



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Praxistransferbericht

Herausforderungen in der Kundenkommunikation im Analytics Consulting

vorgelegt am 6. Januar 2025

Name:	Justin Becker
Matrikelnummer:	77204368351
Ausbildungsbetrieb:	SAP SE
Fachbereich:	FB2: Duales Studium — Technik
Studienjahrgang:	2023
Studiengang:	Informatik
Betreuer Unternehmen:	Jenny Peter
Betreuer Hochschule:	Carl Dolling
Wortanzahl:	2029

Sperrvermerk

Der vorliegende Bericht enthält vertrauliche Daten des Unternehmens SAP SE. Auf Wunsch des Unternehmens SAP SE ist der vorliegende Bericht für die öffentliche Nutzung zu sperren. Veröffentlichung, Vervielfältigung und Einsichtnahme sind ohne ausdrückliche Genehmigung des Unternehmen SAP SE, in 14469 Potsdam und des Verfassers Justin Becker nicht gestattet. Der Bericht ist nur den Gutachtern und den Mitgliedern des Prüfungsausschusses zugänglich zu machen.

Ort, Datum

Justin Becker

Von der betrieblichen Betreuung zur Kenntnis genommen:

Ort, Datum

Jenny Peter

Zusammenfassung

Täglich entstehen in jedem Unternehmen weltweit neue Daten. Die schnell wachsende Menge dieser Daten kann sie unüberschaubar machen. Sie enthalten jedoch wertvolle mittel- und unmittelbare Informationen für Unternehmen, die es herauszufiltern und nutzbar zu machen gilt. Um diese Werte zu heben, gibt es die Unternehmensanalytik, die sich unter anderem mit dem Sortieren, Filtern, Transformieren und Anzeigen von Daten beschäftigt, sodass sie letztlich für Menschen übersichtlich dargestellt werden können. Um diesen Prozess zu ermöglichen, gibt es Analytik-Softwareanwendungen, etwa von Microsoft, Google oder SAP. Da die Arbeit mit solcher Software jedoch bereits auf der technischen Ebene komplex ist, lagern Unternehmen diese Aufgabe aus und wenden sich an das Analytics Consulting, holen sich also Beratung für die Analytik. Für eine gelungene Beratung ist der Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und Consultingfirma entscheidend und die Vermeidung von Missverständnissen nicht selten eine Herausforderung.

Diese Arbeit wird untersuchen, wo diese kommunikativen Herausforderungen im Analytics Consulting liegen. Dafür wird zunächst theoretisch erarbeitet, welche Probleme es in der Kundenkommunikation geben kann. Die drei erarbeiteten Schwerpunktbereiche werden anschließend näher untersucht: Anforderungen, Ausdruck und Verständnis.

Nach dieser theoretischen Betrachtung wird eine Umfrage aus der Praxis von Analytics-Beratern vorgestellt und ausgewertet, sodass schließlich ein Fazit für die häufigsten Schwierigkeiten in der Kundenkommunikation gezogen werden kann.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	2
2 Kommunikationsherausforderungen	3
2.1 Anforderungen	4
2.2 Ausdruck	5
2.3 Verständnis	6
3 Herausforderungen im Analytics Consulting	7
3.1 Umfrage	7
3.2 Auswertung	8
3.3 Bewertung	9
4 Fazit	11
Ehrenwörtliche Erklärung	12

Abbildungsverzeichnis

1	Kenntnisbereiche in der Kunden-Consultant-Beziehung (eigene Darstellung)	4
2	Kastengrafik zur Antwortverteilung	8

Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd die männliche Form verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen weibliche und männliche Personen.

1 Einleitung

Daten haben einen entscheidenden Wert für Unternehmen, da sie den Gewinn von Wissen ermöglichen. Wissen wiederum kann bei strategischen, taktischen oder organisatorischen Entscheidungen eingesetzt werden, also fundiertere Schlüsse möglich machen. Um den Wissensvorteil zu realisieren, müssen die Daten also nutzbar gemacht werden. Dafür ist Analytics erforderlich. (**monino2021data; gupta2020digital; sarikaya2018we**)

Zusammengefasst beschreibt der Begriff Analytics das Sammeln, Gewichten, Auswählen, Vorverarbeiten, Transformieren sowie Interpretieren von Daten (**tsai2015big**). Oft ist das Ergebnis dieser Analytics-Arbeit ein Dashboard, also eine Daten-visualisierende Ansicht, die Diagramme und Grafiken sowie funktionale Elemente (zur Konfiguration des Angezeigten) enthalten kann. Auf Grundlage dieser Anzeige wird es den Nutzenden des Dashboards ermöglicht, schnell Wissen zu gewinnen, das für unternehmerische Entscheidungen von zentraler Bedeutung ist. (**sarikaya2018we**)

Obwohl es heutzutage vielen Unternehmen rein technisch möglich wäre Analytics zu nutzen, fehlt es an Kompetenz, um die eigenen Daten effektiv zu verwerten. Da die Unternehmen allerdings nicht auf den Wert ihrer Daten verzichten wollen, wird häufig externe Beratung im Bereich Analytics in Anspruch genommen. (**gupta2020achieving; chen2012business**)

Neben rein technischen Problemen in diesem Beratungsprozess resultiert die Interaktion und Kommunikation mit dem Kunden in Herausforderungen für beide Parteien. Dass diese Kommunikation optimal abläuft, ist aber ein kritischer Erfolgsfaktor in dem Beratungsprojekt und für die Kundenbeziehung. (**appelbaum2005critical**)

Das Ziel dieses Praxistransferberichts ist, die größten kommunikativen Herausforderungen zwischen Kunden und dem Analytics Consulting herauszuarbeiten. Einer theoretischen Erarbeitung typischer Kommunikationsschwierigkeiten in Kundenbeziehungen im Consulting im Allgemeinen folgt eine praktische Untersuchung in Form einer Umfrage im Analytics Consulting bei SAP, die die Probleme aus Beratersicht spezifizieren und eingrenzen soll.

2 Kommunikationsherausforderungen

Nach **luhmann1992communication**<empty citation> ergibt sich Kommunikation aus drei miteinander verflochtenen Teilen: der Auswahl von Information, der Auswahl von Ausdruck und dem Verständnis oder Missverständnis dieser Informationen und des Ausdrucks. Damit die Kommunikation erfolgreich ist, also Verständnis erzeugt, ist die adäquate Auswahl von Informationen und Ausdruck notwendig. Alle kommunikativen Herausforderungen lassen sich demnach auf Missverständnisse durch eine unangepasste Auswahl zurückführen.

Ein Modell zur Veranschaulichung der Kommunikation zwischen Kunden und Consulting bieten **davis2006communication**<empty citation> in Abbildung 1. Dort gibt es einen Kenntnisbereich (a), in dem sich beide Parteien vorhandenes Wissen teilen. Die kritischen Bereiche sind (b) und (c), da dort das Wissen nur je einer der beiden Parteien vorhanden ist. Nur die gelungene Kommunikation, d. h. erfolgreicher Wissensaustausch mit Verständnis kann den Bereich (a) vergrößern. Im Bereich (d) liegen gänzlich unbekannte Informationen. Er bietet die Möglichkeit, im Verlauf des Projekts durch Bewusstwerdung noch weitere Erkenntnisse zu gewinnen, die beiden Parteien weiteren Wissensaustausch ermöglichen können.

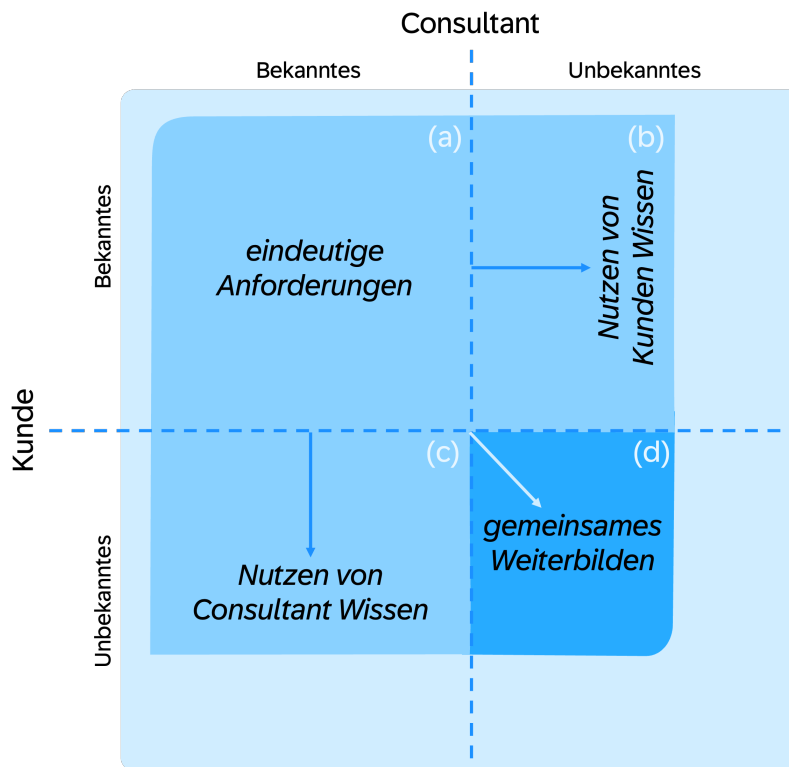


Abbildung 1: Kenntnisbereiche in der Kunden-Consultant-Beziehung (eigene Darstellung)

Für die theoretische Betrachtung typischer Probleme in Kundenbeziehungen dient Luhmanns Unterteilung in die drei wesentlichen Bestandteile der Kommunikation hier als Grundlage. Im Folgenden werden Herausforderungen in der Kommunikation zwischen Kunden und Consultants näher betrachtet. Zunächst wird der Informationsteil, also die Beschreibung von Anforderungen an ein Projekt untersucht. Im zweiten Schritt wird der Ausdruck und zuletzt die Rolle des Verständnisses betrachtet. Die Herausforderungen aus den drei Kategorien sind in ihrer Ursache und Wirkung nicht als alleinstehend zu betrachten, sondern als fließend, überlappend und sich gegenseitig bedingend.

2.1 Anforderungen

Anforderungen sind ausschlaggebend für das Verständnis eines Consultants über das Ziel eines Projekts und damit ein relevanter Aspekt der Kundenkommunikation (**davis2006communication**). Das eindeutige Identifizieren und Artikulieren der Anforderungen ist dabei ein Schlüsselpunkt und kann nur gelingen, wenn die Kenntnis darüber bei der Kundenseite vorhanden ist (**gamil2017identification**; **chakrabarti2004identification**; **salado2021systems**).

Allein aus Unkenntnis können Anforderungen initial unverständlich formuliert oder nicht den eigentlichen Bedürfnissen entsprechend vorliegen (**bjarnason2017role**). Außerdem werden Anforderungen im Prozess häufig geändert, was ein unvermeidlicher und für den Projekterfolg notwendiger Schritt der Anpassung ist, der allerdings auch die Herausforderung mit sich bringt, dass Kunde und Consultant ihren Kenntnisstand immer wieder erneuern müssen (**oleff2022proaktives; davis2006communication; gamil2017identification**).

Ein häufiges Problem beim Informationsaustausch ist außerdem die missverständliche oder unzureichende Zielsetzung. Sind Ziele nicht deutlich identifiziert und kommuniziert, sind auch die Anforderungen an ein Projekt schwer festzustellen und die Ergebnisse später nur schwer zu evaluieren, da keine eindeutige Auslegung ermöglicht wird. (**cothran2005developing; appelbaum2005critical**)

Des Weiteren können Kunden Anforderungen aus Erwartungen haben, die unrealistisch und nicht für den Consultant umsetzbar sind (**bjarnason2017role**).

2.2 Ausdruck

Neben dem, was inhaltlich kommuniziert wird und wie es verstanden wird, sind auch die Wege, die Art und Weise und die Sprache, also der Ausdruck der Kommunikation mitunter problematisch. (**cornelissen2023corporate**).

Dazu gehören die Kommunikationssysteme zwischen Kunden und Consultants. Probleme treten auf, wenn ungeeignete Plattformen zum direkten Austausch verwendet werden oder Plattformen zum Festhalten von Absprachen und Anforderungen fehlen. (**gamil2017identification; bjarnason2017role**)

Weitere Probleme durch die Ausdrucksform in der Kommunikation können Gefühle des Einzelnen und zwischenmenschliche Empfindlichkeiten darstellen. Dazu gehören z. B. Mangel an Respekt, Misstrauen oder Demotivation, die sich u. a. in Tonlage und Wortauswahl niederschlagen können. (**mackenzie19597; appelbaum2005critical; bjarnason2017role**)

Des Weiteren kann ein missverständlicher Ausdruck zu Herausforderungen führen, wenn z. B. Consultants den Kunden zu viel versprechen, zu hohe Erwartungen wecken und diese später nicht erfüllen können. Dies begünstigt später oft zwischenmenschliche Probleme. (**mackenzie19597; appelbaum2005critical**)

Zudem kann mangelndes Feedback beidseitig herausfordernd sein, da ohne Rückmeldung nicht bewertet kann, ob Anforderungen erfüllt werden oder nicht. (**bano2014aligning; reihlen2010knowledge**)

Eine nicht regelmäßige Kommunikation und das Fehlen eines klaren Kommunikationsplans kann ebenso herausfordernd sein. (**gamil2017identification; bjarnason2017role**)

2.3 Verständnis

Verständnis ist das, was im Idealfall bei gelungener Auswahl von Information und Ausdruck resultiert und Wissen erzeugt. Typisch sind jedoch Missverständnisse, das heißt, dass mindestens einer Partei Verständnis fehlt, weil eine Seite etwas nicht weiß oder nicht kann, was relevant für die Kommunikation gewesen wäre. Die Kommunikation basiert dann auf falschen Annahmen.

Zur Verdeutlichung seien noch einmal folgende Beispiele genannt.

Der Consultant benötigt zunächst einmal ein Grundkenntnis der Branche des Kunden, die er ggf. aber nicht hat, wovon der Kunde jedoch ausgeht (**appelbaum2005critical; davis2006communication; gamil2017identification; sutter2019consultants**). Der Kunde wiederum besitzt vielleicht keine exakte Vorstellung seiner eigenen Bedürfnisse und kann diese deshalb auch nicht transportieren, was dem Consultant eventuell entgeht (**davis2006communication**).

Selbst wenn beide Parteien glauben, klare Anforderungen formuliert zu haben, kann die unterschiedliche Denkweise oder verschiedene Perspektiven von Kunde und Consultant zu Missverständnissen führen und die Seiten verkennen einander (**sutter2019consultants**). Auch Sprachbarrieren oder Ungenauigkeiten im Gebrauch natürlicher Sprache können hinderlich sein (**gamil2017identification; sayer2013misunderstanding**).

3 Herausforderungen im Analytics Consulting

Aus den in Sektion ?? herausgearbeiteten typischen Aspekten der Fehlkommunikation zwischen Kunden und Consultants wurde für den Praxisteil dieser Arbeit eine Umfrage mit 15 Aussagen erarbeitet, deren Bewertung die Herausforderungen in der Kundenkommunikation im Analytics Consulting spezifizieren soll. In einem Zeitraum von 14 Tagen wurden im Dezember 2024 Mitarbeitende der Abteilung „Analytics & Insights Consulting“ von SAP SE befragt, von denen 15 an der Umfrage teilgenommen haben.

3.1 Umfrage

Tabelle 1 zeigt die zu bewertenden Aussagen der Umfrage, sowie deren durchschnittliche erreichte Punktzahl. Die Teilnehmenden wurden instruiert, die Aussagen auf einer symmetrischen 5-Punkt-Likert-Skala von 1 “stimme nicht zu” beziehungsweise “passiert nie” bis 5 “stimme zu” beziehungsweise “passiert häufig” (in der Umfrage in Englisch) zu bewerten ([joshi2015likert](#)). Außerdem gab es die Möglichkeit, in einem Freitextfeld weitere Aspekte hinzuzufügen. Als Plattform dafür wurde Google Forms im voreingestellten Design genutzt.

Tabelle 1: Aussagen zur Kundenkommunikation mit Durchschnittsergebnis

Aussage	Durchschnitt
1. Frequently changing customer requirements represent a challenge to analytics consulting.	4,2
2. Unrealistic customer requirements represent a challenge to analytics consulting.	3,87
3. Consultants misinterpreting customer requirements represent a challenge to analytics consulting.	3,07
4. Customers having trouble identifying and/or articulating their requirements represents a challenge to analytics consulting.	4,07
5. A lack of customer motivation represents a challenge to analytics consulting.	3,8
6. Consultants misunderstanding the customer during communication represents a challenge to analytics consulting.	3,87
7. Customers misunderstanding the consultants during communication represents a challenge to analytics consulting.	3,73

8. Not having clear goals for a project represents a challenge to analytics consulting.	4,53
9. Distrust between customer and consultants represents a challenge to analytics consulting.	3,73
10. A lack of respect between customers and consultants represents a challenge to analytics consulting.	3,47
11. Consultants setting too high expectations represents a challenge to analytics consulting.	2,79
12. Language barriers between customers and consultants represent a challenge to analytics consulting.	2,67
13. Not frequent enough customer communication represents a challenge to analytics consulting.	3,6
14. A lack of customer feedback represents a challenge to analytics consulting.	3,73
15. A lack of a suitable communication system between consultant and customer represents a challenge to analytics consulting.	3,2

3.2 Auswertung

Abbildung 2 veranschaulicht die Ergebnisse der Umfrage in Form einer Kastengrafik. Die Grafik ist nach Kastengrafik-Konvention aufgebaut und ermöglicht einen Einblick in die Verteilung der Bewertungsergebnisse (**williamson1989box**) berechnet durch pgfplots (**feuer2015manal**). Außerdem ist der Bewertungsdurchschnitt in Rot gekennzeichnet.

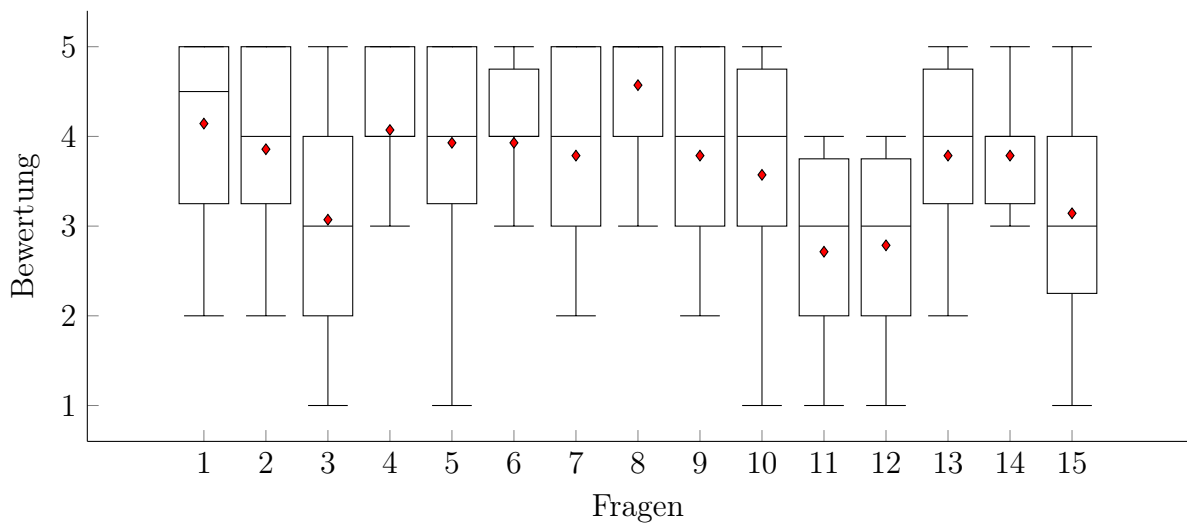


Abbildung 2: Kastengrafik zur Antwortverteilung

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass keine der Aussagen aus Beratersicht völlig unzutreffend war.

Sprachbarrieren zwischen Kunde und Analytics Consultant (12) sowie zu hohe Erwartungen der Kunden (11) wurden als geringste Probleme gesehen. Beide Aussagen wurden am häufigsten mit 2 oder 3 bewertet und liegen im Durchschnitt unter dem Mittelwert 3, treffen also geringfügig eher nicht zu. Beide Aussagen stammen aus dem Herausforderungsbereich Ausdruck (2.2).

Die höchst bewerteten Probleme ergeben sich laut Umfrageergebnissen aus unklaren Projektzielen (8), wechselnden Kundenanforderungen während des Projekts (1) und Anforderungen, die seitens der Kunden nicht eindeutig identifiziert oder artikuliert werden können (4). Der Bewertungsdurchschnitt dieser Aussagen liegt bei über 4, d. h. diese Probleme haben eine deutliche Tendenz, eher häufiger vorzukommen. Sie stammen aus dem Herausforderungsbereich Anforderungen (2.1) mit der Einschränkung, dass Frage 4 auch auf den Ausdruck zurückgeführt werden kann.

Alle weiteren Aussagen wurden mit über 3, aber unter 4 Punkten im Durchschnitt bewertet, sie treffen also geringfügig eher zu.

Der Freifeldtext wurde in vier Fällen benutzt. Eine Aussage bemängelte, dass zwei der Umfrageaussagen unklar gewesen seien. Die drei weiteren Aussagen beschrieben weitere Herausforderungen der Consultants in der Kundenkommunikation.

3.3 Bewertung

Die erarbeiteten Ergebnisse sind unter einigen Einschränkungen zu betrachten. Die theoretische Betrachtung der Kommunikationsherausforderungen bildet nur einen Ausschnitt möglicher Probleme in der Kundenkommunikation ab. Die aus der Theorie erarbeiteten Umfrageaussagen sind so gestaltet, dass sie nur einen Teil aller Herausforderungen abdecken und es gibt eventuell fehlende Aspekte, deren Bedeutung falsch eingeschätzt wurde und die vernachlässigt wurden. Des Weiteren sind die Aussagen möglicherweise nicht klar formuliert worden. Dies wurde in einem Fall im Freifeld bemängelt.

Auch die Likert-Skala ist kritisch zu betrachten. Sie definiert nur die Bewertungen 1 und 5 klar, während 2, 3 und 4 interpretierbar bleiben. Damit ist insbesondere unklar, was der Mittelpunkt 3 bedeutet. Möglichkeiten wären ein „passiert manchmal“ oder auch ein „neutral“. Diese Differenzierung wurde allerdings nicht vorgenommen. Zudem wird auch die Anzahl an Auswahlmöglichkeiten, hier 5, in der Literatur kontrovers diskutiert und 7-, 9- oder 11-Punkt-Likert Skalen werden teilweise als geeigneter

betrachtet. Auch das Rechnen mit den Ergebnissen der Likert-Skala wird hinterfragt, z. B. ob das Ermitteln der Durchschnittswerte valide ist. Außerdem ist unklar, ob der qualitative Abstand zwischen den unterschiedlichen Antwortkategorien gleich ist, also ob z. B. der Unterschied von Kategorie 4 zu 5 der gleiche ist wie von 3 zu 4. (tanujaya2022likert)

Zuletzt sollte hinterfragt werden, wie repräsentativ die Auswertung der Umfrage ist. Die Zahl der Teilnehmenden ist gering und die Umfrage beschränkt sich ausschließlich auf die Abteilung „Analytics & Insights Consulting“ bei SAP. Über die Teilnehmenden ist nichts Näheres bekannt, z. B. die Dauer der Betriebs- oder Abteilungszugehörigkeit. Außerdem wurde die Kundenseite nicht befragt und die Ergebnisse spiegeln nur eine Seite der Kommunikation wider. Dementsprechend ist das Ergebnis dieser Arbeit nur eingeschränkt repräsentativ.

4 Fazit

Abschließend lässt sich festhalten, dass unter Berücksichtigung der genannten Einschränkungen die Untersuchung dennoch Anhaltspunkte liefert, welche Herausforderungen in der Kommunikation zwischen Kunden und Analytics Consulting die häufigsten sind. Sie stammen überwiegend aus dem Bereich der Informationsauswahl. Dabei sticht insbesondere die Aussage, das Projektziele unklar gesetzt seien, mit 4,53 Durchschnittspunkten heraus. Damit wurde eine Einordnung von kommunikativen Herausforderungen für das Analytics Consulting vorgenommen.

In Folgearbeiten könnte die durchgeführte Umfrage unter Betrachtung der Aspekte aus Sektion 3.3 erweitert und verbessert werden, d. h. neben einem größeren Umfragekreis könnten die Aussagen noch passgenauer und die Antwortmöglichkeiten klarer sein und es könnten weitere Aspekte mit einbezogen werden. Des Weiteren könnte auch die Kundenseite befragt werden.

Außerdem könnten in einer Folgearbeit Ansätze zum Lösen der erarbeiteten Herausforderungen betrachtet werden, damit der Beratungsprozess im Analytics Bereich schneller und kostengünstiger ablaufen kann.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich:

1. dass ich meinen Praxistransferbericht selbstständig verfasst habe,
2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe,
3. dass ich meinen Praxistransferbericht bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Ort, Datum

Justin Becker