren sowie Produktionsmittel, Produkte und Mitarbeiter zu vernetzen. Dadurch verändern sich Wertschöpfungsprozesse innerhalb der Unternehmen und gleichzeitig werden diese durch ihre Digitalisierung in unterschiedlichen IT-Systemen sichtbar und nachvollziehbar. Auf Basis dieser Entwicklung sind damit die Datenmengen in Unternehmensbereichen wie beispielsweise Finance & Accounting, Einkauf, Logistik, Produktion sowie Marketing, Vertrieb und Aftersales deutlich gestiegen. Frühere, oftmals papierbasierte Prozesse liefern heute durch die Digitalisierung einen stetigen Datenstrom beispielsweise aus Log-Daten, Prozess-IDs oder Zeitstempeln, die eine völlig neue Prozesstransparenz ermöglichen.

Wenn heute Beratungsprojekte in diesen Unternehmensfunktionen durchgeführt werden, spielt das Thema Digitalisierung nahezu immer eine zentrale Rolle. Was bedeutet diese Entwicklung für Beratungsunternehmen und deren Arbeit?

So wie PowerPoint und Excel in den 1990er-Jahren Folien und den Overhead-Projektor abgelöst haben, spielen heute Softwareprodukte, die eine schnelle und kontinuierliche Visualisierung von Daten ermöglichen, eine immer entscheidendere Rolle, wenn es um die Analyse als Basis für die eigentliche Problemlösung geht. Natürlich sind in der Analysephase auch heute noch Zettel, Stift, Befragungen und Workshops mit den

Mitarbeitern des Kunden wichtig, um die Verbesserungspotenziale der Wert- und Prozessströme in den Unternehmen zu ermitteln. Allerdings gewinnen die auf Basis der durch die Digitalisierung generierten Prozessdaten des Kunden in den ERP-, CRM- oder MES-Systemen stark an Bedeutung. Beratungen, die nicht in der Lage sind, aus diesen Daten schnelle und effektive Insights für den Kunden zu generieren, werden immer stärker unter Druck geraten, da auch deren Wahrnehmung als innovativer Beratungspartner und Know-how-Träger leiden wird!

### **NACHHALTIGKEIT VON BERATUNGSPROJEKTEN**

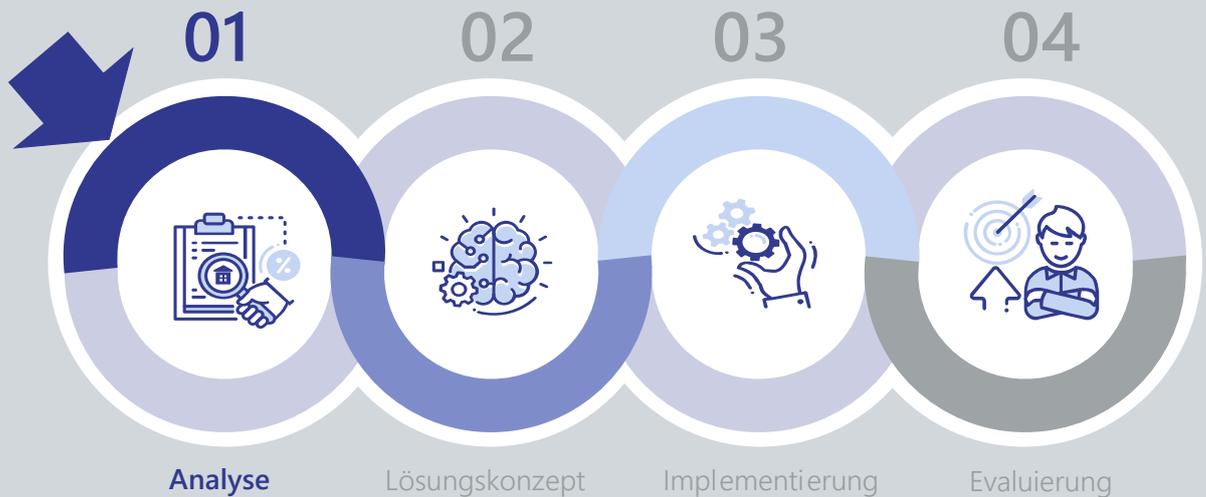
Gespräche mit Kunden von Beratungsunternehmen beschäftigen sich zudem oft mit der Frage, wie nachhaltig beispielsweise Geschäftsprozessoptimierungen waren und ob die Ergebnisse auch nach ein oder zwei Jahren noch wirken, oder der optimierte Prozess wieder in alte Muster zurückgefallen ist. Neue Lösungen zum Monitoring von Geschäftsprozessen auf Basis digitaler Spuren können hier Abhilfe schaffen. Durch das Definieren von KPIs (Key Performance Indicators) im Projekt wird bereits die Grundlage gelegt für eine dauerhafte Steuerung und Überwachung von Geschäftsprozessen, beispielsweise mithilfe von entsprechenden Dashboards, die auf den Log-Daten der Geschäftsprozesse basieren. Somit kann nicht nur zu Beginn und zum Ende eines Projekts gemessen werden, ob es erfolgreich war, sondern dauerhaft. Auf diese Weise kann dem Kunden auch der Projekterfolg auf Basis von belegbaren Zahlen, Daten und Fakten aufgezeigt werden.

Dieses Vorgehen ermöglicht vielleicht sogar völlig neue Geschäftschancen für Beratungen, da nicht mehr nur Beratung in einem temporär begrenzten Zeitraum angeboten werden kann, sondern Process Excellence as a Service. Die Beratung übernimmt also für einen Zeitraum von beispielsweise drei Jahren die Verantwortung für die Performance eines Geschäftsprozesses und profitiert, wenn die Performance dauerhaft hochgehalten wird.



# Chancen für Managementberatungen durch die Digitalisierung

Analysephase mit dem größten Digitalisierungspotenzial



Maßnahmen für den zukünftigen Erfolg von Beratungen

## Digitalisierung der Analysephase



Softwareprodukte für eine schnelle und kontinuierliche Visualisierung von Daten

## Nachhaltige Geschäftsprozessoptimierung



Dauerhafte Steuerung und Überwachung von Geschäftsprozessen (bspw. mithilfe von Dashboards)



Schnelle Generierung effektiver Insights für den Kunden aus den Prozessdaten des Kunden



Process Excellence as a Service – Verantwortungsübernahme der Beratung für die Performance eines Geschäftsprozesses über mehrere Jahre

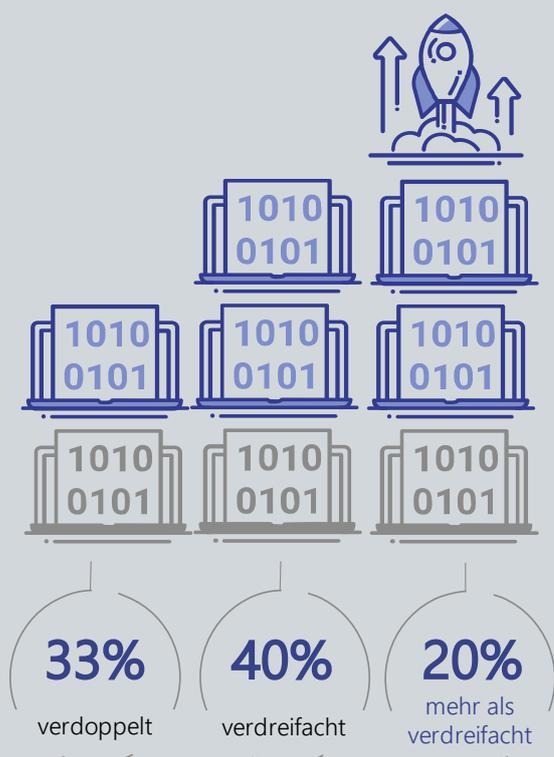




## Neue Anforderungen an Beratungen in einer datengetriebenen Welt

### Entwicklung der Datenmengen

Datenmengen in Kundenprojekten haben sich in den letzten zwei Jahren:



#### DATENMENGEN IN KUNDENPROJEKTEN WACHSEN

Die Datenmengen, mit denen Beratungsunternehmen in Kundenprojekten konfrontiert sind, haben stark zugenommen. Das zeigt eine von uns im Jahr 2019 durchgeführte Studie unter den führenden Management- und IT-Beratungsunternehmen in Deutschland. So gab ein Drittel der Befragten Consulting-Unternehmen an, dass sich die Datenmengen in den letzten zwei Jahren verdoppelt haben. Weitere 40 Prozent waren sogar der Überzeugung, dass eine Verdreifachung stattgefunden habe. Das übrige Fünftel geht sogar von noch höheren Steigerungen aus.

#### INVESTITIONSSCHWERPUNKTE DER KUNDEN

In unserer jährlichen Studie möchten wir stets von den Managementberatungsunternehmen erfahren, in welche Themen die Kunden in den kommenden zwei Jahren verstärkt investieren wollen. Wenig überraschend liegt das etwas allgemeine Thema Digitalisierung mit über 90 Prozent Zustimmung auf Platz eins. Interessanter ist jedoch der Blick auf die beiden nachfolgenden Plätze. So finden sich an zweiter Stelle Projekte zur Effizienzsteigerung und Kostenreduzierung sowie auf dem dritten Platz Projekte mit Schwerpunkten



in den Themenfeldern Business Analytics und Big Data. Wobei besonders die Zustimmung zum Thema Effizienz im Jahr 2019 und perspektivisch auch 2020 deutlich zugenommen hat, da sich die weltweite Konjunktur abgeschwächt hat und wichtige Kundenbranchen wie die Automobilindustrie unter einem hohen Kostendruck stehen.

Dieser Dreiklang aus Digitalisierung (Datenbasis schaffen), Analytics/Big Data (Erkenntnisse generieren) und anschließender Maßnahmenableitung zur Effizienzsteigerung machen deutlich, wie wichtig eine hohe Analysefähigkeit und Datenkompetenz für die Mehrheit der Beratungsunternehmen ist oder gegebenenfalls in Zukunft sein wird. Ganz nüchtern betrachtet folgt dieses Vorgehen dem klassischen Konzept des Business Process Reengineering (BPR) aus dem Jahr 1990.

#### BUSINESS PROCESS REENGINEERING 4.0

Im Unternehmen ablaufende Prozesse sollen beim BPR nicht innerhalb von Unternehmensfunktionen, sondern bereichsübergreifend und mit einer ganzheitlichen Sicht verbessert werden. Darüber hinaus spielten beim Business Process Reengineering die Reduzierung von Prozessvarianten und die Ableitung von Standardprozessen und deren Harmonisierung auf Unternehmensebene eine zentrale Rolle.

Die Digitalisierung und der heutige Datenstrom in Kundenunternehmen bieten nun die Möglichkeit, die

Idee des BPR zu verfolgen, jedoch die Basis dafür innerhalb kürzester Zeit zu schaffen und die Analyse auf ein festes Fundament zu stellen. Dabei hat der datengetriebene Analyseansatz zahlreiche Vorteile, denn die traditionelle Geschäftsprozessoptimierung war stets sehr arbeits- und zeitintensiv und bindet Ressourcen auf Beratungs- als auch auf Kundenseite.

Darüber hinaus ist die Wahrnehmung der Kundenmitarbeiter stets subjektiv im Hinblick auf die Dauer von Prozessschritten oder die tatsächliche Abwicklung in der Realität. Entsprechend führte dieser Ansatz teilweise zu einer Verzerrung der Ergebnisse, wodurch Verbesserungspotenziale ungenutzt blieben. Hinzu kommt, dass in klassischen Evaluierungsformaten wie Workshops und Befragungen zwar ein Großteil der Prozessvarianten erfasst wird, jedoch nicht alle. Gespräche zeigen, dass es oft gerade die letzten fünf Prozent sind, die in Workshops nicht gesehen werden, allerdings hohes Verbesserungspotenzial bieten.

Moderne datenbasierte Analysetools lassen hingegen eine Navigation durch alle getrackten Prozesse zu, solange die Datenqualität und -verfügbarkeit in den Unternehmen dies ermöglicht. Darüber hinaus findet auf Grundlage der Prozessdaten und deren Analyse eine objektivierte Diskussion auf Basis von belegbaren Zahlen, Daten und Fakten mit allen Stakeholdern und Abteilungen statt.

## Klassische Ziele von Business Process Reengineering (BPR)



Die Digitalisierung und der heutige Datenstrom schaffen für BPR die optimale Basis innerhalb kürzester Zeit und ein festes Fundament für die Analyse.

Bereichsübergreifende Prozessverbesserung mit einer ganzheitlichen Sicht

Reduzierung von Prozessvarianten

Ableitung von Standardprozessen

Harmonisierung der Prozesse auf Unternehmensebene

# Datenbasierte Prozessoptimierungsverfahren bieten zahlreiche Vorteile gegenüber traditionellen Verfahren

## Vorteile datenbasierter Analysetools



Zettel, Stift und Workshops sowie eine umfangreiche Primärdatenerhebung im Kundenunternehmen werden damit zunehmend ergänzt und in Teilen vollständig abgelöst durch digitale Beratungstechnologien, die auf Grundlage von Sekundärdaten (zum Beispiel Prozess-, Log-Daten) umfangreiche Analysen zulassen. Der Vorteil für die Beratungsunternehmen liegt hierbei nicht nur in der schnellen Generierung von Mehrwert für den Kunden, sondern auch darin, Beratungsleistung an dieser Stelle zu skalieren und sich auf höherwertige Leistungen, wie die eigentliche Konzeptentwicklung und Umsetzung des Beratungsprojektes, zu konzentrieren.

Ein weiterer und ganz wesentlicher Vorteil besteht zudem darin, dass die datengetriebene Prozess- und Wertstromanalyse eine nachhaltige und dauerhafte Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen und des Beratungsprojektes sicherstellen kann, da sich Resultate schnell und ad hoc, beispielsweise in Dashboards und basierend auf neuen Prozessdaten, für alle transparent darstellen lassen. Somit ermöglicht dieses Vorgehen nun viel häufiger die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, als dies früher der Fall war.

Was bedeutet diese Entwicklung für Beratungsunternehmen?

### ANALYTICS-TOOLS UND ANALYTICS-KOMPETENZ GEWINNEN DADURCH AN BEDEUTUNG

Darauf basierend spielen selbstverständlich Softwaretools und Analytics-Kompetenzen der Berater eine immer wichtigere Rolle. Aussagen der Beratungsunternehmen sowie Gespräche auf der Kundenseite machen deutlich, dass die schnelle Evaluierung des Status quo im Kundenunternehmen und die gezielte Identifikation von Ineffizienzen oder Prozessanomalien ein echter Wettbewerbsvorteil für Beratungen sind. Dabei nutzen die Consultants die derzeit zur Verfügung stehenden Analysewerkzeuge im Wesentlichen dazu, um den Status quo auf Basis von vergangenheitsorientierten Daten des Kunden darzustellen. Vorhersagen spielen derzeit oftmals noch eine untergeordnete Rolle.

Speziell das Top-Management der Kundenunternehmen legt zunehmend großen Wert darauf, dass sich ihre Unternehmen stärker in Richtung einer datengetriebenen Organisation entwickeln, die auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten schnell entscheiden



kann und somit den Marktanforderungen im Sinne einer hohen Reaktionsfähigkeit gerecht wird. Daraus lässt sich natürlich ableiten, dass Beratungsunternehmen aus Sicht des Top-Managements des Kunden ebenfalls dieser Anforderung unterliegen. Datengetriebene Ansätze in Beratungsprojekten werden damit wichtiger, das steht außer Frage. An dieser Stelle muss aber auch gesagt werden, dass nun nicht jedes Beratungsprojekt einen datengetriebenen Ansatz benötigt.

Allerdings ist eine deutlich steigende Tendenz besonders in den zurückliegenden drei Jahren in diese Richtung klar zu erkennen. So war laut einer Untersuchung unseres Hauses im Jahr 2019 eine deutliche Mehrheit der führenden 60 Managementberatungsunternehmen davon überzeugt, dass sich die Analysetätigkeit in Beratungsunternehmen zunehmend weg von der Beraterintuition hin zur softwaregestützten Analyse verlagert.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den Recruiting-Profilen der Managementberatungsunternehmen wider. Bei der Frage, welche drei Methoden oder Skills Berater beherrschen sollten, liegen Data-Analytics-, Data-Science- oder Big-Data-Know-how nicht überraschend an erster Stelle. Eines von zwei Beratungsunternehmen sieht in diesem Bereich großen Bedarf, gefolgt von einem soliden informationstechnischen Verständnis.

#### **ENTWICKLUNG EIGENER ANALYTICS-TOOLS ZUR SKALIERUNG DER BERATUNGSLEISTUNG**

Neben der Rekrutierung von Beratungsmitarbeitern, die über die oben genannten Fähigkeiten verfügen, haben Beratungsunternehmen auch damit begonnen, eigene Analysetools zu entwickeln, die sie im Beratungsprozess einsetzen können, um Insights schneller zu generieren oder diese anschließend sogar dem Kunden zu überlassen. Allerdings ist die Zahl dieser Lösungen noch nicht sehr hoch. Im Schnitt setzten beispielsweise die Beratungsunternehmen laut einer Befragung im Jahr 2018 vier bis fünf Tools ein, wobei es besonders die

großen internationalen Beratungs-, Wirtschaftsprüfungs- und IT-Beratungskonzerne waren, die über eine höhere Zahl von softwaregestützten Beratungskomponenten verfügten.

Der Austausch mit Beratungsunternehmen zeigt, dass die Entwicklung von Tools und den dafür notwendigen Strukturen und Skills sowie die unterschiedliche Kultur (Berater vs. Softwareentwickler) und das Geschäftsmodell sich nicht immer unter einem Dach vereinen lassen. Des Weiteren wird deutlich, dass spezialisierte Softwareunternehmen über ein deutlich größeres Innovationspotenzial im sich schnell verändernden Softwareumfeld verfügen als beispielsweise Beratungsunternehmen mit ihren Analytics- oder Solutions-Practices. Hinzu kommt, dass Beratungen Dienstleistungs- und weniger Produktvertrieb im großen Stil betreiben. Damit ist nicht ausgeschlossen, dass branchen- oder kundenindividuelle Lösungen auf Wunsch im Projekt entwickelt werden.

Dass Beratungsunternehmen jedoch im großen Stil zu Softwareunternehmen werden, ist zumindest aus aktueller Sicht eher unwahrscheinlich. Die Skalierung von einzelnen Tätigkeiten im Leistungserstellungsprozess der Beratungsleistung ist möglich, aber nicht das primäre Ziel der Verantwortlichen in Beratungsunternehmen. Vielmehr wird deutlich, dass eine gewisse Unabhängigkeit und damit die flexible Auswahl der besten Softwarelösungen im Auftrag des Kunden Glaubwürdigkeit und Flexibilität gibt. Hinzu kommt, dass die Beratungsarbeit häufig dann erst beginnt, wenn die eigentlichen Potenziale identifiziert sind und die effektive Umsetzung ansteht.

Wie sollen Beratungen nun reagieren, wenn datengetriebene Analysen derart großes Potenzial bieten, von Kunden oftmals gewünscht sind, jedoch die Entwicklung von eigenen Lösungen auf der „grünen Wiese“ zeitaufwendig und teuer ist? Und darüber hinaus die Ressourcen zur Umsetzung solcher Projekte oft knapp sind?





## Was bedeutet diese Entwicklung für Managementberatungsunternehmen?

### **SOFTWARE EATS CONSULTING?**

Besteht nun für Beratungen die Gefahr, dass deren Leistungen durch Software ersetzt werden? Diese Frage kann mit einem klaren **Nein** beantwortet werden. Die besten Analysetools nutzen nur dann etwas, wenn die Ergebnisse und die identifizierten Potenziale im Rahmen eines umsetzungsorientierten Beratungs- oder Transformationsprojektes in die Tat umgesetzt werden.

Hierzu benötigen die Kundenunternehmen Berater, die wissen, wie die Ergebnisse zu interpretieren sind, wo gegebenenfalls Stolpersteine verborgen und welche konkreten Maßnahmen zielführend sind, damit aus Potenzialen, die bei der Analyse der Unternehmensdaten erkannt wurden, auch realisierte Verbesserungen werden.

Denn der Befund allein ist noch nicht die Lösung des Problems. Diese These stützt ebenfalls die bereits zitierte Studie Consulting 4.0, die im ersten Halbjahr

2019 unter führenden Management- und IT-Beratungen durchgeführt wurde. Dort wurde die Frage gestellt, welche Kriterien heute und zukünftig einen hohen Einfluss auf die Qualität der Beratungsleistung haben.

### **NUR BERATER AKTIVIEREN DIE POTENZIALE**

An erster Stelle liegen hier die Erfahrung und das Wissen des Beraters. Und zukünftig wird sogar damit gerechnet, dass dieses Wissen noch wichtiger für den Erfolg des Beratungsprojektes wird. So sagen zwei von drei Befragten, dass das Wissen des Beraters einen sehr großen Einfluss hat. Aus unserer Sicht ist dies wenig überraschend. In nahezu allen Bereichen, die von Data Analytics oder Künstlicher Intelligenz betroffen sind, nimmt zwar die Arbeit von sich wiederholenden Routinetätigkeiten ab. Aber gleichzeitig wird Zeit gewonnen, um sie auf die wirklich wertschöpfenden Tätigkeiten wie beispielsweise die kreative Entwicklung von Lösungskonzepten zu verwenden. Hierzu bedarf es



## Mithilfe von Data Analytics & KI sowie Beratungs-Know-how Potenziale nutzen

Abnahme von sich wiederholenden Routinetätigkeiten

Mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten  
(z. B. kreative Entwicklung von Lösungskonzepten)



erfahrener und gut ausgebildeter Berater, die Daten interpretieren, gegebenenfalls kritisch hinterfragen und gleichzeitig Umsetzungskonzepte und Aktionspläne entwickeln. So wie Datenbrillen heute die Realität erweitern können, so helfen Datenanalysetools dabei, Augmented Consulting, also erweitertes Consulting, anbieten zu können. Softwaretools stellen somit weniger eine Substitution als vielmehr eine Erweiterung des üblichen Beratungswerkzeugkastens dar und eröffnen damit die Möglichkeit, zusätzliches Geschäft mit höheren Tagessätzen zu generieren.

### ANFORDERUNGEN AN DIE CONSULTANTS STEIGEN

Natürlich führt diese Entwicklung zwangsläufig dazu, dass die Anforderungen an Berater steigen, speziell im Hinblick auf deren Technologiekompetenz rund um Themen wie Big Data, KI, Automatisierung und Cloud. Nur wenn die Berater oder das Team hier solide

Kompetenzen aufbauen, lässt sich zukünftig noch ein umfassender Mehrwert liefern, wenn nahezu alle Beratungsprojekte digitale Lösungen im Kern enthalten. Entsprechend schätzen in der bereits erwähnten Studie 20 Prozent der Befragten, dass Technologiekompetenz heute einen großen Einfluss auf den Projekterfolg hat. Zudem sind zwei Drittel der Befragten der Auffassung, dass darin auch künftig ein wesentlicher Einflussfaktor für den Projekterfolg liegt. Bei keinem anderen Kriterium hat die Bewertung derart stark zugenommen. Deutlich zulegen konnte diese Einschätzung auch im Hinblick auf digitale Beratungskomponenten (beispielsweise die automatisierte Datenerhebung beim Kunden). Über 80 Prozent der Teilnehmer gehen davon aus, dass diese Tools zukünftig einen sehr großen oder großen Einfluss auf den Beratungserfolg haben werden. Besonders im Fokus stehen hier Tools wie das Process Mining oder die Visualisierung.



66 %

der Beratungen sagen, dass das Wissen des Beraters einen sehr großen Einfluss auf den Erfolg eines Beratungsprojekts hat.



20 %

der Beratungen schätzen Technologiekompetenz als wesentlichen Einflussfaktor.



80 %

der Beratungen gehen davon aus, dass digitale Beratungskomponenten zukünftig (sehr) großen Einfluss auf den Beratungserfolg haben werden.



### WAHRNEHMUNG BEIM KUNDEN

Durch den Einsatz von modernen Analysetools oder digitalen Beratungskomponenten steigt auch die Wahrnehmung und Reputation beim Kunden. Von Beratungsunternehmen, die rund um die Digitalisierung beraten, wird erwartet, dass diese State-of-the-Art-Werkzeuge verwenden, um Insights zu generieren. Auf Kundenseite führt der datengetriebene Ansatz zudem zu einer stärkeren Wahrnehmung des Erfolgs, zu mehr Vertrauen in die Ergebnisse und die zielgenaue Eingrenzung aller Problemstellen sowie die damit verbundene Entwicklung von Lösungen für direkte Handlungsmöglichkeiten. Gleichzeitig wird der Kundenanforderung nach fundierten und schnellen Lösungsansätzen zur Effizienzsteigerung und Kostenreduzierung Rechnung getragen.

### EFFEKTE FÜR BERATUNGEN

Die technologischen Entwicklungen versetzen damit Beratungsunternehmen in die Lage, die Produktivität und damit die Pro-Kopf-Umsätze der eigenen Consultants zu steigern, da bestimmte Dienstleistungen nun skalierbar angeboten werden können. Gerade im Hinblick auf den beschriebenen Fachkräftemangel, die steigenden Gehälter der Berater oder den zunehmenden Preisdruck von Kundenseite bestehen hier Möglichkeiten, um Ergebnispotenziale zu erschließen. In Verbindung mit der direkten Umsetzbarkeit und einfachen, quantitativen Erfolgskontrolle bestimmter Maßnahmen ergeben sich so gleichzeitig neue Möglichkeiten für Value-based Pricing. Dieses wird

nicht nur auf Kundenseite zunehmend gefordert, sondern stellt auch ein großes Potenzial für eine fundierte Beratungsleistung dar. Gleichzeitig können im Sinne des Kunden neue Angebote und Erlösquellen erschlossen werden, die beispielsweise als Managed Service eine kontinuierliche Überwachung von verbesserten Prozessen zulassen, um gegebenenfalls Ad-hoc-Consulting-Leistungen anbieten zu können, wenn bestimmte Prozess- oder Leistungsindikatoren unterschritten werden. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und der Steigerung und Dokumentation der Nachhaltigkeit von Consultingleistungen für Kunden ist das sicherlich ein interessantes Argument.

### TECHNOLOGIEPARTNERSCHAFTEN

Aufgrund der aufgezeigten Bedeutung von Analysetools stellt sich natürlich die Frage, wie Beratungsunternehmen diese am effektivsten entwickeln und nutzen können. Hier gewinnen besonders Technologiepartnerschaften sowie ein gutes Partnerökosystem enorm an Bedeutung. So sind beispielsweise deutlich über 80 Prozent der führenden Beratungsunternehmen davon überzeugt, die Digitalisierung sei so umfassend, dass nicht alle Kompetenzen im eigenen Unternehmen vorgehalten werden müssen.

Vielmehr spielen Kooperationen und Technologiepartnerschaften für sie eine immer wichtigere Rolle, um End-to-end-Beratungsangebote anbieten zu können.



# Technologiepartnerschaften und Kooperationen für eine effektive Nutzung von Analysetools und einem end-to-end-Beratungsangebot





## Fazit und Zusammenfassung

Trotz hohem Wachstum in der Vergangenheit sehen sich Beratungsunternehmen mit einigen Herausforderungen (beispielsweise Fachkräftemangel, Preisdruck, COVID-19-Krise) konfrontiert. Das hohe Wachstum, die hohe Auslastung, die zahlreichen Projektanfragen sowie die hohe Kundenorientierung ließen Beratungen nur wenig Zeit für die eigene interne Weiterentwicklung und Digitalisierung, denn sie müssen die stetig wachsenden Datenmengen in Kundenprojekten sinnvoll analysieren und daraus Handlungsempfehlungen ableiten. Eine hohe Analysefähigkeit und Datenkompetenz ist daher für die Mehrheit der Beratungsunternehmen essenziell und verlangt von jedem einzelnen Berater ein tiefgehendes technisches (Daten-)Verständnis.

### **DATENBASIERTE ANALYSETOOLS RÜCKEN IN DEN VORDERGRUND**

Datenbasierte Analysetools bieten in datengetriebenen Organisationen gegenüber traditionellen Verfahren zahlreiche Vorteile (beispielsweise objektivere Grundlage, schnelle Ergebnisse). Sie spielen in Zeiten, in denen die Investitionsschwerpunkte auf Themenfeldern wie Digitalisierung, Effizienzsteigerung & Kostenreduzierung sowie Business Analytics & Big Data liegen, eine immer wichtigere Rolle.

### **PROCESS MINING ALS STANDARD EINER DATENGETRIEBENEN PROZESSANALYSE BIETET ZAHLREICHE VORTEILE**

Eine Beratung, die in der Lage ist, den Status quo im Kundenunternehmen schnell zu evaluieren, gezielt Ineffizienzen zu identifizieren und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen, hat einen klaren Wettbewerbsvorteil. Process Mining hat sich bereits als Standard für eine datengetriebene und faktenbasierte Prozessanalyse durchgesetzt und ermöglicht Beratungen, sich auf höherwertige Leistungen, wertschöpfende Tätigkeiten und kreative Verbesserungsmaßnahmen zu fokussieren. Obendrein können Beratungen gleichzeitig im Sinne des Kunden neue Angebote und Erlösquellen erschließen, die beispielsweise eine kontinuierliche Überwachung als Managed Service von Consulting-Leistungen anbieten.

### **PARTNERÖKOSYSTEME FÜR EINE EFFEKTIVE NUTZUNG VON ANALYSETOOLS**

Einer Beratung ist es nicht möglich, in einem so breiten Feld wie der Digitalisierung stets die aktuellen Kompetenzen vorweisen zu können. Daher gewinnen Technologiepartnerschaften und Partnerökosysteme für Beratungen enorm an Bedeutung, um die Vorteile der Digitalisierung im Sinne der Kunden zu nutzen.



# Fazit und Zusammenfassung



Das Marktvolumen des Beratungsmarktes hat sich innerhalb von zehn Jahren verdoppelt und verspricht auch weiterhin positive Zukunftsaussichten, wenn die COVID-19-Krise überwunden ist.



Trotz des hohen Wachstums in den letzten zehn Jahren sieht sich auch der Beratungsmarkt mit den aktuellen Herausforderungen wie COVID-19-Krise, Fachkräftemangel, Preisdruck und stagnierenden Umsatzrenditen konfrontiert.



Hohes Wachstum, hohe Auslastung, zahlreiche Projektanfragen und hohe Kundenorientierung lassen Beratungen wenig Zeit für die eigene interne Weiterentwicklung und Digitalisierung.



Beratungen müssen sich mit den stetig wachsenden Datenmengen in Kundenprojekten auseinandersetzen. Eine hohe Analysefähigkeit und Datenkompetenz ist daher für die Mehrheit der Beratungsunternehmen essenziell und verlangt von jedem einzelnen Berater ein tiefgehendes technisches (Daten-)Verständnis.



Datenbasierte Prozessanalyseverfahren bieten gegenüber traditionellen Verfahren einige Vorteile: objektivierte und transparente Grundlagen, schnelle Ergebnisse, kontinuierlicher Verbesserungsprozess und eine Navigation durch alle getrackten Prozesse.



Mit Process Mining als datengetriebene Prozessanalyse kann ein klarer Wettbewerbsvorteil erzielt werden, indem schnelle Evaluierungen des Status quo in Kundenunternehmen stattfinden, gezielt Ineffizienzen identifiziert und nachhaltige Maßnahmen eingeleitet werden können.



Process Mining ermöglicht Beratungen, sich auf höherwertige Leistungen, wertschöpfende Tätigkeiten und kreative Verbesserungsmaßnahmen zu fokussieren.



Software ersetzt keine Beratungsleistung! Kunden greifen bei der Lösungsentwicklung und Umsetzung auf die Expertise der Unternehmensberater zurück. Denn die besten Analysetools nutzen nur dann etwas, wenn die Ergebnisse und die identifizierten Potenziale im Rahmen eines umsetzungsorientierten Beratungs- oder Transformationsprojektes in die Tat umgesetzt werden.



Auch für Beratungsunternehmen gewinnen Partnerökosysteme stark an Bedeutung, da in einem so umfassenden Gebiet wie der Digitalisierung nicht alle Kompetenzen inhouse vorhanden sind. Daher sind externe Partner wichtiger denn je.



# Assets mit Intellectual Property werden die entscheidenden Erfolgsfaktoren bei Pitches um Beratungsprojekte



Dr. Christoph Kisker,  
VP Digital Consulting  
Celonis SE

**Eine der Technologien, die wesentlich zur Digitalisierung des Beratungsmarktes beiträgt, ist Process Mining. Celonis hat sich auf die Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern spezialisiert und kann bereits auf eine lange Historie in der Zusammenarbeit mit dem Beratungsmarkt zurückblicken. Im Interview spricht Dr. Christoph Kisker, VP Digital Consulting bei Celonis SE, über seine Erfahrungen und gibt Einblicke in die Praxis.**

**LÜNENDONK:** Celonis ist der Weltmarktführer für Process Mining. Was versteckt sich hinter dieser Technologie?

**KISKER:** Mit Fortschreiten der Digitalisierung nehmen die bei Industrieunternehmen erzeugten Datenmengen kontinuierlich zu. Insbesondere IT-Systeme zur Unterstützung von Geschäftsprozessen (ERP, CRM, Production Planning etc.) speichern jeden Klick eines Nutzers in Logdateien ab. Process Mining nutzt diese digitalen Fußspuren, um Geschäftsprozesse mit ein paar Klicks end-to-end zu rekonstruieren und zu visualisieren. Dabei haben Anwender direkten Zugriff auf alle Aktivitäten und Dokumente, die in Prozessen abteilungsübergreifend durch die Unternehmen fließen.

Im Mittel bekommen Anwender in Echtzeit eine Übersicht über 2.000 bis 3.000 Varianten, die Prozesse bei Kunden haben. Mittels intelligenter Algorithmen werden Prozesse auf Ineffizienzen analysiert und Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Darüber hinaus haben Berater die Möglichkeiten, die Kundenprozesse manuell explorativ zu analysieren und darauf basierend eine Prozess Excellence Roadmap für Compliance und Performance aufzuzeigen. Dabei ist Process Mining für Softwarelösungen wie die Celonis Intelligent Business Cloud aber nur die Grundlage für eine automatisierte Prozessverbesserung, bei der AI-gestützt aktiv in die Prozesssteuerung eingegriffen wird.

**LÜNENDONK:** Die Süddeutsche Zeitung hat bereits 2017 über Celonis geschrieben, dass die Software Unternehmensberater überflüssig macht. Natürlich ist das etwas überspitzt, aber wie nah sind Sie tatsächlich schon dran?

**KISKER:** Process Mining hat sich als Standard für datengetriebene und faktenbasierte Prozessanalysen bereits durchgesetzt, wodurch nun natürlich einige klassische Beratungsleistungen aus der Vergangenheit automatisiert ablaufen. In Zukunft wird vermutlich auch

die industriespezifische Maßnahmenabteilung samt Benchmarking automatisiert. Bei der Umsetzung der Maßnahmen im spezifischen Kontext des Kunden sowie im Change-Management müssen aber Industriekunden auf die Expertise der Unternehmensberater zurückgreifen. Dabei sollten wir aber nicht vergessen, dass die Digitalisierung in Industrien bisher immer zu einer Vergrößerung des entsprechenden Marktes geführt hat. Natürlich kann man argumentieren, dass Kodak an der Digitalisierung von Fotos Pleite gegangen ist, aber auf der anderen Seite haben digitale Bilder den Aufstieg von Facebook, Instagram oder Amazon erst ermöglicht. Beispielsweise werden die durch Process Mining aufgezeigten Prozesseffizienzen beim Kunden so zu einem Business-Case-getriebenen Projektgenerator für weitere Umsetzungsprojekte.

**LÜNENDONK:** Sie leiten den Bereich Digital Consulting bei Celonis global. Was hat es damit auf sich?

**KISKER:** Die digitale Transformation erreicht gerade den Beratungsmarkt und wird die Professional Services fundamental wandeln. Ich bin überzeugt, dass die Möglichkeiten der Digitalisierung als Disruptor am Ende zu einer deutlichen Vergrößerung des Beratungsmarktes führen – aber auch Gewinner und Verlierer hervorbringt. Celonis Digital Consulting ist ein Team aus erfahrenen ehemaligen Beratern, die unsere Partner bei der Integration der Möglichkeiten von Celonis in deren Service Offering begleiten. Aufgrund unseres Fachwissens haben wir ein gutes Verständnis dafür, wie der Einsatz von Technologien zu neuen und verbesserten Beratungsangeboten am Markt führt. Zu unseren Partnern gehören Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Migrationsberater und Steuerkanzleien. Es ist beispielsweise spannend zu sehen, wie Celonis einen großen Mehrwert für das gesamte Service-Portfolio eines Wirtschaftsprüfers bietet. Dazu gehören – um nur einige Einsatzgebiete zu nennen – Abschlussprüfung, Internal Audit, Forensic-Untersuchung, Steuer, M&A, Systemmigration etc.

**LÜNENDONK:** Wie profitieren Kunden von diesen digitalisierten Beratungsleistungen?

**KISKER:** Durch die automatisierte Prozessaufnahme mit 100 Prozent end-to-end-Transparenz über alle Aktivitäten entlang der Unternehmensprozesse müssen Kunden keine Ressourcen mehr für Interviews abstellen. Darüber hinaus zahlen Kunden nur noch für wertschöpfende Beratungstätigkeiten wie die Umsetzung von Maßnahmen, die einen direkten ROI aufzeigen. Durch die datengestützten und objektiven Prozessanalysen können Unternehmen die umzusetzenden Maßnahmen besser verargumentieren und objektive Diskussionen zwischen Fachbereichen fördern. Daraus entsteht eine neue, faktenbasierte Transparenz von Beratungsprojekten und deren Business Case. Dies ist die Grundlage für neue Abrechnungsmodelle für Beratungsleistungen wie Value-based Pricing. Bei Celonis ist die Möglichkeit dieses Beratungseinsatzes bereits integriert, womit Berater die Möglichkeit haben, den Business Case für weitere Projekte aufzuzeigen und bei Industriekunden die Projekte zu rechtfertigen.

**LÜNENDONK:** Wo sehen Sie den Mehrwert von Celonis für Beratungsunternehmen?

**KISKER:** Der Fokus der Beratungsleistung verschiebt sich auf die wertschöpfenden Tätigkeiten und die Erarbeitung von kreativen Verbesserungsmaßnahmen, wofür die automatisierte Prozessaufnahme die Grundlage bildet. Darüber hinaus erlauben Technologien wie Celonis Beratungen die Digitalisierung ihres eigenen Prozesswissens im Unternehmen. Durch die Digitalisierung des internen Wissens lassen sich weltweite Standards von Projektansätzen schaffen. So können Beratungen mit einer vordefinierten On-time-delivery-Analyse über Cloud-Technologien wie Celonis neues Wissen und neue Ansätze innerhalb des Beratungsnetzes in realtime ausrollen. Erfahrungen aus dezentralen Projekten werden direkt in die Erweiterung der Bibliothek von Projektansätzen überführt.



Dieses digitale Wissen kann entsprechend auch an Industriekunden über die Cloud zur Verfügung gestellt werden und ermöglicht so die Erschließung neuer Umsatzarten wie Subscriptions.

Die Digitalisierung fördert zudem die Kollaboration in globalen Projekten. Moderne Cloud-Lösungen ermöglichen es, dass Projektteams einfach remote zusammenarbeiten und die notwendigen Ressourcen zur Datenanalyse flexibel über verschiedene Projekte hinweg verteilen. Berater können sich bei Celonis mit einem Mausklick auf ein Projekt in Australien, Deutschland oder Kanada schalten und ihr Prozesswissen einbringen.

**LÜNENDONK:** Wie können Berater Process Mining für ihre Projekte nutzen?

**KISKER:** Celonis bietet mit der Digital-Consulting-Plattform Beratern die Möglichkeit, Process Mining individuell in Projekten einzusetzen. Dabei können die Lizenzkosten direkt auf das Beratungsprojekt gebucht werden. Durch die Celonis Event Collection können Berater Verbindung zu allen gängigen IT-Systemen des Kunden aufbauen. Die Analyseergebnisse stehen in den meisten Fällen innerhalb weniger Stunden zur Verfügung. Im Rahmen unseres Managed-Services-Programms (Celonis-as-a-Service) können Beratungen Celonis im Rahmen fachlicher Fragestellungen zu Themen wie S4/HANA Migration, Finance Transformation und Working Capital Optimization als Service Offering mit den eigenen Services und Assets langfristig ihren Kunden zur Verfügung stellen. Die Bündelung von Technologie mit einem ganzheitlichen Beratungsansatz ermöglicht es, Projekte deutlich nachhaltiger auszurichten und als Trusted Advisor über Jahre diese Managed Services zu übernehmen. Durch die exklusive Transparenz über Ineffizienzen bei Kundenprozessen entstehen weitere Business Cases für Prozessverbesserungsprojekte.

**LÜNENDONK:** Wie sehen Sie die Zukunft des Beratungsmarktes?

**KISKER:** Die technologischen Entwicklungen werden die Möglichkeiten für Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer spürbar transformieren. Während in den letzten 100 Jahren die größte Disruption auf dem Professional-Service-Markt die Einführung von PowerPoint/Excel in den 90er-Jahren war, wird sich das Tempo an Veränderung in den nächsten Jahren exponentiell beschleunigen. Für Unternehmensberater sind Technologien die Grundlage, auf denen differenzierte Service Offerings entstehen. Dabei werden neben den Berater-CVs und Methodologien die eingesetzten Technologien sowie die darauf basierenden spezifischen Assets mit einer eigenen IP (Intellectual Property) die entscheidenden Erfolgsfaktoren bei Pitches um Projekte. Das Know-how kann dabei von Kunden über digitale Kanäle wie die Cloud von Celonis bezogen werden, was zu einer Erweiterung des Geschäftsmodells von Beratern führt und Subscriptions von Wissen zu einem signifikanten Anteil am Umsatz macht. Die Digitalisierung wird die Beratungsindustrie skalierbar machen und gewinnt eine größere Unabhängigkeit zu dem eingesetzten Personal. Durch den Einsatz von Technologie wie Celonis wird in der Wirtschaftsprüfung beispielsweise der Full Audit zum Standard bei der Abschlussprüfung. Im Markt werden Mandate dabei in Zukunft über Algorithmen gewonnen, was kleineren Prüfern neue Chancen sowie weiteren Playern den Markt öffnet.

Auch wenn die Digitalisierung zu einer Transformation in der Professional Industrie führt, wird die Branche weiterhin ein People Business bleiben. Technologien sind dabei die Grundlage, auf welcher sich der Einsatz von Beratern immer weiter Richtung wertschöpfende und kreative Arbeit mit messbarem ROI verschiebt. Wie bereits erwähnt, denke ich, dass die Digitalisierung zu einem deutlichen Umsatzwachstum mit spannenden Aufgaben und neuen Marktteilnehmern führt.





## Case Study: Process Mining für Operational Excellence Initiativen

### AUSGANGSSITUATION

Unternehmensprozesse als Grundlage für wettbewerbsfähige Wertschöpfung waren für Unternehmensberatungen seit jeher ein wichtiger Pfeiler bei der Optimierung relevanter Zielgrößen: Ob Verbesserung der Liefertreue, Verbesserung der Verlässlichkeit der Supply Chain, Erhöhung des Produktionsdurchlaufs, Optimierung der Working Capital Nutzung, Steigerung der Betriebseffizienz, die Erreichung all dieser Ziele ist maßgeblich in den Unternehmensprozessen begründet. Gerade bei größeren Mittelständlern und Weltkonzernen führen Prozesse, welche nicht aktiv gestaltet, kontrolliert und gesteuert werden, zu einem erheblichen Reibungsverlust durch den ineffizienten Einsatz von Mitarbeitern und Kapital.

Unter diesen Gesichtspunkten wurde Celonis Process Mining innerhalb eines Operational Excellence Projekts einer weltweit führenden Unternehmensberatung eingesetzt. Im konkreten Projekt bei einem multination-

alen Konsumgüterkonzern sollte die Operational Excellence Initiative zur Steigerung der Prozesseffizienz und entsprechender Kostensenkung im Einkaufsbereich beitragen.

### PROBLEMSTELLUNG

Im Rahmen des Projekts sollen die Prozesse Purchase-to-Pay (P2P) und Accounts-Payable (AP) des Kunden detailliert analysiert, Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und in möglichen Folgeprojekten die Maßnahmen umgesetzt werden. Bisher hatte die Unternehmensberatung gängige Business Process Mapping Methoden zur Prozessoptimierung angewandt. Bei dieser analogen Herangehensweise führen Berater Beobachtungsstudien und Mitarbeiterbefragungen durch, um so Prozessketten nachzubilden und Ineffizienzen aufzudecken. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind allerdings wegen der langwierigen, subjektiven und beschränkt repräsentativen Datenerhebung stark limitiert.



Insbesondere aufgrund der abteilungs-, standort-, und geschäftspartnerübergreifenden P2P- und AP-Prozesse sowie fehlender Prozessdokumentation war es für die Unternehmensberatung schwierig, mithilfe von Process Mapping aufschlussreiche und verlässliche Ergebnisse zur Prozesslandschaft des Klienten zu erhalten. Bei vorher vereinbarten Projektfixkosten wurden dabei oftmals zu viele Ressourcen in der Analysephase aufgewendet, anstatt bei der Ableitung sowie Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen einen großen Value-Add Hebel zu generieren.

### HERANGEHENSWEISE

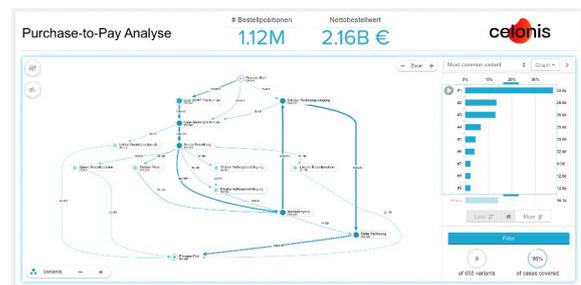
Um diesen Herausforderungen entgegenzutreten hat die Beratung für die Analyse und Problemuntersuchung Celonis Process Mining anstatt des analogen Process Mapping eingesetzt. Celonis ermöglicht es, durch eine IT-basierte Datenerhebung eine faktenbasierte, kontinuierliche und 100-prozentige Transparenz der end-to-end-Prozesse zu erhalten. Dank vorgefertigter Konnektoren und Analysen in der Celonis Intelligent Business Cloud war es der Beratung möglich, innerhalb von zwei Tagen mit der Auswertung der Kundendaten aus dem zugrundeliegenden SAP-System mit customized Tabellen zu beginnen.

### ERGEBNISSE

Erste explorative Analysen konnten bereits viele wichtige Erkenntnisse hervorbringen. So wurde bei 14% aller Bestellpositionen des Klienten eine nachträgliche Preisänderung durchgeführt, welche lediglich zu 18% automatisiert war. In Bezug auf die Compliance wurde festgestellt, dass 12% aller Bestellungen Maverick-Buying-Fälle darstellten. Besonders alarmierend war die Erkenntnis, dass 36% aller Bestellpositionen interne Verrechnungen mit einer hohen Quote an manuellen Arbeitsschritten waren. Insgesamt konnte so ein Einsparvolumen von 15 Millionen Euro identifiziert werden.

Mithilfe des AI gestützten Soll-/Ist-Prozessabgleiches sowie automatisierten Handlungsableitungen von Celonis hat die Unternehmensberatung die Ursachen für diese Ineffizienzen identifiziert und konkrete Empfehlungen zu deren Behebung abgeleitet. So konnten beim Mandanten Kosteneinsparungen in Höhe von 2.4 Millionen Euro bereits realisiert werden und 30 FTE zur Unterstützung in anderen Unternehmensbereichen allokiert werden.

Im Vergleich zum Process Mapping kann Celonis Process Mining eine Untersuchung mit 100%iger Abdeckung aller Prozessschritte und -varianten gewährleisten. Dank maßgeschneiderter KPIs war schnell ersichtlich, wie Verbesserungsempfehlungen priorisiert werden sollen, um für den Kunden ein maximales ROI zu gewährleisten.



*Beispielhafte Darstellung der Ergebnisse einer Celonis Analyse*

Aufgrund des quantifizierten Automatisierungspotenzials mit messbaren Business Case für den Kunden konnte die Beratung mehrere Folgeprojekte wie die Implementierung von RPA-Bots gewinnen. Aktuell wird außerdem ein langfristiger Einsatz von Celonis beim Kunden in die Wege geleitet, bei dem die Beratung in einem Managed-Service-Szenario die Betreuung von Celonis sowie die kontinuierliche Verbesserung über die nächsten drei Jahre verantwortet.

UNTERNEHMENS PORTRAIT

## Celonis SE



### WIR VERWANDELN PROZESSE IN AUßERGEWÖHNLICHE ERLEBNISSE

Celonis ist Marktführer im Bereich der Enterprise Performance Acceleration Software. Unsere Process-Mining-Technologie hilft Unternehmen, operationelle Reibungsverluste zu beseitigen und ein Superfluid Enterprise zu werden. Unternehmen rund um den Globus, darunter Siemens, L'Oréal, Uber, Citi, Airbus und Vodafone, verlassen sich auf Celonis, um ihre Transformation voranzutreiben. Die Process-Mining-Technologie von Celonis verwandelt ihre Unternehmensprozesse in außergewöhnliche Erlebnisse und ermöglicht Einsparungen in Millionenhöhe.

### DAS SUPERFLUID ENTERPRISE

Celonis macht den klassischen, zeitaufwendigen, kostspieligen und beratungsintensiven Ansatz zur Umsetzung von Transformationsinitiativen überflüssig. In Zeiten ständig wechselnder Anforderungen und Kundenbedürfnisse können sich weltweit führende Unternehmen nicht länger auf anekdotische Daten oder statische Dashboards bei der Prozessoptimierung verlassen. Unsere Process-Mining-Technologie macht es Unternehmen so einfach wie nie, ihre IT-Daten zu visualisieren und Prozessabläufe zu rekonstruieren – und das über Unternehmensabteilungen, Ländergrenzen und operative Systeme hinweg.

### KONTAKT

Celonis SE  
Dr. Christoph Kisker  
VP Digital Consulting  
Theresienstraße 6  
D-80333 München  
Telefon: +49 89 4161596-70  
E-Mail: [info@celonis.de](mailto:info@celonis.de)  
Internet: [www.celonis.com](http://www.celonis.com)



## ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

Managementberatung

Informations- und  
Kommunikations-Technik

Wirtschaftsprüfung /  
Steuerberatung

Technologie-Beratung /  
Engineering Services

Zeitarbeit /  
Personaldienstleistungen

Facility Management /  
Industrieservice



### IMPRESSUM

Herausgeber:  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Autor:  
Jonas Lünendonk, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Fotos: [www.fotolia.com](http://www.fotolia.com)

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40 - 0  
Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 - 33  
E-Mail: [J.Luenendonk@lunenendonk.de](mailto:J.Luenendonk@lunenendonk.de)  
Internet: [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

Copyright © 2020 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim  
Alle Rechte vorbehalten

Erfahren Sie mehr unter  
[WWW.LUENENDONK.DE](http://WWW.LUENENDONK.DE)

