

»Noch nie haben wir solch einen Umbruch erlebt«

Operative Wende, KI und neue Geschäftsmodelle verändern die Beratungsbranche

Mit Dr. Bianka Knoblach, Geschäftsführerin der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB), und Prof. Dr. Dietmar Fink, Direktor der WGMB, sprach das zfo-Herausgeberbeiratsmitglied Dr. Andreas Wenger über die operative Wende in der Beratungsbranche sowie die aktuelle Transformation der Beratung durch KI.

Veränderungen des Beratungsmarkts in den letzten 20 Jahren

zfo Wie hat sich der Beratungsmarkt in Deutschland, Österreich und der Schweiz in den letzten 15 bis 20 Jahren verändert? Welches sind die wichtigsten Entwicklungen, die Sie als Beobachtende der Beratungsbranche feststellen? Und was sind die wesentlichen Gründe dafür?

Fink Wir begleiten den Beratungsmarkt mittlerweile seit recht langer Zeit. Ich selbst seit über 35 Jahren, zunächst als Berater, seit vielen Jahren nun als eine Art Sparringspartner für die führenden Beratungsunternehmen. Noch nie zuvor habe ich eine Zeit erlebt, in der sich das Beratungsgeschäft so schnell und tiefgreifend verändert hat wie derzeit. Die künstliche Intelligenz zwingt die Branche zu einer fundamentalen Transformation. Das mittlere Segment konsolidiert sich und gleichzeitig haben Private-Equity-Firmen wie Waterland oder EMZ Partners, die früher einen großen Bogen um Walking Capital gemacht haben, die Branche als attraktives Ziel ausgemacht. Sie setzen mit strategisch gut positionierten Beratungen wie Horn & Company oder H&Z nun Buy-and-build-Programme um.

Knoblach Wenn wir auf die letzten 15 bis 20 Jahre blicken, unterscheiden wir drei zentrale Veränderungslinien: die operative Wende in der Managementberatung, die Konvergenz einzelner Segmente der Beratungsbranche und die aktuelle Transformation im Zeichen der künstlichen Intelligenz.

zfo Sie sprechen von einer operativen Wende – was bedeutet das konkret im Alltag der großen Beratungshäuser?

Knoblach Mit dem Begriff der operativen Wende meinen wir, dass Berater wie BCG, Bain oder McKinsey früher 60 % bis 70 % ihres Geschäfts mit strategischen Projekten gemacht haben – jetzt sind es nur noch rund 20 %. Bildlich gesprochen, hat sich der Schwerpunkt der großen Managementberater verlagert: von der gedanklich-planerischen Expertise auf dem Papier hin zur operativen Unterstützung im realen Vollzug. Der Grund dafür war die Forderung vieler Klienten, nicht nach einer gut gestalteten Power-Point-Präsentation alleingelassen zu werden.

Sie wollen von den Beratern bei der Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen unterstützt werden.

Früher haben die großen Beratungshäuser 60 % bis 70 % ihres Geschäfts mit strategischen Projekten gemacht. Jetzt sind es nur noch rund 20 %.

Fink Den großen Managementberatern kam das sehr gelegen, denn sie konnten in der Umsetzungsbegleitung viel schneller wachsen, als ihnen das mit klassischen Strategiethemata möglich gewesen wäre. Und so sind sie immer mehr in Beratungsfelder eingestiegen, die zuvor meist von Prozessberatern und zum Teil auch von den Beratungseinheiten der vier großen Wirtschaftsprüfer, Deloitte, PwC, EY und KPMG, bedient wurden.

zfo Wie sehr haben digitale Technologien – vor allem KI – diesen Trend zur Umsetzung noch verstärkt?

Knoblach Nicht erst seit dem Boom der generativen KI hat die Bedeutung der IT maßgeblich zugenommen. Michael Brigl, der Deutschlandchef von BCG, hat einmal gesagt, dass mindestens 60 % aller Strategieprojekte mittlerweile eine IT-Komponente besitzen. Ich würde noch weiter gehen und prognostizieren, dass es in Zukunft kein einziges Strategieprojekt mehr geben wird, das ohne IT-Kompetenz bewältigt werden kann. In der Planung nicht und schon gar nicht in der Umsetzung.

Fink Aufgrund all dieser Entwicklungen ist das früher einmal sehr klar abgegrenzte Geschäft von Managementberatern, IT-Beratern und den Beratungseinheiten der Big Four immer näher zusammengedrückt. Das bezeichnen wir als Konvergenz der Beratungsbranche.

zfo Wie haben sich in diesem Zusammenhang die Rollen von Beraterinnen und Beratern entwickelt?

Fink Berater wandeln sich zunehmend vom punktuellen Ratgeber zum ganzheitlichen, langfristigen Begleiter ihrer Kunden.

Accenture ist diesen Schritt vor über 20 Jahren als erstes großes Beratungsunternehmen gegangen. Sie haben das damals »Transformationspartnerschaften« getauft – man begleitet einen Kunden von den ersten Planungsschritten bis zur erfolgreichen Umsetzung, manchmal über viele Jahre. Und man geht mit dem Kunden ins Risiko. Nur, wenn man das, was man gemeinsam geplant hat, auch wirklich erreicht, erhält man das volle Honorar.

Knoblach In der IT-nahen Beratung ist dieses Modell mittlerweile gut etabliert. Aber auch klassische Managementberater machen sich seit einiger Zeit auf einen ähnlichen Weg. McKinsey ist nach unserer Beobachtung bereits einen Schritt weiter als der Rest des Marktes. Dort spricht man – ich glaube, ohne dass man sich der inhaltlichen und terminologischen Nähe zu Accenture wirklich bewusst ist – von »Performancepartnerschaften«.

Heute begleitet man einen Kunden von der Analyse bis zur Umsetzung – und geht dabei auch ins Risiko. Das volle Honorar gibt es nur, wenn die gemeinsamen Ziele erreicht werden.

zfo Welche neuen Anforderungen an Beratende und Beratungsunternehmen sind damit verbunden – insbesondere im Hinblick auf Kompetenzen, Haltung und Methoden?

Fink Die beschriebenen Entwicklungen verändern sehr viel – allen voran das zugrunde liegende Geschäftsmodell. Das wandelt sich zunehmend vom klassischen Margengeschäft der Strategieberatung hin zum Volumengeschäft in der Umsetzung. Mit allen betriebswirtschaftlichen Folgen, die damit verbunden sind, etwa der Finanzierung langfristiger Partnerschaften.

Knoblach Noch wichtiger ist aus meiner Sicht, dass Berater heute viele zusätzliche Kompetenzen benötigen, die vor 20 Jahren noch nicht im gleichen Maße gefragt waren – und dass einige ihrer bisherigen Kernkompetenzen zunehmend durch technologische Lösungen ersetzt werden. Schaut man sich ein idealtypisches Projekt in der Managementberatung an, durchläuft das eigentlich immer die gleichen vier Schritte: Im ersten werden Daten gesammelt, im zweiten sucht man nach Mustern in diesen Daten, im dritten leitet man aus den Mustern Handlungsempfehlungen ab und im vierten Schritt begleitet man den Kunden bei der Umsetzung dieser Empfehlungen. Die ersten beiden Schritte können heute durch den Einsatz von KI deutlich effizienter durchgeführt werden als bisher. Perspektivisch braucht es also deutlich weniger junge Berater, die Daten sammeln und analysieren.

zfo Verändert KI nicht auch das Herzstück der Managementberatung – also die Ableitung von Handlungsempfehlungen?

Knoblach Ob auch die Handlungsempfehlungen in die Hände der KI wandern, wird in den Partnerschaften vieler Beratungsunternehmen zurzeit noch kontrovers diskutiert. Hier liegt das wesentliche intellektuelle Kapital einer Managementberatung. Das wollen vor allem viele ältere Partner nicht nutzen, um eine

KI zu trainieren. Auch dann nicht, wenn es die eigene ist. Denn sie befürchten, dass man das klassische Projektgeschäft kannibalisiert, wenn die KI den eigentlichen Rat im Zweifel auch ohne ein begleitendes Projekt aussprechen kann. Viele jüngere Partner sehen das ganz anders: Sie sind überzeugt, dass diese Entwicklung ohnehin kommt und wollen lieber aktiv mitgestalten, statt sich von ihr überrollen zu lassen. In jedem Fall wird sich der personelle Schwerpunkt noch stärker auf die Umsetzungsbegleitung verlagern – also auf den vierten Schritt der typischen Projektarchitektur.

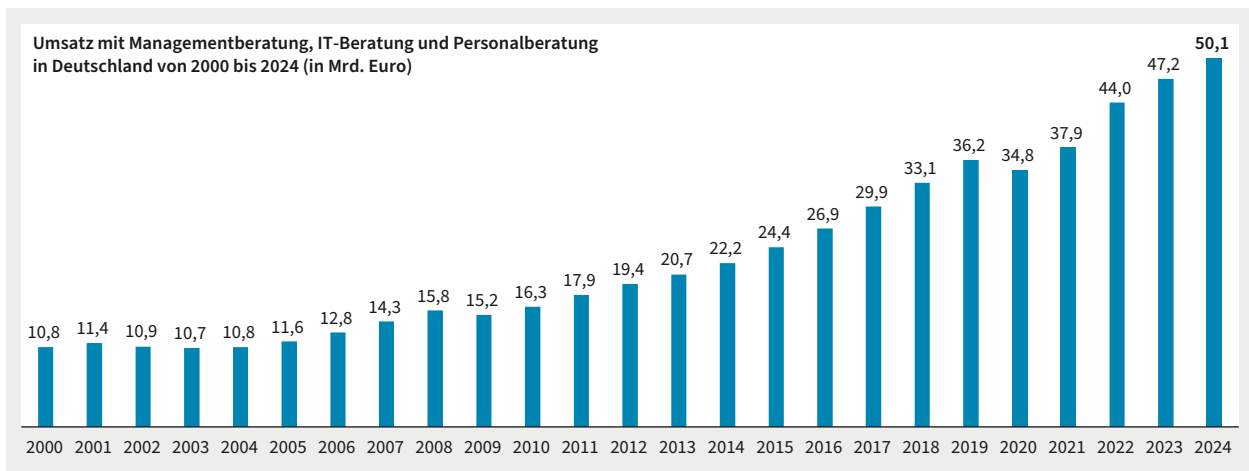
Fink Für Berater bedeutet das vor allem eines: Sie müssen ihre sozialen und zwischenmenschlichen Fähigkeiten deutlich stärken. Denn in der Umsetzung geht es nicht nur darum, die richtige Lösung zu kennen – sondern die Menschen in der beratenen Organisation dafür zu gewinnen, eingespielte Routinen zu hinterfragen und neue Wege tatsächlich zu gehen. Und Berater brauchen auch neue KI-Kompetenzen, um mit den Entwicklungen in diesem Bereich Schritt zu halten.

Die Berater sollten ihre sozialen Fähigkeiten stärken. In der Umsetzung müssen sie die Menschen für ihre Lösung gewinnen, Routinen hinterfragen und neue Wege gehen.

zfo Welche zwei wichtigsten Herausforderungen von Beratungsunternehmen hätten Sie vor 15 bis 20 Jahren genannt? Und welche sind es heute?

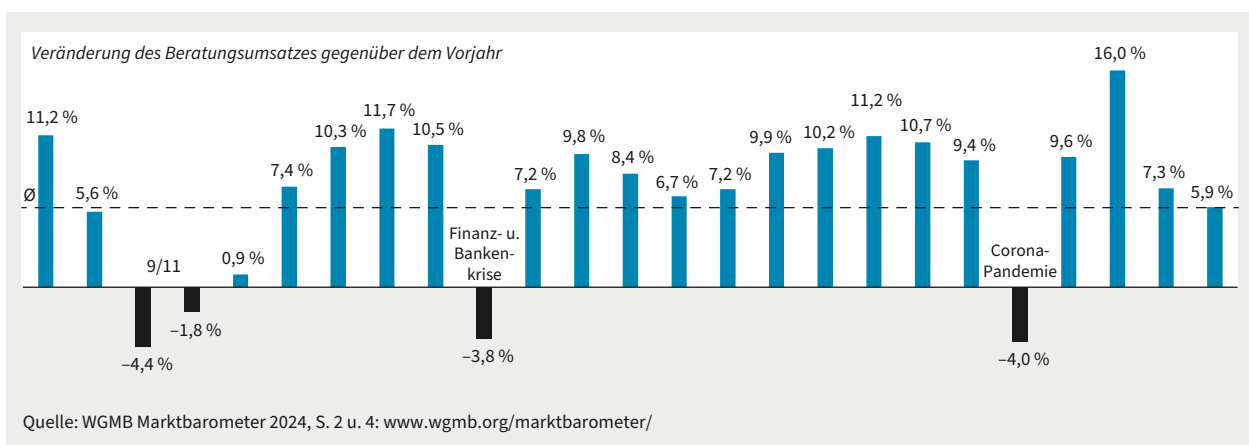
Fink Rückblickend habe ich mich damals vielleicht etwas zu weit aus dem Fenster gelehnt. Ich war überzeugt, dass die traditionellen Geschäfts- und Organisationsmodelle der Managementberatung – mit ihrer streng pyramidalen Struktur, dem konsequenten Up-or-out und dem Karriereversprechen, in wenigen Jahren in die Partnerschaft aufzusteigen – an ganz natürliche Grenzen stoßen würden. Einfach deshalb, weil sie ein dauerhaft hohes Wachstum voraussetzen. Ein Wachstum, das ich in der strategisch geprägten Beratung von damals nicht mehr gesehen habe. Heute muss ich einräumen: Ich habe die Anpassungsfähigkeit der Branche unterschätzt. Allein in Deutschland hat sich das Marktvolumen in den vergangenen zehn Jahren mehr als verdoppelt – auf über 50 Milliarden Euro im Jahr 2024. Die Beratungsbranche hat sich damit deutlich dynamischer entwickelt als die Gesamtwirtschaft. Ich hatte nicht mit der Konsequenz gerechnet, mit der die Branche die operative Wende vollzogen und neue Wachstumsfelder erschlossen hat.

Knoblach Heute ist die Gefahr, mit einer Prognose danebenzuliegen, eher gering: Die größte Herausforderung für die Beratungsbranche ist die KI – und alles, was mit ihr zusammenhängt. Dass sie das Beratungsgeschäft grundlegend verändern wird, hat inzwischen wohl jeder verstanden. Aber wie tiefgreifend dieser Wandel wirklich ist, erkennen längst nicht alle Beratungsunternehmen – und manche verkennen dadurch das Tempo, in dem sich ihr eigenes Geschäftsmodell überholt.



Quelle: Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung: Marktbarometer 2024, Bonn 2024, S. 2 und 4, www.wgmb.org/marktbarometer/

Abb. 1 Umsatz mit Managementberatung, IT-Beratung und Personalberatung in Deutschland 2000–2024 (in Milliarden Euro)



Quelle: WGMB Marktbarometer 2024, S. 2 u. 4: www.wgmb.org/marktbarometer/

Quelle: Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung: Marktbarometer 2024, Bonn 2024, S. 2 und 4, www.wgmb.org/marktbarometer/

Abb. 2 Veränderung des Beratungsumsatzes gegenüber dem Vorjahr (in %)

Auswirkungen auf die Organisation und Steuerung von Beratungsunternehmen

zfo Welche Strukturen oder Modelle haben sich als besonders wirksam für die Organisation und das Management von Beratungsunternehmen erwiesen?

Fink Es gibt nicht die eine Struktur, die zu allen Beratungsunternehmen passt. Auch wenn der Markt zunehmend konvergiert, bleiben die Unterschiede zwischen Management-, IT- und HR-Beratern, zwischen großen Generalisten und kleinen Spezialisten zu groß, um sie alle über einen Kamm zu scheren. Grundsätzlich sehen wir aber, dass auch weiterhin hybride Organisationsformen im Fokus stehen – also Strukturen, die klassische Linienverantwortung, meist als Matrix, mit agilen, projektbezogenen Elementen kombinieren. Die Partnerschaft bleibt das dominierende Organisationsmodell. Die traditionelle Organisationspyramide wird allerdings zunehmend ergänzt durch

neue Elemente: zentrale Wissens-Hubs, etwa zu ESG oder Geopolitik, durch spezialisierte Technologie- oder Designeinheiten und andere Kompetenzzentren, in denen das klassische Up-or-out-Prinzip außer Kraft gesetzt wird. Zudem hat der Trend zu »Managed Services« in vielen Firmen eigenständige Delivery-Einheiten hervorgebracht, die völlig anders funktionieren als das klassische Beratermodell.

Es gibt weiterhin vor allem hybride Organisationsformen. Die klassische Linienverantwortung wird mit agilen, projektbezogenen Elementen kombiniert.

Knoblach Die eigentliche Herausforderung liegt nicht mehr in der Struktur selbst, sondern in der übergreifenden Steuerung: Unterschiedliche Einheiten, Logiken und Kulturen müs-

sen unter ein gemeinsames Führungs- und Anreizsystem gebracht werden.

zfo Gibt es aus Ihrer Sicht Best Practices oder Fallbeispiele für erfolgreich organisierte Beratungsarchitekturen?

Fink Best Practices gibt es natürlich einige – man muss sie aber immer im Kontext der jeweiligen Unternehmensstrategie betrachten. McKinsey etwa hat es geschafft, neben dem klassischen Beratungsgeschäft ein ganzes Ökosystem spezialisierter Einheiten aufzubauen: Digital Labs, Analytics-Teams, Implementation Groups, Research Center – alles unter einem Dach, aber mit eigenen Spielregeln. BCG hat für unterschiedliche Themen eigene Marken etabliert: Platinion für technologie-nahe Fragestellungen, die zugekaufte Firma Inverto für Einkauf und Supply Chain. Bei Accenture wiederum funktioniert das Zusammenspiel aus Beratung, Technologie und Operations inzwischen so reibungslos, dass man von außen kaum noch erkennt, wer da eigentlich gerade berät. Und kleinere, hochspezialisierte Beratungen arbeiten mit stark vernetzten, funktionsübergreifenden Teams – das ist kein Selbstzweck, sondern oft schlicht effizienter.

zfo Gerade in der Beratung ist viel von neuen Organisationsmodellen (z. B. agile Kreise, Netzwerkstrukturen, projektbasierte Firmen) die Rede. Welche haben sich aus Ihrer Sicht in der Beratungsbranche etabliert – und mit welchen Vor- und Nachteilen sind diese Modelle verbunden?

Knoblach Die meisten dieser Modelle funktionieren gut – aber eben nicht für jede Beratungsfirma. Netzwerkstrukturen etwa sind attraktiv für kleinere, unternehmerisch geprägte Firmen mit hohem Spezialisierungsgrad. Dort können Partner sehr frei agieren, solange sie ihre wirtschaftliche Eigenverantwortung tragen. In großen Organisationen sehen wir häufiger klar strukturierte Steuerungsmodelle für die projektbasierte Arbeit, etwa zentrale Einheiten zur Ressourcenallokation oder systematisch organisierte Projektpools, die sich flexibel am Kundenbedarf ausrichten. Das bringt Flexibilität, aber auch Komplexität – etwa bei der Ressourcenplanung. Agile Kreise oder Holokratie-Ansätze werden in der Beratungsbranche dagegen oft eher als Experiment aufgefasst.

Zur Person:



Prof. Dr. Dietmar Fink ist Direktor der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung mbH und Professor für Unternehmensberatung an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg. Er gilt als einer der profiliertesten Kenner der Beratungsbranche im deutschsprachigen Raum. In seiner Forschung analysiert er Strukturen, Methoden und Erfolgsfaktoren von Beratern. Er unterstützt nahezu alle führenden Beratungsunternehmen als unabhängiger Sparringspartner.

Fink Es bleibt ein Spagat: einerseits maximale Beweglichkeit im Projektgeschäft, andererseits ein Mindestmaß an Stabilität – für Personalentwicklung, Qualitätssicherung und Know-how-Aufbau. Genau hier trennt sich oft die Spreu vom Weizen.

zfo In verschiedenen Studien postulieren bekannte Beratungsunternehmen, dass 70% aller Unternehmenstransformationen scheitern. Das Paradoxe daran ist, dass sie oft als treibende Kräfte an diesen Umwandlungen beteiligt sind. Beherrschen Berater Fragen der Organisationsveränderung besser als die Unternehmenswelt?

Knoblach Das ist natürlich eine wunderbar provokative Frage – und die Antwort lautet: Jein. Berater verstehen in der Regel sehr gut, was verändert werden muss. Das ist ja ihre Stärke: Analyse, Konzeption, Struktur. Aber beim Wie, also bei der tatsächlichen Umsetzung, liegen die Tücken. Und genau deshalb sehen wir heute diesen Shift zur Umsetzungsbegleitung, den wir vorhin schon angesprochen haben. Beratung ist kein reines Analysegeschäft mehr, sie muss Wirkung entfalten. Und das gelingt nur, wenn Berater in der Lage sind, Menschen in Organisationen zu mobilisieren. Wer das nicht beherrscht, kann noch so viele Power-Points bauen, die Veränderung bleibt auf dem Papier.

Fink Hinzu kommt: Viele dieser 70% beziehen sich auf ambitionierte Zielbilder, die in ihrer Radikalität oft nicht erreichbar sind. Die Beratungsunternehmen sind daran nicht ganz unschuldig, weil ambitionierte Zielbilder eben auch attraktive Projekte versprechen. Aber man sollte da differenzieren: Es scheitern nicht 70% der Transformationen als solche, sondern 70% erreichen nicht alle Ziele. Das ist ein Unterschied.

Wir haben übrigens gerade in einem langjährigen Forschungsprojekt die gesamtwirtschaftlichen Effekte der Unternehmensberatung untersucht. Und das Ergebnis ist durchaus ermutigend: Beratungsleistungen zahlen sich aus, und zwar nicht nur für einzelne Firmen, sondern auch volkswirtschaftlich. Besonders deutlich zeigt sich das im Hinblick auf die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung. Um es plastisch zu machen: Mit jeder zusätzlichen Million Euro, die Unternehmen zwischen 2008 und 2022 in Beratung investiert haben, stieg die wirtschaftliche Leistung in Deutschland im Folgejahr inflationsbereinigt im Schnitt um rund 60 Millionen Euro. Natürlich beweist das noch keine direkte Kausalität. Aber der zeitliche Zusammenhang ist statistisch signifikant – und der Effekt ökonomisch bemerkenswert.

zfo Wenn Sie heute eine Beratungsfirma neu aufbauen würden: Welche drei strukturellen Prinzipien oder Designentscheidungen wären für Sie zentral?

Fink Ich würde von Anfang an eine technologische Infrastruktur mitdenken, die nicht nur die interne Zusammenarbeit unterstützt, sondern auch eine KI-basierte Leistungsfähigkeit im Projektgeschäft ermöglicht. Und ich würde das Thema Talentbindung nicht dem Zufall überlassen. Also eine Struktur wählen, die unterschiedliche Karrierepfade für sehr unterschiedliche Lebensentwürfe ermöglicht.

Ich würde das Beratungsunternehmen so designen, dass es auch dann funktioniert, wenn ich als Gründer mal nicht mehr dabei bin.

Knoblach Dem würde ich zustimmen – und ergänzen: Ich würde das Beratungsunternehmen so designen, dass es auch dann funktioniert, wenn ich als Gründer mal nicht mehr dabei bin. Das ist vielleicht der ehrlichste Test für eine funktionierende Beratungsarchitektur.

Die Zukunft der Beratungsbranche

zfo Wohin entwickelt sich aus Ihrer Sicht die Beratungsbranche in den nächsten Jahren. Was sind zentrale Trends und Entwicklungen?

Knoblach Wir sehen im Moment eine Branche im Umbruch, aber nicht im Sinne einer Krise, sondern eher als Phase der Neuausrichtung. Drei brancheninterne Trends prägen die Entwicklung ganz besonders: erstens die weitere Integration von Technologie, insbesondere durch den bereits angesprochenen Einsatz von KI. Zweitens der Druck zur stärkeren Industrialisierung von Beratungsleistungen – also der Versuch, Beratung skalierbarer zu machen. Und drittens die zunehmende Nachfrage nach echter Umsetzungskompetenz. Hinzu kommt das große Interesse, das Private-Equity-Firmen an der Branche gewonnen haben. Das stützt die Branche mit zusätzlichem Wachstumskapital aus und befeuert den ohnehin bereits beachtlichen Konsolidierungstrend.

zfo Wie wirken sich diese Trends und Entwicklungen Ihres Erachtens auf die Funktionsweise und Organisation der Beratung aus, sei dies in der Kundenarbeit, sei dies beim eigenen Unternehmenssystem?

Fink Was wir beobachten, ist ein doppelter Druck zur Veränderung: von außen durch die Anforderungen der Klienten und von innen durch die Anforderungen der eigenen Talente. Die neue Generation fragt nicht mehr nur nach dem nächsten Karriereschritt, sondern nach Sinn, nach Purpose. Die klassische Pyramide kommt dabei zunehmend unter Druck.

Knoblach Und man sieht auch eine andere Dynamik in der Kundenarbeit: Früher war das Beratermodell oft expertenzentriert, heute ist es viel mehr ein Kooperationsmodell. Kunden erwarten Co-Creation und eine gemeinsame Produktentwicklung. Das verändert natürlich auch die internen Prozesse, vom Staffing bis zur Wissenslogistik. Beratung wird kollaborativer – intern wie extern.

zfo Welche Auswirkungen wird der technologische Wandel, etwa durch KI oder digitale Kollaborationstools, auf interne Strukturen und Abläufe in Beratungsfirmen haben?

Knoblach Der technologische Wandel wird nicht einfach einen einzelnen Bereich der Beratung verändern – er wird alles verändern. Die Art, wie Projekte vorbereitet werden. Die Art, wie Wissen zugänglich gemacht wird. Die Art, wie Teams kommunizieren. Besonders KI hat das Potenzial, die ersten beiden Phasen

eines klassischen Beratungsprojekts – also Datenerhebung und Analyse – radikal zu beschleunigen. Damit verschieben sich die Schwerpunkte in der Projektarbeit. Intern bedeutet das: Man braucht andere Profile, andere Trainings, andere Tools. Und man muss sich auch die Frage stellen, wie man künftige Partner überhaupt noch gezielt entwickeln will, wenn zugleich immer weniger junge Beraterinnen und Berater nachrücken. Es sind gerade ihre Aufgaben, die zunehmend von KI übernommen werden.

KI hat das Potenzial, die ersten beiden Phasen eines Beratungsprojekts, also Datenerhebung und Analyse, radikal zu beschleunigen. Daher braucht man andere Profile, andere Trainings, andere Tools.

zfo Abschließend eine persönliche Frage: Was fasziniert Sie an der Beratungsbranche und an Beratungsunternehmen, dass Sie deren Beobachtung und Erforschung einen guten Teil Ihres Berufslebens gewidmet haben?

Knoblach Mich hat von Anfang an fasziniert, dass Beratung eine Branche ist, die so stark auf Menschen wirkt – und gleichzeitig so wenig über sich selbst reflektiert. Es gibt kaum eine andere Profession, in der die persönliche Prägung, die methodische Exzellenz und die betriebswirtschaftliche Wirkung so eng zusammenspielen. Beratung ist nie nur ein Geschäftsmodell – es ist immer auch ein ganz spezieller Blick auf die Welt.

Fink Und was mich bis heute begeistert, ist die hohe Dynamik: Die Branche ist ständig in Bewegung, muss sich immer wieder neu erfinden – oft schneller als die Kunden, die sie berät. Für uns als Beobachter ist das eine wunderbare Mischung: Nähe zur Praxis, Relevanz für die Wirtschaft und gleichzeitig genug Tiefe, um wissenschaftlich daran zu arbeiten. Es wird einfach nie langweilig.

zfo Herzlichen Dank für dieses sehr interessante und aufschlussreiche Gespräch!

Zur Person:



Dr. Bianka Knoblach ist Geschäftsführerin der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung mbH. Sie gilt als anerkannte, kritische Begleiterin der Beraterszene. Mit ihren wissenschaftlichen Arbeiten setzt sie wichtige Impulse für Qualität, Wirkung und Positionierung in der Branche. Die von ihr entwickelte Impact-Systematik nutzen zahlreiche führende Beratungsunternehmen, um ihre Ressourcen effizienter zu steuern und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.