

Zum aktuellen Stand der digitalen Transformation im deutschen Markt für Unternehmensberatung

Eine Studie in Kooperation von BDU e.V., AWSi und
TU Ilmenau (WID) zum Status Quo 2017



Mai 2018

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Volker Nissen, Anne Füßl

Technische Universität Ilmenau
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Medien
Institut für Wirtschaftsinformatik
Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen

Postfach 10 05 65
D-98684 Ilmenau
Germany

Phone: +49 (0) 3677 69-4043
(Sek.: -4047 Frau G. Franz)
Fax: +49 (0) 3677 69-4219
volker.nissen@tu-ilmenau.de
<http://www.tu-ilmenau.de/wid>

Dr. Dirk Werth, Kristina Gugler, Christian Neu

AWS-Institut für digitale Produkte und Prozesse gGmbH
Uni-Campus D 5 1
D-66123 Saarbrücken
Germany

Phone: +49 (0) 681 96777-0
dirk.werth@aws-institut.de
<https://www.aws-institut.de>

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.
Joseph-Schumpeter-Allee 29
D-53227 Bonn
Germany

Phone: +49 (0) 228 91 61 18
Fax: +49 (0) 228 91 61 26
hk@bdu.de
<http://www.bdu.de>

Diese Studie wurde sorgfältig nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Die Herausgeber müssen jedoch sämtliche Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben und Berechnungen sowie für Schäden und Nachteile, die Informationsgebern und -nutzern entstehen, ausschließen. Vervielfältigung, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Vorwort

Panta rhei – alles fließt. Diese kurze Formel beschreibt treffend den aktuellen Stand der digitalen Transformation im deutschen Markt für Unternehmensberatung. Es ist noch nicht abzusehen, wo die Reise hingeht. Aber im Gegensatz zu manchen Kundenbranchen verlaufen die Veränderungen im Beratungsgeschäft bis dato eher evolutionär und nicht disruptiv.

Consultants sind kontinuierlich dabei, die großartigen Chancen des digitalen Wandels für ihre Profession auszuloten. Als Vordenker für ihre Kunden und als Innovatoren für die eigene Branche. Im Fokus stehen Prozesse, aber auch Fragen der Unternehmens- und Führungskultur.

Eines können wir jedoch mit Gewissheit sagen: In unserer extrem heterogen aufgestellten Branche wird es keine „one size fits all-Entwicklung“ geben. Dass sich spezielle Herausforderungen in den unterschiedlichen Beratungsfeldern herauskristallisieren, haben einige BDU-Fachverbände auf dem letzten Deutschen Beratertag anschaulich präsentiert.

Darüber hinaus treibt BDU-Berater eine weitere spannende Frage: Wie bewahren wir die vertrauensvolle Beziehung zwischen Kunde und Berater in unseren „People Business“, wenn der persönliche Kontakt durch den Einsatz digitaler Prozesse reduziert wird? Das Vertrauen zwischen Kunde und Berater und die Qualität unserer Premium-Dienstleistung sind Werte, denen sich BDU-Mitglieder verpflichtet fühlen.

Unser Branchenverband beobachtet die digitalen Veränderungen im Markt schon seit mehreren Jahren und diese Studie ist Teil und Grundlage eines umfassenden Projekts zur Digitalisierung im Consulting. Für den Rundumblick wurden diesmal auch die Kunden von Beratungen befragt, deren Einschätzungen sich durchaus von denen der Berater unterscheiden.

Die vorliegende Publikation führt die Studie von 2016 fort, die in Kooperation mit Prof. Nissen (TU Ilmenau) entstand. Mit der neu hinzugekommenen Sicht der Kunden haben wir mit Dr. Dirk Werth (August Wilhelm Scheer Institut) einen weiteren Kooperationspartner gewonnen. Beiden Partnern sei an dieser Stelle für ihre herausragende wissenschaftliche Arbeit herzlich gedankt.

Werfen Sie mit uns einen Blick in die Zukunft!

Ralf Strehlau
BDU-Präsident

Kai Haake
BDU-Geschäftsführer

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Management-Summary | 8 |
| 1 Der Wettbewerb in der Beratungsbranche ändert sich | 11 |
| 2 Beraterperspektive | 13 |
| 2.1 Ablauf der Studie und Struktur der Stichprobe | 13 |
| 2.2 Aktueller Stand der digitalen Transformation | 15 |
| 2.3 Trends und zukünftige Entwicklungen | 22 |
| 2.4 Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen | 27 |
| 3 Klientenperspektive | 31 |
| 3.1 Design der Studie und Struktur der Stichprobe | 31 |
| 3.2 Auf dem Weg zur digitalen Beratung | 34 |
| 3.3 Trends der Digitalisierung in der Unternehmensberatung | 41 |
| 3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen | 45 |
| Literaturverzeichnis | 47 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Beratungsfelder..... | 13 |
| Abbildung 2: Unternehmensgröße | 14 |
| Abbildung 3: Altersverteilung und Geschlecht sowie Beratererfahrung in Jahren..... | 14 |
| Abbildung 4: Verteilung der Klientenbranchen | 15 |
| Abbildung 5: Beratertyp | 16 |
| Abbildung 6: Beratertyp je Beratungsfeld..... | 16 |
| Abbildung 7: Vier Reifegrade (aufsteigend) beim Fortschritt in der Virtualisierung..... | 17 |
| Abbildung 8: Fortschritt der Virtualisierung des Geschäftsmodells und Vergleich BDU Studie 2016..... | 17 |
| Abbildung 9: Digitale Beratungsansätze je Beratungsfeld..... | 19 |
| Abbildung 10: Kennzahlen für digitale Beratungstechnologien | 19 |
| Abbildung 11: Nutzung digitaler Beratungstechnologien | 20 |
| Abbildung 12: Klientenseitige Akzeptanz eingesetzter Beratungstechnologien..... | 21 |
| Abbildung 13: Akzeptanz neuer Abrechnungsmodelle für virtualisierte Beratungsformen | 22 |
| Abbildung 14: Relevanz von Datenschutz, -sicherheit und -sicherung..... | 22 |
| Abbildung 15: Klassische Beratungsleistung vs. digitale Beratungstechnologie..... | 23 |
| Abbildung 16: Veränderungen der Beraterqualifikationen | 24 |
| Abbildung 17: Fünf Arten der digitalen Geschäftsmodell-Transformation im Consulting..... | 25 |
| Abbildung 18: Relevanz der Formen digitaler Geschäftsmodell-Transformationen..... | 25 |
| Abbildung 19: Trends im Beratungsmarkt..... | 26 |
| Abbildung 20: Unternehmensgrößen der Befragungsteilnehmer..... | 32 |
| Abbildung 21: Organisationale Funktionsverteilung der Teilnehmer | 32 |
| Abbildung 22: Branchenverteilung der Befragungsteilnehmer | 33 |
| Abbildung 23: Inanspruchnahme von Beratungsleistungen in den letzten 6 Monaten..... | 33 |
| Abbildung 24: Bereitschaft digitale Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen..... | 34 |
| Abbildung 25: Wichtigste Qualitätsfaktoren digitaler und klassischer Beratungsleistungen..... | 35 |
| Abbildung 26: Vorteile digitaler Beratungsangebote aus Kundenperspektive..... | 36 |

| | |
|--|----|
| Abbildung 27: Hemmnisse betreffend digitaler Beratungsangebote..... | 37 |
| Abbildung 28: Bereitschaft digitaler Beratungsmethoden und -technologien..... | 38 |
| Abbildung 29: Erwartungen zur Hybridisierung klassischer und digitaler Beratung..... | 38 |
| Abbildung 30: Akzeptanz digitaler Beratungstechnologien..... | 39 |
| Abbildung 31: Zukünftige Relevanz der Beraterqualifikationen aus Klientensicht..... | 40 |
| Abbildung 32: Skalierbarkeit digitaler Beratungsmodelle..... | 41 |
| Abbildung 33: Der AWSi Marketplace..... | 42 |
| Abbildung 34: Klientenseitige Bereitschaft zum Einsatz skalierbarer Beratungstechnologien..... | 44 |

Management-Summary

Die digitale Transformation hat, neben vielen anderen Branchen, seit einiger Zeit auch den Beratungs- und IT-Dienstleistungssektor erreicht. Nicht nur klientenseitig werden Projekte zur Umgestaltung digitaler Geschäftsmodelle durchgeführt, sondern auch Unternehmensberatungen stehen vor der Herausforderung, das eigene Geschäftsmodell zu überdenken, um wettbewerbsfähig zu bleiben und langfristige Chancen technologiebasierter Beratungsansätze zu nutzen. Durch teilweise oder vollständig virtualisierte Prozesse, ein digital ergänztes Leistungsportfolio und angepasste Organisationsstrukturen können Kostensenkungspotentiale genutzt, Kundenanforderungen teils besser abgedeckt und gleichzeitig die Work-Life-Balance von Mitarbeitern verbessert werden. In einer vergangenen BDU-Studie aus dem Jahr 2016 (Nissen & Seifert 2016) wiesen die meisten Beratungshäuser lediglich eine niedrige Form der Virtualisierung auf. Virtualisierung beschreibt dabei im Consulting einen Prozess, bei dem die unmittelbare Interaktion, wie bspw. der Berater Einsatz vor Ort beim Klienten, durch den Einsatz von Technologie reduziert oder sogar ganz ersetzt wird. Digitalisierung und Vernetzung sind dabei zentrale Virtualisierungsmechanismen. Zur Ermittlung des aktuellen Standes und zukünftiger Entwicklungen der digitalen Transformation bei Unternehmensberatungen wurde im Sommer 2017 eine Nachfolgestudie durchgeführt. Dabei sollten diesmal nicht nur Beraterinnen und Berater befragt werden, sondern auch Vertreter der Klientenseite, um eine ausgewogene Perspektive auf das Thema zu erhalten. In Kooperation mit dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU), der Technischen Universität Ilmenau (Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, Prof. V. Nissen) und dem AWS-Institut für digitale Produkte und Prozesse gGmbH in Saarbrücken (Leiter: Prof. A.W. Scheer und Dr. D. Werth) wurde eine anonymisierte Online-Befragung erarbeitet, zu welcher Mitglieder des BDU ab Mitte Juli 2017 angesprochen wurden. Auf Beraterseite ergaben sich in der Folge 233 verwertbare Datensätze. Der Stichprobe auf Klientenseite umfasst insgesamt 67 verwertbare Datensätze. Nachfolgend werden zentrale Ergebnisse kurz zusammengefasst.

Beraterinnen und Berater ordnen sich vorrangig noch der klassischen Face-to-Face-Beratung zu, wobei ein höherer Anteil der Digital Enthusiasts in den Beratungsfeldern Softwareentwicklung und IT Beratung vertreten ist. Anhand des Reifegradmodells zur Virtualisierung der Beratungsleistung ist ein Fortschritt im Vergleich zur BDU-Studie aus dem Jahr 2016 deutlich erkennbar, welchem jedoch die Angaben der Studienteilnehmer zur Nutzung digitaler Beratungstechnologien eher widersprechen. Dabei verfolgen nach eigener Aussage über 50% der Befragten bereits den Core-Only Beratungsansatz. Berater aus der Softwareentwicklung und IT nutzen verstärkt technologiebasierte Beratungsansätze.

Niedrigvirtualisierte Technologien, wie cloudbasierte Dokumentenmanagementsysteme sowie Audio- und Videokonferenzen werden bereits von über 50% der Studienteilnehmer genutzt und erfahren eine hohe Klientenakzeptanz aus Beratersicht. Crowdsourced-Consulting und komplexe analytische Technologien werden hingegen von weniger als 10% der Befragten genutzt. Die Klientenakzeptanz insbesondere von Data und Process Mining wird von den Beraterinnen und Beratern überraschenderweise hoch eingeschätzt, obwohl der tatsächliche Einsatz in der Praxis aktuell noch sehr gering ist. Ein breiterer Markteintritt komplexer analytischer Technologien im Rahmen virtualisierter Consulting-Angebote könnte demzufolge in Zukunft erwartet werden. Ein Widerspruch in der Nutzung und Einschätzung der klientenseitigen Akzeptanz ließ sich bei Social Media Tools feststellen: Der Einsatz zur Reputationssteigerung wird von fast 50% der Studienteilnehmer bestätigt, dessen Klientenakzeptanz wird hingegen eher gering eingeschätzt. Die Betrachtung möglicher Beweggründe zum Einsatz digitaler Beratungstechnologien zeigt, dass die befragten Beraterinnen und Berater vor allem auf qualitative Vorteile setzen. So sind sie der Auffassung, dass durch die Integration digitaler Beratungstechnologien qualitative Größen (Image, Projekterfolg) stärker positiv beeinflusst werden als manche quantitative Kennzahlen (Anzahl Berater/Projekt, Anzahl akquirierte Aufträge). Als neue Abrechnungsmodelle für digitale Bera-

tungstechnologien erfahren einmalige Paketpreise und die Kombination von einem Basispreis und einem variablen Kostensatz (Pay-per-use-Modelle) die höchste Akzeptanz.

Deutsche Beratungsunternehmen erachten die Themen Datensicherheit und Datenschutz im Umgang mit Beratungstechnologien in allen Phasen eines Beratungsprojektes als überdurchschnittlich wichtig. Insbesondere während der Projektphasen Problemanalyse sowie Problemlösung und Implementierung wird die Relevanz mit über 90% am stärksten bewertet. Die jeweils richtige Kombination von klassischer und digitaler Beratungsleistung hängt für 85% der Befragten vorrangig vom jeweiligen Projekt und Klienten ab. Digitale Beratungstechnologien sollen dabei klassische Beratungsleistungen vorrangig unterstützen (>75%). Gut die Hälfte der Befragten sieht keine Notwendigkeit, digitale Beratungstechnologien einzusetzen, da sie vorrangig auf klassische Beratungsangebote setzen. 36% sind hingegen der Ansicht, dass klassische Beratungsleistungen durch digitale Technologien ersetzt werden sollen. Zukünftig erwarten Beraterinnen und Berater, dass für eine gute Beraterqualifikation eine höhere Affinität im Umgang mit technischen Tools sowie eine schnelle Auffassungsgabe und Kommunikationsstärke mehr als bisher notwendig sein werden. Gleichzeitig verlieren Eigenschaften wie Programmierfähigkeit und Reisebereitschaft an Bedeutung. Der Relevanz digitaler Geschäftsmodell-Transformationen für die eigene Unternehmensberatung stimmt die klare Mehrheit der Befragten zu. Formen der digitalen Evolution werden jedoch als stärker relevant erachtet als Ausprägungen der digitalen Disruption. Existierende Geschäftsmodelle sollten immer wieder kritisch hinterfragt werden, inwieweit technologiebasierte Potentiale die Wettbewerbssituation verbessern und den veränderten Marktanforderungen besser gerecht werden können. Im Beratungsmarkt können nach Einschätzung von 54% der befragten Berater Open Communities und Expertenplattformen den Wissens- und Erfahrungsaustausch verbessern. Genauso viele Teilnehmer sind der Meinung, dass Crowd-Consulting und Beratermarktplätze den Beraterwettbewerb verstärken. Allerdings glauben nur 30% der Befragten, dass technologiebasierte Beratungsanbieter tatsächlich als neue Wettbewerber in den Markt eintreten. Und lediglich 36% vermuten, dass digitale Beratungsansätze durch günstigere Kostenstrukturen (und entsprechende Preisgestaltungsmöglichkeiten) neue Zielgruppen im Beratungsmarkt eröffnen werden.

Die Untersuchung der Klientenseite hat ergeben, dass sich Kunden mehrheitlich offen gegenüber digitalen Beratungstechnologien zeigen. Konkret können sich bereits rund zwei Drittel der Befragten vorstellen, in Zukunft digitale Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen. Allerdings haben dies heute erst etwa 6% getan. Im Vergleich zur klassischen Beratung erwarten Klienten von der Digitalisierung eine schnellere Abwicklung der Beratungsleistung und einen konsequenten Einsatz renommierter Werkzeuge und Methoden. Dagegen könnten Erfüllungsqualität und soziale Kompetenzen im Verhältnis weniger wichtig werden.

Orts- und Zeitflexibilität, die damit einhergehende Einsparung der Reisekosten, die Zeitersparnis über die Projektlaufzeit und höhere Verfügbarkeit samt kürzeren Reaktionszeiten sind die erwarteten Vorteile digitaler Beratungsleistungen. Hingegen werden insbesondere Kommunikations-, Koordinations- und Sicherheitsaspekte als mögliche Nachteile digitaler Beratungsangebote wahrgenommen.

Neben der allgemeinen Akzeptanz gegenüber bekannten Technologien wie Kollaborationstools, werden zunehmend neue Dienstleistungsformate, wie bspw. Beratungsmarktplätze, Datenanalysetools oder Self-Service Consulting kundenseitig akzeptiert. Damit scheint eine grundlegende Voraussetzung für zukünftige Nachfrage nach virtualisierten Beratungsformen inzwischen vorzuliegen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass neuere Ansätze der Leistungserbringung die klassischen Ansätze nicht im Sinne einer Disruption verdrängen werden. Deren Einsatz ist für knapp 73% der Klienten vielmehr komplementär zu bisherigen Beratungsformaten zu sehen. Über 87% der befragten Klienten sehen dabei den Einsatz digitaler Beratungsleistungen anhängig von den individuellen Kundenan-

forderungen. Ein Markt von potentiellen Erweiterungen von klassischen Beratungsleistungen um digitalisierte Komponenten öffnet sich und erscheint vielversprechend.

Kunden sind hierbei jedoch nicht rein technologiegetrieben. Natürlich werden z.B. die Einsparung von Reisekosten oder die Orts- und Zeitflexibilität des Beratungsangebotes als evidenter Vorteil wahrgenommen, der primär technologieinduziert ist. Dennoch legen viele Kunden weiterhin Wert auf Kompetenzen, die das klassische „People Business“ ausmachen, wie beispielsweise Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie Branchenkenntnis und fachliche Qualifikationen.

1 Der Wettbewerb in der Beratungsbranche ändert sich

Auch wenn der Gesamtumsatz in der Consultingbranche von Jahr zu Jahr steigt, so ändern sich doch die Wettbewerbsbedingungen für Beratungsunternehmen ebenfalls rasant (Nissen 2018). Dies ist einerseits auf die jüngsten Entwicklungen im Bereich innovativer Technologien zurückzuführen, die von erfolgreichen digitalen Neueinsteigern genutzt werden. Andererseits sind aber auch substantielle Veränderungen und sich ändernde Anforderungen auf Kundenseite zu beobachten. Angesichts neuer Herausforderungen und veränderter Rahmenbedingungen sollten Berater ihr Leistungsportfolio stets kritisch hinterfragen und das traditionelle, aufwändige Face-to-Face-Beratungsmodell überdenken.

Die digitale Transformation lässt sich als Veränderungsprozess beschreiben, der durch die Nutzung von digitalen Technologien und deren Effekten entsteht und sich ganzheitlich auf Wirtschaft und Gesellschaft sowie das Alltagsleben auswirkt (Mertens et al. 2017; Cole 2017; Matt et al. 2015). Mit der rasanten Entwicklung und Verbreitung neuartiger Technologien in nahezu fast allen Bereichen der Weltwirtschaft werden Unternehmen vor die Herausforderung gestellt, durch veränderte Marktsituationen ihr eigenes Geschäftsmodell zu überdenken (Peitz & Waldfogel 2012; Downes & Nunes 2013).

Inzwischen haben die gleichen disruptiven Kräfte, die bereits die Geschäftsmodelle anderer Branchen verändert haben, begonnen, den Beratungs- und IT-Dienstleistungssektor ernsthaft zu beeinflussen (Parakala 2015). Wie ihre Klienten sehen sich auch Beratungsunternehmen einem digitalen Transformationsprozess gegenüber, der zu teilweise oder vollständig virtualisierten Prozessen, angepassten Organisationsstrukturen und digitalen Geschäftsmodellen führt. Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil kann entstehen, wenn Beratungsfirmen mit neuen Technologien ihre Beratungsprozesse innovativ gestalten. Technologiebasierte Werkzeuge und digitale Produkte können einen Beratungsanbieter von seinen Mitbewerbern unterscheiden, indem sie das Leistungsportfolio optimieren und nachhaltig erweitern. Digitale Beratungsleistungen können neue Ansatzpunkte bieten, um die eigenen Kosten zu senken und Spielräume beim Deckungsbeitrag zu gewinnen.

Durch ein Umdenken im Liefermodell der Beratung können die Interaktion mit den Klienten neugestaltet und neue Kundensegmente erschlossen werden. Ein vielversprechender Ansatz zur Erreichung dieser Ziele ist die Virtualisierung. Beratung ist traditionell ein personalintensives Geschäft. In der Regel werden Berater zu Kunden geschickt, um Geschäftsprobleme vor Ort interaktiv zu lösen. Ein virtueller Prozess ist im Vergleich dazu ein Prozess, bei dem die physikalische Interaktion verschwindet. Der Übergang eines physikalischen Prozesses zu einem virtuellen Prozess wird als Prozessvirtualisierung bezeichnet (Overby 2008). Zentrale Virtualisierungsmechanismen sind Digitalisierung und Vernetzung. Virtualisierung ist heute allgegenwärtig. Online-Banking und Social Media sind nur zwei Beispiele, die zeigen, dass Virtualisierung mittlerweile eine immer wichtigere Rolle im Alltag spielt. Virtualisierung ist ein Trend, den auch Beratungshäuser auf die eigenen Geschäftsprozesse anwenden sollten. Angesichts der Marktherausforderungen kann die Virtualisierung von Beratungsleistungen eine innovative Strategie sein, um den Geschäftserfolg nachhaltig zu sichern. Ziel der Virtualisierung ist es, die persönliche Interaktion zwischen Berater und Kunde durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) sinnvoll zu reduzieren (Christensen et al. 2013; Greff & Werth 2015; Nissen et al. 2015). Sie kann daher als Strategie der digitalen Transformation des Beratungsgeschäfts bezeichnet werden.

Virtuelle Services können klassische Angebote der Unternehmensberatung ergänzen, um die Performance zu optimieren und das bestehende Leistungsportfolio sowie die Liefermöglichkeiten zu ergänzen. Neue digitale Geschäftsmodelle der Beratung können im Zuge der Virtualisierung eingeführt werden, welche die Effizienz, Flexibilität und Effektivität von Beratungsleistungen steigern. In Verbindung

mit einer Standardisierung von Beratungsangeboten wird in einigen Bereichen die Tür zu vollautomatischen Beratungslösungen geöffnet.

Virtualisierung erschließt neue Märkte, die sonst geografisch nicht erreichbar oder für herkömmliche Beratungsformen nicht geeignet wären (Nowak 2015). Virtualisierung kann auch der Grundstein für neue Formen der Zusammenarbeit und Integration mit Klienten sein, was sowohl Chancen als auch Risiken mit sich bringt (Nissen et al. 2018). Beratungsfirmen, die sich nicht oder nur oberflächlich mit dem Thema Virtualisierung beschäftigen, laufen jedoch Gefahr, im Wettbewerb zurückzufallen. Der demografische Wandel und der sich verschärfende War-for-Talents liefern weitere Argumente, um Möglichkeiten der Digitalisierung in der Beratungsbranche zu untersuchen.

Während einige der etablierten Beratungshäuser die Zeichen der Zeit erkannt haben und digitale Transformationsinitiativen eingeleitet haben (McKinsey Solutions und BearingPoint Asset-based Consulting sind Beispiele), befanden sich die meisten Unternehmen im deutschen Markt für Unternehmensberatung vor kurzem noch in den Anfängen der Digitalisierung des eigenen Unternehmens, wie die Ergebnisse einer BDU-Studie von Anfang 2016 zeigen (Nissen & Seifert 2016). So lag der Fokus in den meisten Beratungsunternehmen auf einer niedrigen Form der Virtualisierung, bei der Technologien lediglich dazu genutzt werden, die persönliche Produktivität von Beratern zu steigern, die Qualität bestehender Services zu verbessern oder Reisezeiten zu reduzieren.

Um den aktuellen Fortschritt sowie zukünftige Entwicklungen bei der digitalen Transformation von Unternehmensberatungen zu ermitteln, wurde im Sommer 2017 eine Nachfolgestudie durchgeführt, deren Ergebnisse hiermit vorliegen. Es handelt sich dabei um eine Kooperation zwischen dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU), der Technischen Universität Ilmenau (Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, Prof. V. Nissen) und dem AWS-Institut für digitale Produkte und Prozesse gGmbH in Saarbrücken (Leiter: Prof. A.W. Scheer und Dr. D. Werth). Neben dem Vergleich des Entwicklungsfortschritts mit der ersten BDU-Studie ging es auch darum, explorativ zu untersuchen, wie zukünftige Abrechnungsmodelle in der Konsequenz von digitalen Beratungstechnologien gestaltet sein können (Deelmann 2009), inwiefern die beruflichen Anforderungen und Qualifikationen von Unternehmensberatern sich ändern, welchen Stellenwert kritische Aspekte wie Datenschutz und Datensicherheit bei digitalen Beratungsprojekten einnehmen, sowie warum Unternehmensberatungen den digitalen Weg für das Delivery Model ihrer Beratungsleistung wählen (Nissen 2018, Nissen et al. 2018). Eine weitere Besonderheit gegenüber der Studie von Anfang 2016 bestand weiterhin darin, dass neben einer Befragung von Unternehmensberatern diesmal auch Vertreter der Klientenseite befragt wurden. Sowohl bei Beratern als auch bei Klienten gab es Fragen, die ausschließlich die jeweilige Perspektive betrafen. Daneben dienten einige Aspekte der Befragung im Sinne von Spiegelfragen auch dazu, denselben Sachverhalt einerseits aus Berater- und andererseits aus Klientenperspektive zu beleuchten.

Das nachfolgende Kapitel 2 gibt Grundlagen und Ergebnisse der Studie aus der Beratersicht wieder. Die Federführung in diesem Teil der Untersuchung lag beim Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen der TU Ilmenau unter Leitung von Prof. Dr. Volker Nissen. Dieser Teil ist am ehesten mit der ersten BDU-Studie zum Thema von Anfang 2016 vergleichbar. Das Kapitel 3 stellt hingegen die Ergebnisse aus Sicht von Klienten dar. Die Federführung in diesem Teil der Untersuchung lag beim August-Wilhelm Scheer Institut für digitale Produkte und Prozesse, Saarbrücken, unter Leitung von Dr. Dirk Werth.

2 Beraterperspektive

Nachfolgend werden Entwicklung und Ablauf der Studie zur Beraterperspektive kurz erläutert sowie die daraus entstandene beraterseitige Stichprobe beschrieben und auf ihre Repräsentativität hin untersucht.

2.1 Ablauf der Studie und Struktur der Stichprobe

Die Fragebogenerstellung orientiert sich an dem Vorgehen und den Leitlinien zur Formulierung von Fragen nach Bagozzi (1996). Mit Hilfe der Software EFS Survey der Questback GmbH wurde der Fragebogen als anonymisierte Online-Befragung erstellt. In einem zweistufigen Pretest wurden zunächst wissenschaftliche Mitarbeiter der Fakultät Wirtschaftswissenschaften und Medien der TU Ilmenau herangezogen. In einer zweiten Runde haben Experten aus dem Befragungskreis des BDU ihre Kommentare zum Fragebogenentwurf abgegeben. Nach der Optimierung des Fragebogens wurde die Umfrage am 17. Juli 2017 zur offiziellen Teilnahme eröffnet. Dazu wurden die BDU-Mitglieder per E-Mail über einen Link zur Befragungsteilnahme eingeladen. Bis 30. September 2017 lagen 233 verwertbare Datensätze vor, was als hinreichend im Rahmen der gewählten Zielsetzung betrachtet wird. Nachfolgend wird die Stichprobe gemäß Beratungsfeld, Unternehmensgröße, Klientenbranche, Altersverteilung und Geschlecht sowie Beratererfahrung strukturiert.

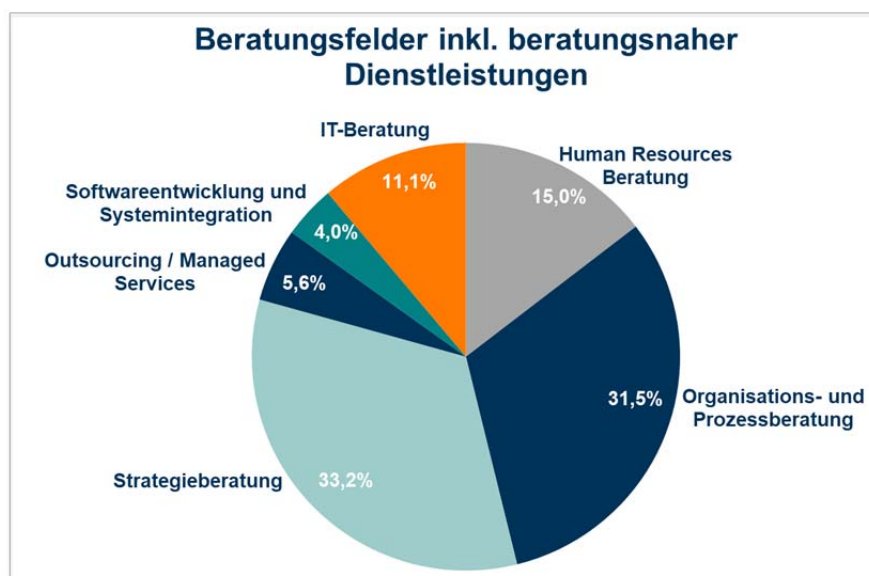


Abbildung 1: Beratungsfelder (n=233)

Die Klassifikation der Stichprobe nach den vier Kernberatungsfeldern (Strategie-, Organisations- und Prozess-, Human Resources und IT-Beratung) inklusive beratungsnaher Dienstleistungen entspricht größtenteils den üblichen Marktanteilen gemäß Facts & Figures des BDU (2016-2017), wobei Strategieberatung etwas über- und Organisationsberatung etwas unterrepräsentiert sind (siehe Abbildung 1).

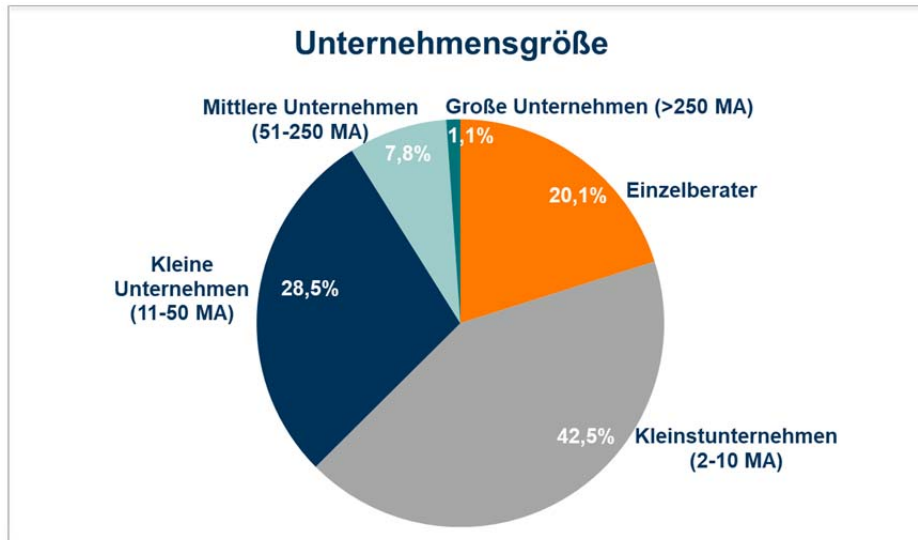


Abbildung 2: Unternehmensgröße (n=233)

Hinsichtlich der Unternehmensgröße nahmen sowohl Einzelberater als auch Vertreter aus Kleinstunternehmen (2-5 und 6-10 Mitarbeiter (MA)), kleinen Unternehmen (11-25 und 26-50 MA), mittleren Unternehmen (51-250 MA), bis hin zu großen Unternehmen (>251 MA) teil (Abbildung 2). Insgesamt ist festzustellen, dass die Stichprobe vorrangig durch Kleinst- und kleine Unternehmen mit geringeren Mitarbeiterzahlen sowie Einzelberater charakterisiert ist. Dies gibt die Verhältnisse im deutschen Beratungsmarkt recht gut wieder.

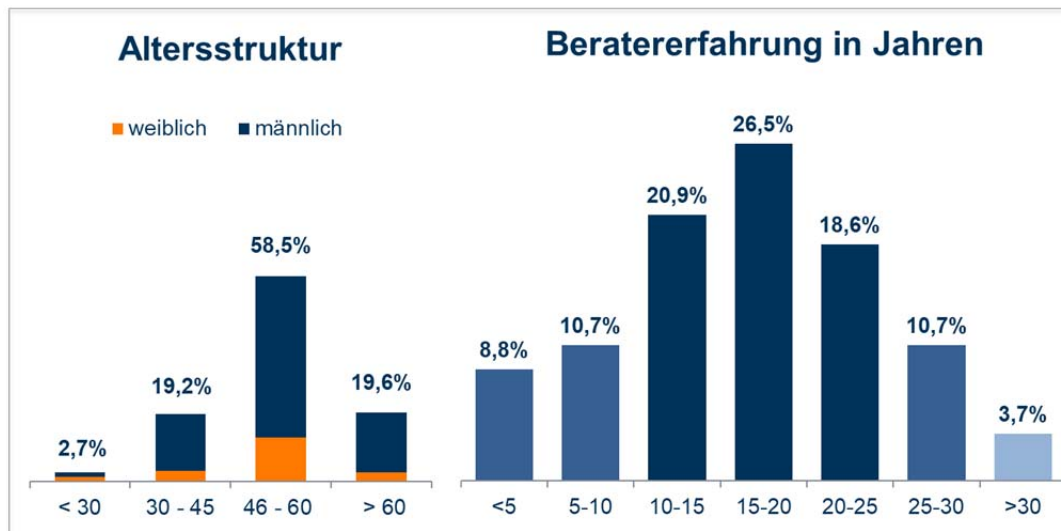


Abbildung 3: Altersverteilung und Geschlecht (n=224) sowie Beratererfahrung in Jahren (n=215)

Weiterhin lässt sich die Stichprobe mittels soziodemographischer Merkmale wie Alter, Geschlecht und Berufserfahrung beschreiben. Die Analyse der Altersverteilung nach Geschlecht ergab, dass über die Hälfte der Befragten männlich und im Durchschnitt zwischen 46 und 60 Jahren alt sind (Abbildung 3, links). Darüber hinaus zeigt die Altersverteilung der Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater, dass der kleinste Anteil (2,7%) der Befragten sich im Alterssegment der unter Dreißigjährigen befindet. Insgesamt greift die Mehrheit der Befragten auf zehn bis 25 Jahre Beratererfahrung zurück

(Abbildung 3, rechts). Auch dieses Ergebnis war zu erwarten, da Entscheidungen in Fragen der eigenen digitalen Transformation in Beratungsunternehmen vom Senior Management getroffen werden.

Mit Blick auf die Verteilung der Klientenbranchen ist zu erkennen, dass sich auch hier ein Abbild der üblichen Marktanteile gemäß Facts & Figures des BDU (2016-2017) abzeichnet. Lediglich in der Branche Finanzdienstleistungen entspricht der Wert nicht den marktüblichen Anteilen von ca. 20,0%. Dies könnte durch die zusätzliche zusammenfassende Kategorie „Dienstleistungen (ohne Schwerpunkt)“ begründet sein, doch ist die Branche insgesamt noch angemessen in der Stichprobe vertreten.

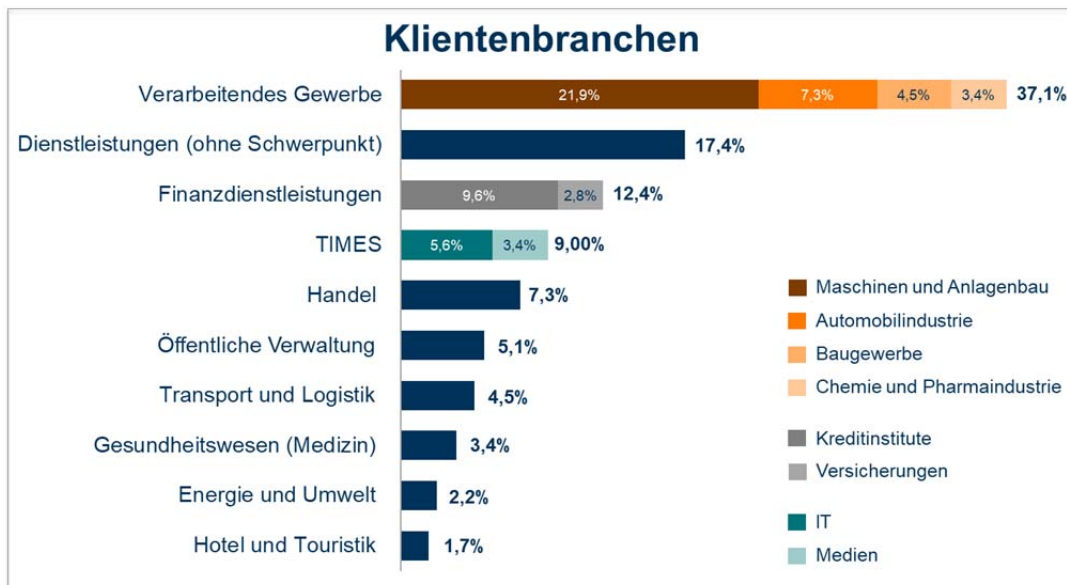


Abbildung 4: Verteilung der Klientenbranchen (n=221)

Die Stichprobe gibt somit ein weitgehend repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit des deutschen Marktes für Unternehmensberatungen wieder. Beratungsfeld und Klientenbranchen entsprechen größtenteils den üblichen Marktanteilen gemäß der regelmäßigen Facts & Figures des BDU. Daneben ist die Stichprobe durch folgende Merkmale charakterisiert: Vertreter aus kleinen Unternehmen dominieren, wobei die Mehrheit der Befragten auf zehn bis 25 Jahre Beratererfahrung verweisen kann und in der Altersgruppe von 46 bis 60 Jahren einzuordnen ist.

Im Folgenden werden die Ergebnisse zum aktuellen Stand der digitalen Transformation des deutschen Beratermarktes sowie nachfolgend zukünftige Trends und Entwicklungen für Unternehmensberatungen präsentiert.

2.2 Aktueller Stand der digitalen Transformation

Zum Stand der digitalen Transformation im Beratungsmarkt sollten zum einen die Veränderungen am Geschäftsmodell, unter Berücksichtigung digitaler Beratungsansätze und Abrechnungsmodelle, sowie die Nutzung und klientenseitige Akzeptanz digitaler Beratungstechnologien ermittelt werden.

Zunächst war zu klären, ob die entstandene Stichprobe eher durch Face-to-Face-Beraterinnen bzw. -Berater oder durch Digital Enthusiasts geprägt ist. Als Digital Enthusiasts sind hier Beraterinnen und Berater gemeint, die für neuartige Technologien hochsensibilisiert und jederzeit bereit sind, ihr Beraterverhalten durch digitale Technologien zu verändern.

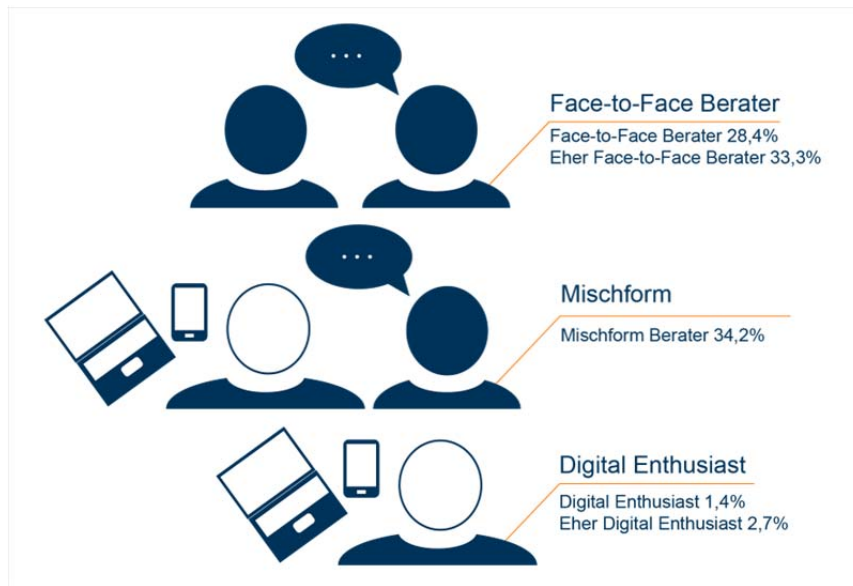


Abbildung 5: Beratertyp (n=222)

Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass die Mehrheit der Befragten eher noch der klassischen Face-to-Face-Beratung zuzurechnen ist (Abbildung 5). Dabei ist der Anteil derer, die sich als Digital Enthusiast oder als Vorstufe dieser einordnen, im Beratungsfeld IT-Beratung mit 9,5% am höchsten (Abbildung 6). In der Strategieberatung sowie in der Organisations- und Prozessberatung liegen die Anteile der Digital Enthusiasts bei 3,6% bzw. 1,7%. Im Bereich der HR Beratung und im Outsourcing/Managed Services liegen gemäß Stichprobe heute keine Digital Enthusiasts vor. Diese Verteilung kann auf den unterschiedlich starken thematischen Bezug zu digitalen Technologien der verschiedenen Beratungsfelder, sowie auf die Altersstruktur der Stichprobe mit geringem Anteil jüngerer Beraterinnen und Berater zurückgeführt werden.

In der Klientenbefragung wurde ebenfalls eine Einordnung hinsichtlich der bevorzugten beruflichen Arbeitsweise vorgenommen (siehe Kapitel 3.2). Hier zeichnete sich eine technologieorientiertere Haltung als bei den Beratern ab: Der Großteil der Beratungskunden gaben an, offen gegenüber digitalen Ansätzen zu sein und demnach der Mischform anzugehören (ca. 77%). Bereits 18% bezeichnen sich als Digital Enthusiasts und lediglich 5% vertreten eine klassisch-traditionelle Haltung im Arbeitsalltag. Demnach herrscht im Berufsalltag der Beratungskunden eine deutlich höhere Affinität zur Digitalisierung als bisher noch im Berateralltag.

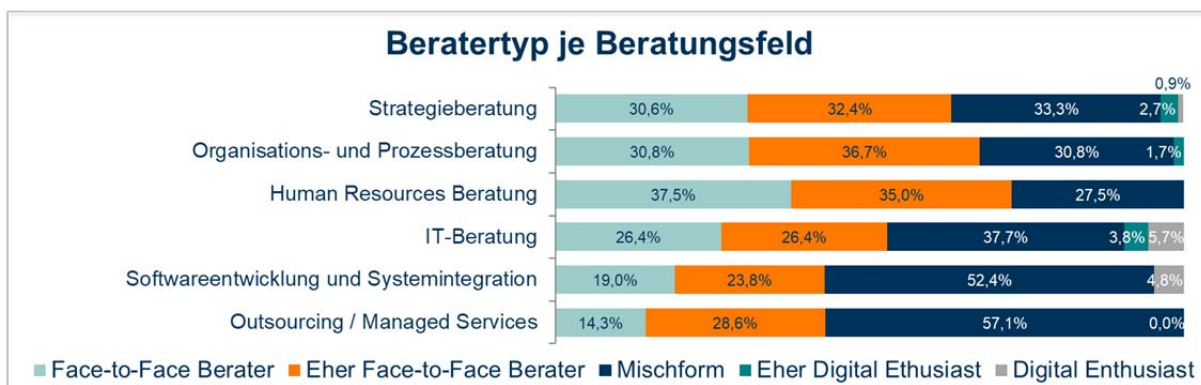


Abbildung 6: Beratertyp je Beratungsfeld (n=222)

Die Virtualisierung von Beratungsleistungen stellt einen Transformationsprozess dar, indem im einfachsten Falle einzelne Beratungsleistungen und in der höchsten Ausbaustufe das gesamte Geschäftsmodell der Unternehmensberatung digital transformiert werden. Nissen und Seifert (2016) definierten im Rahmen der ersten BDU-Studie ein entsprechendes Reifegradmodell der Virtualisierung mit vier Stufen (Abbildung 7). In der BDU-Studie von Anfang 2016 befanden sich die befragten Beratungsanbieter noch mehrheitlich auf den Stufen 1 und 2 dieses Reifegradmodells (Abbildung 8). Um herauszufinden, inwiefern sich hier zwischenzeitlich ein Fortschritt ergeben hat, wurde auch in der aktuellen Befragung das Reifegradniveau erhoben.

- 4 Unser Geschäftsmodell basiert überwiegend auf digitalen Beratungstechnologien. Der Berater wird nur in besonders kritischen Phasen und bei besonders komplexen Problemstellungen direkt mit dem Kunden zusammenarbeiten.
- 3 Digitale Beratungstechnologien sind ein fester Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Der persönliche Berater Einsatz vor Ort wird von uns gezielt gesteuert und ist nicht mehr in jedem Projekt vorgesehen.
- 2 Wir führen Projekte durch, bei denen unsere Berater und Kunden örtlich getrennt zusammenarbeiten. Die meisten unserer Projekte basieren jedoch auf der persönlichen Interaktion.
- 1 Wir setzen überwiegend auf traditionelle Beratungsprozesse, bei denen unsere Berater mit dem Kunden vor Ort zusammenarbeiten. Technologien wie Chat, Video-Konferenzen oder Sharepoints werden selten in Projekten genutzt.

Abbildung 7: Vier Reifegrade (aufsteigend) beim Fortschritt in der Virtualisierung (in Anlehnung an Nissen & Seifert 2016)

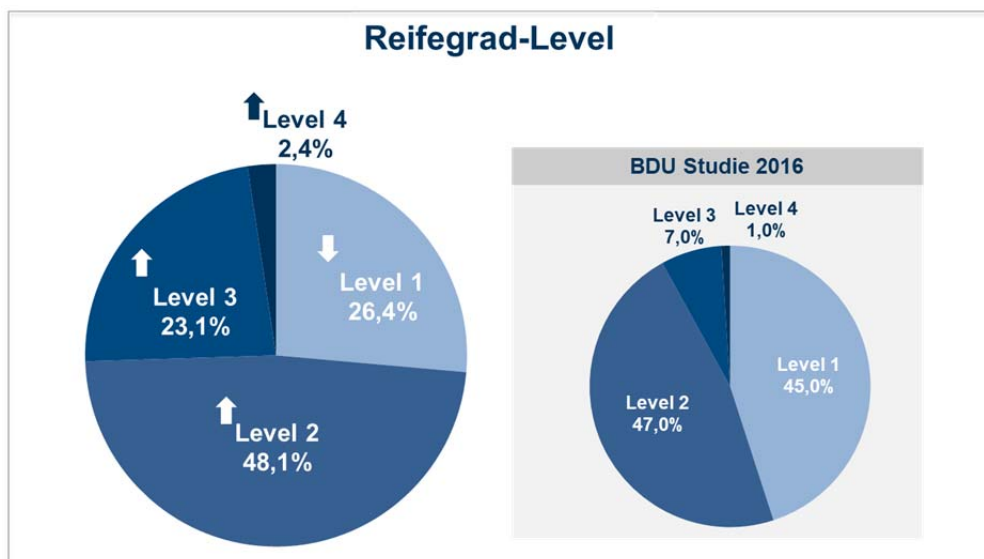


Abbildung 8: Fortschritt der Virtualisierung des Geschäftsmodells (n=212) und Vergleich zur BDU Studie 2016 (Nissen & Seifert 2016)

Demnach gaben 26,4% der Befragten an, dass der Fortschritt der Virtualisierung in ihrem Unternehmen dem Level 1 entspricht. 48,1% identifizieren sich am ehesten mit dem Level 2 und 23,1% mit Level 3. Immerhin 2,4% der Befragten gaben an, den höchsten Reifegrad (Level 4) erreicht zu haben (Abbildung 8). Im Vergleich zur Marktsituation Ende 2015 ist der Anteil von Level 3 somit deutlich gestiegen, nämlich von 7,0% auf 23,1%. Gleichzeitig weist Level 1 einen Rückgang von 18,6% auf. Level 2 blieb weitgehend unverändert. Bei Level 4 gab es mehr als eine Verdopplung, wenn auch auf niedrigem Niveau.

Werth und Greff (2018) unterscheiden vier digitale Beratungsansätze (siehe dazu auch Kapitel 3.3): Unter dem *Core-Only Beratungsansatz* werden die informationsbasierten Segmente (oft nicht im Kernbereich der Leistung) von Beratungsservices von den „physischen“ Segmenten getrennt, die eine persönliche Kommunikation von Berater und Klient erfordern. So erhält der Anbieter die Möglichkeit, diese Teile mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien effizient und skalierbar zu realisieren. Beispiele hierfür sind die Kommunikation über Audio-/ Videokonferenzen, die Terminfindung über Doodle oder die Rechnungsstellung über webbasierte Portale. Der *Plattform Consulting Beratungsansatz* ist charakterisiert durch die Externalisierung von Ressourcen und Nutzung von Potenzialen einer Sharing Economy. Dies wird realisiert durch den Einsatz und die Nutzung digitaler Marktplätze zur Auswahl geeigneter Beraterinnen und Berater (people-oriented mediation) oder alternativ die Vermittlung von Beratungsprodukten (product-oriented mediation). Ein Beispiel ist die Vermittlung von Freelancern über digitale Marktplätze (bspw. Clarify.fm). Der *Self-Service Beratungsansatz* stellt digitale Beratungslösungen, wie bspw. Beratungs-Apps oder digitale Assessments zur Einschätzung der aktuellen Situation und Problemanalyse für Klienten bereit. Diese werden von den Kunden weitgehend autonom genutzt. Ein Beispiel ist BestPrax.de als Online-Benchmarking für Zahnarztpraxen. Der vierte Beratungsansatz *Algorithmic Consulting* automatisiert einzelne Beratungsaufgaben, wie etwa die Analyse und Aufbereitung großer Datenmengen und strukturierte Darstellung der Ergebnisse in Form von Präsentationsfolien oder Prozessmodellen. Hierbei kommen beispielsweise Techniken des Data und Process Mining zum Einsatz (bspw. in den Lösungen von Inspirient und Celonis).

Die diesjährige BDU-Studie zeigt, dass bereits mehr als die Hälfte aller Befragten den Core-Only Beratungsansatz verfolgen (Abbildung 9). Dieser ist auch vergleichsweise einfach umsetzbar und automatisiert vor allem Unterstützungsfunktionen im Umfeld der eigentlichen Beratung. Eine geringere Anwendung finden im deutschen Berateralltag bislang hingegen die Ansätze Plattform Consulting, Consulting Self-Services sowie das Algorithmic Consultings. Dies erscheint widersprüchlich zum vorher dargestellten Fortschritt der Virtualisierung, bei dem sich die Mehrheit der Befragten bereits in Level 2 bis 3 des Reifegradmodells einordneten. Die Ergebnisse zur Verwendung digitaler Beratungsansätze sprechen eher für einen niedrigeren Virtualisierungsgrad in deutschen Beratungshäusern als zuvor angegeben. Insgesamt nutzen Beraterinnen und Berater aus den IT-nahen Beratungsfeldern digitale Beratungsansätze am häufigsten, was durch die dort bereits gegebene hohe Technologie-Affinität erklärt werden kann.

Auf Klientenseite wurde hingegen die Bereitschaft zur Nutzung der digitalen Beratungsansätze erfragt (siehe Kapitel 3.3). Der Core-Only Beratungsansatz erfährt auch bei den Klienten die höchste Nutzungsbereitschaft. Gefolgt durch die Algorithmic, Self-Service und Plattform Consulting Ansätze ergeben sich hier jedoch Unterschiede zum tatsächlichen Einsatz auf Beraterseite. Auch wenn algorithmische und Self-Service Ansätze nur in geringem Maße angeboten werden, so besteht doch auf Klientenseite eine stärkere Bereitschaft zu deren Nutzung. Dies lässt vermuten, dass das Potential derartiger Technologien im Beratungsmarkt grundsätzlich gegeben ist und seitens der Beratungsanbieter derzeit noch unterschätzt wird.

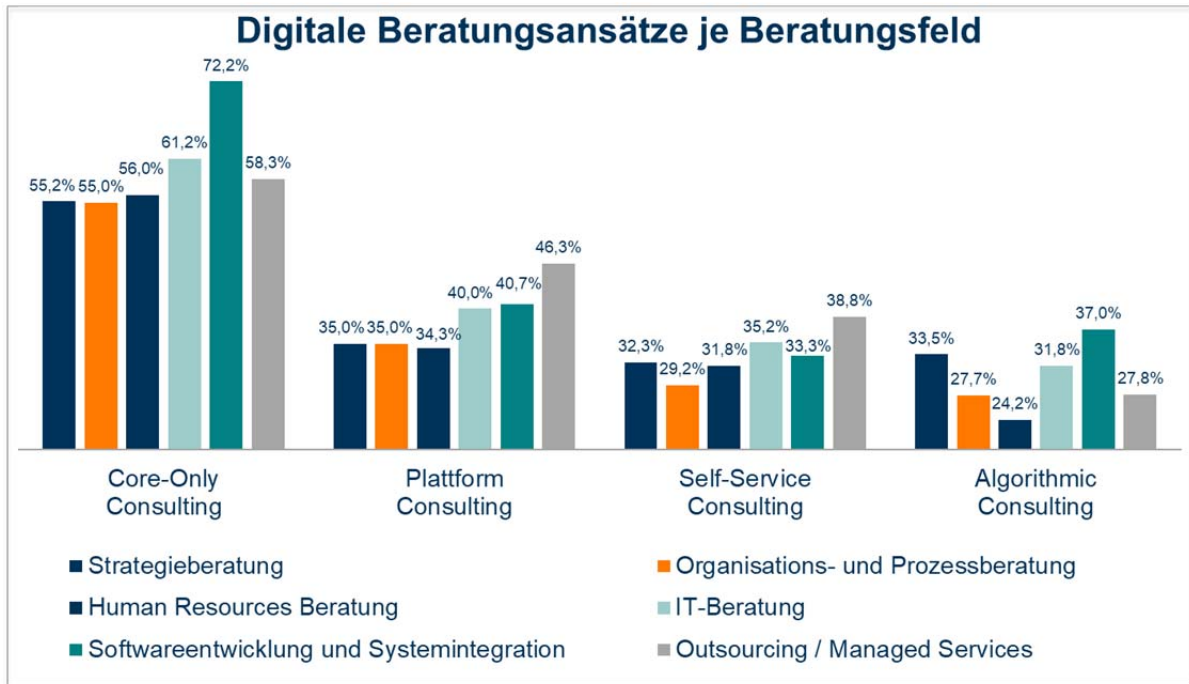


Abbildung 9: Digitale Beratungsansätze je Beratungsfeld (n=222)

Der Prozess der Virtualisierung von Beratungsleistungen erfordert den gezielten Einsatz von digitalen Beratungstechnologien. Hierzu wurden die Studienteilnehmer befragt, aus welchen Gründen ihr Beratungsunternehmen solche Beratungstechnologien in den Beratungsalltag integrieren. Desweiteren galt es herauszufinden, welche konkreten Beratungstechnologien aktuell genutzt werden und wie die Befragungsteilnehmer die klientenseitige Akzeptanz der jeweiligen digitalen Beratungstechnologien einschätzen würden.

Warum digitale Beratungstechnologien?

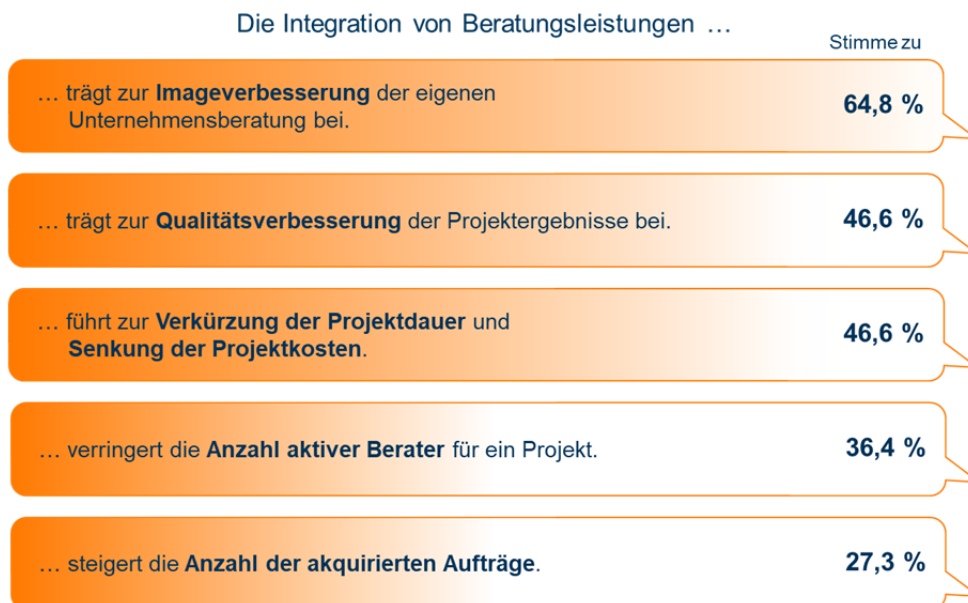


Abbildung 10: Kennzahlen für digitale Beratungstechnologien (n=192)

Durch die Integration von digitalen Beratungstechnologien in den Beratungsalltag werden gemäß aller Befragten qualitative Kennzahlen, wie Image oder Projekterfolg, stärker positiv beeinflusst als manche quantitative Kennzahlen (Anzahl aktive Berater/Projekt oder Anzahl akquirierte Aufträge). Die Detailergebnisse sind Abbildung 10 zu entnehmen.

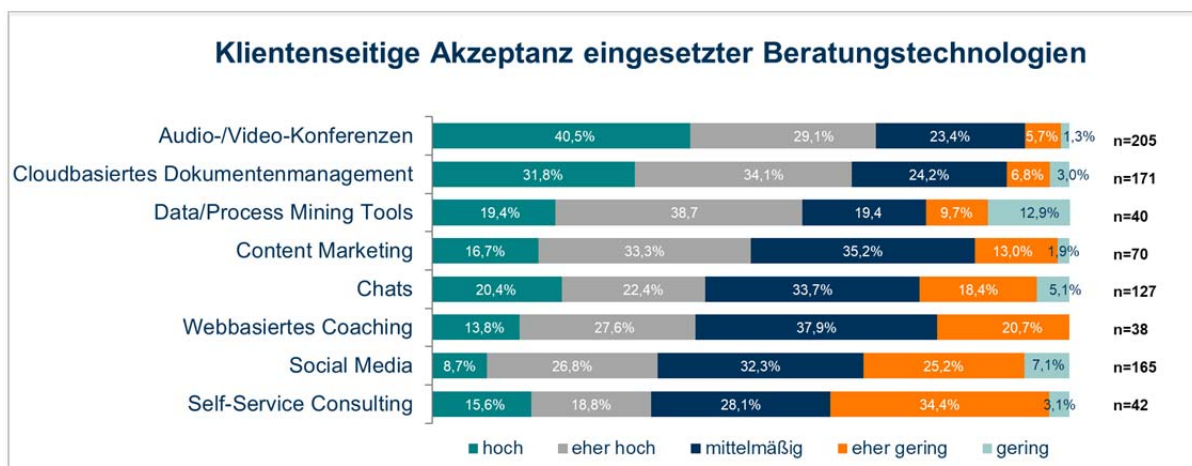
Die Mehrheit der Befragten nutzen etablierte verteilte bzw. cloudbasierte Technologien, wie Audio-/ Videokonferenzen, Chats oder Dokumentenmanagementsysteme, die einen geringen Virtualisierungsgrad aufweisen. Ebenfalls viele der Studienteilnehmer verwenden Suchmaschinenoptimierung sowie Social Media Tools, um die eigene Reputation zu erhöhen. Weniger Verwendung finden aktuell das Self-Service-Consulting (18,0%), Produktkonfiguratoren (3,0%) und Expertenplattformen (10,25%) in der Unternehmensberatung. Die Nutzung komplexer analytischer Werkzeuge (bspw. Data Mining und Process Mining Tools) sowie von Ansätzen des Crowdsourced Consulting hingegen, die einen hohen Virtualisierungsgrad aufweisen, ist kaum verbreitet. Die Nutzung weiterer Beratungstechnologien sind in nachfolgender Abbildung 11 dargestellt.



Abbildung 11: Nutzung digitaler Beratungstechnologien (n=218)

Die klientenseitige Akzeptanz heute bereits gut etablierter Audio-/Videokonferenz Werkzeuge sowie von cloudbasiertem Dokumentenmanagement schätzen die Berater folgerichtig hoch ein (Abbildung 12). Content Marketing, Chats und webbasiertes Coaching werden als von Klienten mittelmäßig bis eher hoch akzeptiert gesehen. Dies gilt überraschenderweise auch für Technologien des Data und Process Mining, die jedoch in der Praxis heute noch kaum zum Einsatz kommen, wie Abbildung 11 zeigt. Hier kann vermutet werden, dass in der nächsten Zeit solche Ansätze verstärkt in den Markt eingebracht werden. Auch in der Klientenbefragung konnten diese Präferenzen hinsichtlich der Technologieakzeptanz bestätigt werden (siehe Kapitel 3.2).

Social Media Technologien und Self-Service Consulting hingegen werden in ihrer Akzeptanz auf Kundenseite vergleichsweise niedriger bewertet, was die relativ geringe Nutzung insbesondere von Self Service Ansätzen durch Berater erklärt. Allerdings finden sich Social Media Technologien in der Beratungspraxis zur Reputationssteigerung recht häufig (Abbildung 11), während gleichzeitig die Kundenakzeptanz nicht eindeutig positiv gesehen wird (Abbildung 12) – hier zeigt sich ein gewisser Widerspruch. Klientenseitig wird dieser Sachverhalt durch die im Vergleich geringere Akzeptanz von Self-Service Consulting, Social Media Tools und Blogs in ähnlicher Weise gespiegelt (siehe Kapitel 3.2).



**Abbildung 12: Klientenseitige Akzeptanz eingesetzter Beratungstechnologien
(n = Antworten je eingesetzter Beratungstechnologie)**

Mit Einzug digitaler Beratungstechnologien im Consulting ergibt sich, gerade bei hoher Virtualisierung des Beratungsansatzes, auch eine Notwendigkeit, andere Abrechnungsmodelle als die herkömmliche Zeitverrechnung anzuwenden. Einmalige Paketpreise erfahren hier insgesamt die höchste Akzeptanz aller befragten Berufsvertreter. Die Kombination von Basispreis und einer „Pay per use“-Variante akzeptieren noch über ein Drittel der Teilnehmer. Dabei sind die „Pay per use“-Modelle je Nutzungsdauer und je Anfrage höher bewertet als je Benutzerlizenz und je Datenvolumen (Abbildung 13).

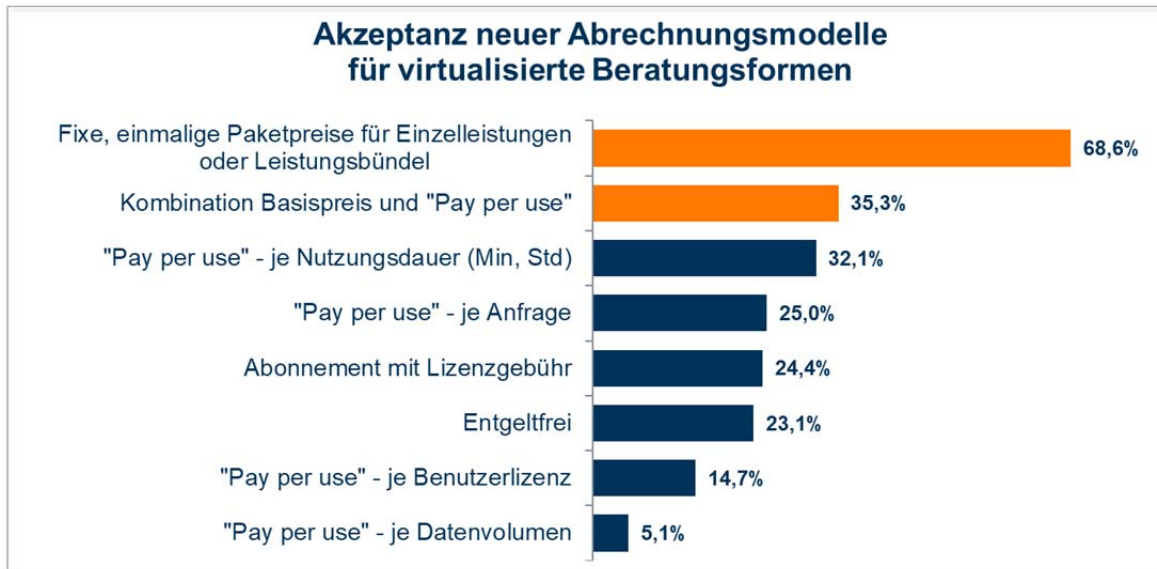


Abbildung 13: Akzeptanz neuer Abrechnungsmodelle für virtualisierte Beratungsformen (n=197)

2.3 Trends und zukünftige Entwicklungen

Im Rahmen der Trends und zukünftigen Entwicklungen im Kontext der digitalen Transformation des Consultings wurden die Themenkomplexe Datenschutz, veränderte Beraterqualifikationen, die Relevanz verschiedener Formen der digitalen Transformation sowie globale Marktveränderungen in den Mittelpunkt der Befragung gestellt.

Aspekte von Datenschutz und Datensicherheit beim Einsatz digitaler Beratungstechnologien werden in allen Phasen eines Beratungsprojektes (Akquise, Organisatorische Projektvorbereitung, Problemanalyse, Problemlösung & Implementierung sowie Nachbereitung) als überdurchschnittlich wichtig erachtet (Abbildung 14). Hierbei zeigen die Befragten eine deutliche Zustimmung von mehr als 68% über alle Projektphasen hinweg. In den Projektphasen Problemanalyse, sowie Problemlösung und Implementierung wird die Relevanz besonders hoch bewertet, da hier Interna der Klienten am deutlichsten im Fokus stehen.



Abbildung 14: Relevanz von Datenschutz, -sicherheit und -sicherung (n=191)

Um die Bedeutung digitaler Beratungstechnologien im Vergleich zur herkömmlichen klassischen Face-to-Face Beratung im deutschen Beratungsmarkt zu ermitteln, sollten die Studienteilnehmer ausgewählte Aussagen nach ihrer Zustimmung bewerten (Abbildung 15). Im Durchschnitt empfindet die Mehrheit der Befragten (ca. 85%), dass die Feinjustierung der Kombination „klassisch - digital“ abhängig vom einzelnen Projekt und Klienten zu wählen ist. Dabei sollen digitale Beratungstechnologien klassische Beratungsleistungen vorrangig unterstützen (ca 75% Zustimmung). Derzeit bietet noch gut die Hälfte (ca. 53%) aller Befragten überwiegend klassische Beratungsleistungen an und sehen dabei keine Notwendigkeit, digitale Beratungstechnologien dort zu integrieren. Dieser Gruppe von Skeptikern steht wiederum eine zweite Gruppe von Optimisten gegenüber. So erachten 36% der Befragten eine Kombination klassischer und digitaler Beratungsleistungen als nicht notwendig, weil sie davon überzeugt sind, dass digitale Beratungstechnologien zukünftig klassische Beratungsleistungen komplett ersetzen sollen. Diese Ansicht ist insbesondere in Feldern der IT-nahen Beratung, Softwareentwicklung und Systemintegration verbreitet. Angesichts des insgesamt immer noch moderaten Einsatzes fortschrittlichster digitaler Beratungstechnologien (wie z.B. Data und Process Mining Werkzeugen, siehe Abbildung 11) und innovativer Beratungsansätze (wie z.B. Crowdbasiertes Consulting) ist das eine sehr optimistische Einschätzung, die zukünftig einen noch viel massiveren Technologieeinsatz erfordern würde.

Die dazugehörige Spiegelfrage in der Klientenstudie zeigt ein ähnliches Bild zum Verhältnis der klassischen Beratungsleistungen und neuen digitaler Beratungstechnologien. Hier wird der Einsatz digitaler Beratungstechnologien insbesondere in Abhängigkeit von kundenindividuellen Anforderungen und primär als Unterstützung der klassischen Beratung gesehen (siehe Kapitel 3.2).

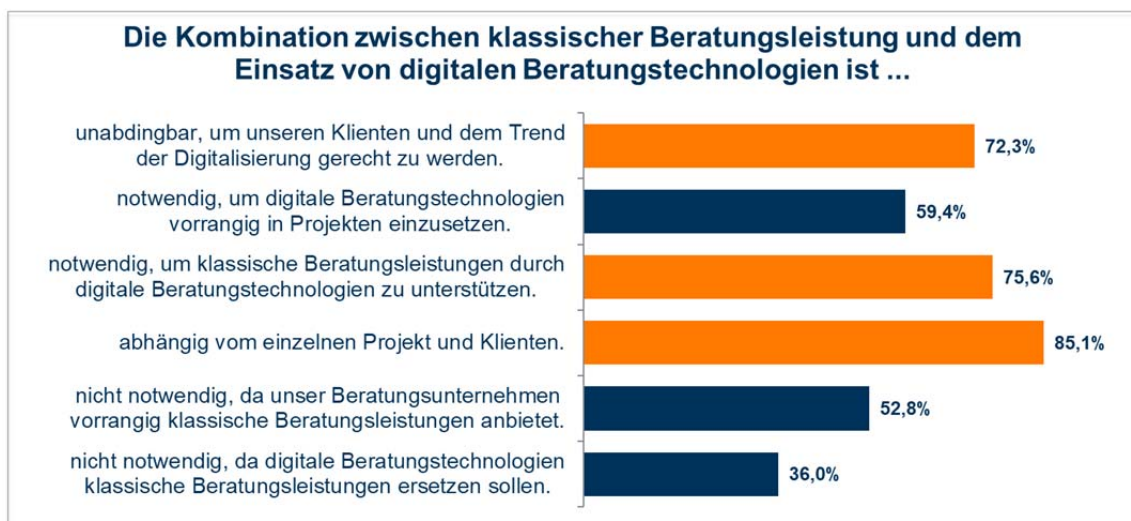


Abbildung 15: Klassische Beratungsleistung vs. digitale Beratungstechnologie (n=187)

Bei der Frage, inwiefern sich die Bedeutung typischer Beraterqualifikationen durch den Einsatz digitaler Beratungstechnologien verändert, werden die Affinität im Umgang mit technischen Tools, Kommunikationsfähigkeit und eine schnelle Auffassungsgabe als stärker relevant erachtet (Abbildung 16). Hingegen werden Programmierkenntnisse sowie Mobilität und Reisebereitschaft als geringer relevant bewertet. Hier zeigt sich, dass die Virtualisierung von Beratung einerseits Reisetätigkeiten einsparen soll. Andererseits steht aber eher nicht der Softwareentwickler im Fokus, sondern Berater, die zukünftig gute und breite Technologie- und Werkzeugkenntnisse benötigen, um einschätzen zu können, wann welche Maßnahmen der Virtualisierung von Consulting sinnvoll und umsetzbar sind.

Teamfähigkeit sowie fachliche und brachenbezogene Beraterkompetenz bleiben dabei auch in Zukunft unverändert bedeutsam.



Abbildung 16: Veränderungen der Beraterqualifikationen (n=183)

In der Klientenbefragung werden die Qualifikationen Affinität zu digitalen Technologien sowie eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, die an Berater im Zuge der digitalen Transformation gestellt werden können, ebenfalls als stärker relevant erachtet (siehe Kapitel 3.2). Beim Thema Programmierkenntnisse gibt es hingegen einen leichten Widerspruch - Kunden messen hier eine zukünftig größere Bedeutung zu als Berater.

Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen im Beratungsmarkt kann in verschiedene Formen unterteilt werden. Nissen (2018) differenziert fünf Arten der digitalen Geschäftsmodell-Transformation für Beratungsunternehmen (siehe Abbildung 17). Dabei wird zwischen evolutionärer und disruptiver Transformation der Geschäftsmodelle durch innovative Technologien unterschieden. Die digitale Evolution beschreibt dabei eine schrittweise Transformation, die einzelne Bestandteile eines Geschäftsmodells betreffen. Wohingegen die digitale Disruption die vollständige Verdrängung einer bisherigen Leistung im Beratungskontext durch neue digitale Technologieinnovationen darstellt.

Insgesamt sehen die Befragten alle Formen der digitalen Geschäftsmodell-Transformation als grundsätzlich relevant für das Consulting Geschäft an. Demnach ist ein generelles Umdenken im Beratungsmarkt erkennbar. Die Potenziale technologiebasierter Lösungen werden anerkannt und es ist klar, dass die eigenen Geschäftsmodelle einer kritischen Überprüfung unterzogen werden sollten. Im direkten Vergleich werden jedoch die Formen der digitalen Evolution als stärker relevant erachtet als die Formen der digitalen Disruption. Hierdurch werden letztlich die Risiken begrenzt, aber möglicherweise auch Chancen zu spät ergriffen oder vertan.

Über die richtige Herangehensweise an das Thema digitale Transformation besteht auch außerhalb der Beratungsbranche heute durchaus noch Uneinigkeit. So empfiehlt beispielsweise Clauß (2016) einen iterativen Veränderungsprozess indem man „groß denkt, aber klein anfängt“, da Geschäftsmodelle sehr komplex strukturiert sind. Hingegen berichten Klimmer und Selonke (2016) auf Basis eigener empirischer Untersuchungen, dass sich viele ihrer Interviewpartner für einen "Turbo-Einstieg" in das

Thema entschieden haben. Sie haben Großprojekte ins Leben gerufen, die so weit wie möglich auf dem Wissen und den Ideen der Belegschaft aufbauen.

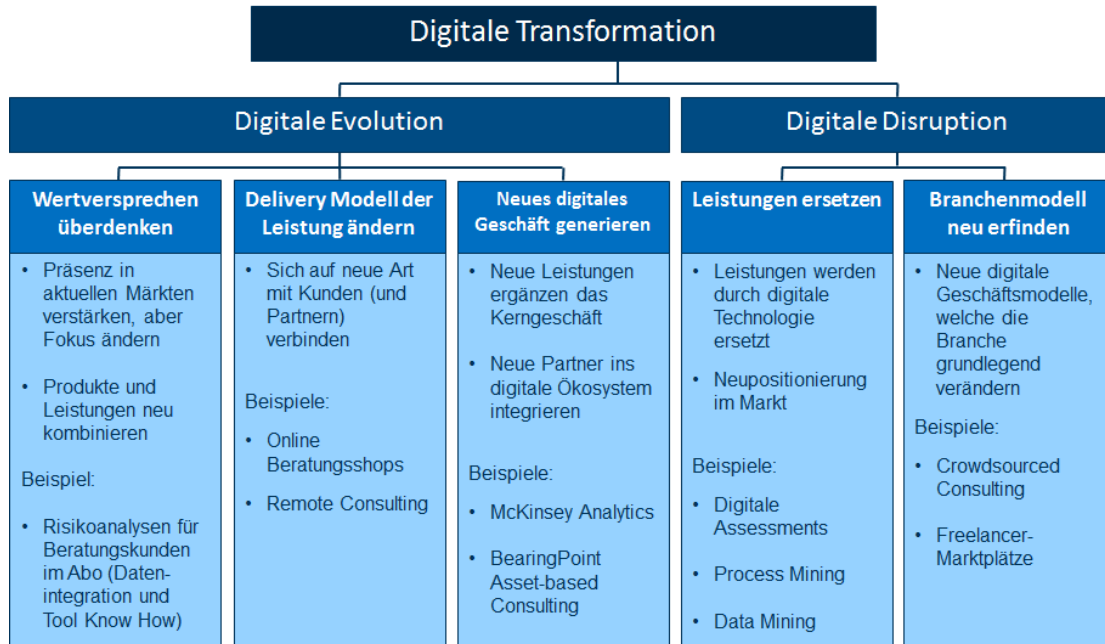


Abbildung 17: Fünf Arten der digitalen Geschäftsmodell-Transformation im Consulting (in Anlehnung an Nissen 2018)

Digitale Evolution stärker relevant als Digitale Disruption

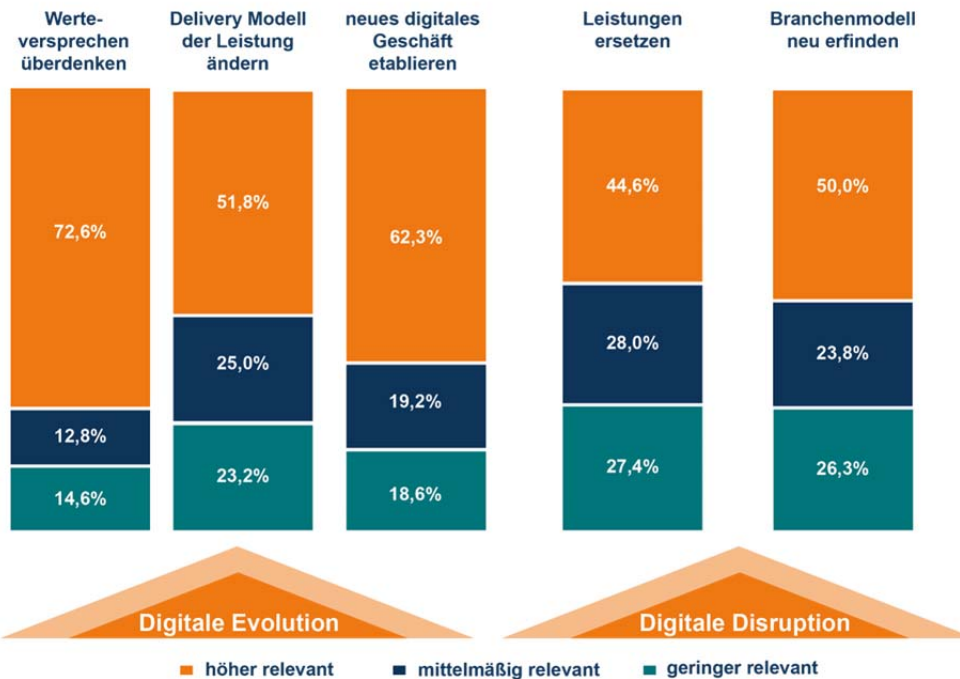


Abbildung 18: Relevanz der Formen digitaler Geschäftsmodell-Transformationen (n=181)

Darüber hinaus wurden aktuelle Trends im Beratungsmarkt erfasst, indem die Studienteilnehmer nach ihrer Meinung zum Einsatz von innovativen Beratungsansätzen wie bspw. Open Communities und Crowd-Consulting befragt wurden (Abbildung 19). Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Open Communities und Expertenplattformen zum verbesserten Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Beratern beitragen (54% Zustimmung). Ebenso führen aber Crowd-Consulting und Beratermarktplätze auch zu einem erhöhten Wettbewerb im Beratungsmarkt (54% Zustimmung). Klar weniger als die Hälfte (40%) der Befragten stimmen damit überein, dass Bewertungsmöglichkeiten auf Beratermarktplätzen zur Imageverbesserung der eigenen Unternehmensberatung beitragen. Auch sind nur 32% der Meinung, dass durch die disruptiven neuen Beratungsansätze vermehrt Kooperationen und Firmenzusammenschlüsse zwischen Beratungsunternehmen angestoßen werden.

Vielleicht am überraschendsten erscheint, dass nur 30% der Befragten glauben, dass technologiebasierte Beratungsanbieter als neue Wettbewerber in den Markt eintreten. Während aktuell in der Tat viele technologiegetriebene Newcomer vor allem etablierte Beratungshäuser als ihre Kunden betrachten und Werkzeuge anbieten, um in klassischen Beratungsprozessen Teilaufgaben stärker zu automatisieren, so sollte das nicht davon ablenken, dass die gleichen Werkzeuge (Datenanalyse-Tools wie von Inspirient als Beispiel) sehr wohl auch von großen Beratungsklienten sinnvoll eingesetzt werden könnten und damit ein direkter Wettbewerb zu etablierten Beratungsanbietern entstünde.

Marktveränderungen und Trends

54% der Befragten stimmen zu, dass **Open Communities** und **Expertenplattformen** den **Erfahrungsaustausch** und **Wissenstransfer** zwischen Beratern **verbessern**.

Ebenfalls **54%** stimmen dem zu, dass **Crowd-Consulting** sowie **Berater- und Beratungsunternehmensmarktplätze** den **Wettbewerb** im Beratungsmarkt steigern.

40% stimmen damit überein, dass **Bewertungsmöglichkeiten** auf Beratermarktplätzen zur **Imageverbesserung** der eigenen Unternehmensberatung **beitragen**.

Nur **36%** stimmen klar zu, dass **digitale Beratungsansätze** durch günstigere Kostenstrukturen **neue Kundenschichten** erschließen.

32% der Befragten sind davon überzeugt, dass durch **Crowd-Consulting**, **neue technologiebasierte Beratungsanbieter** oder **Open Communities** die Wahrscheinlichkeit für **Kooperationen und Zusammenschlüsse (M&A)** erhöht wird.

Lediglich **30%** der Befragten haben den Eindruck, dass **technologiebasierte Beratungsanbieter** als **neue Wettbewerber** in den Markt eintreten.

Abbildung 19: Trends im Beratungsmarkt (n=175)

Nur 36% der Befragten stimmen klar zu, dass digitale Beratungsansätze durch günstigere Kostenstrukturen neue Kundenschichten erschließen. Hier könnte das Potenzial falsch eingeschätzt werden, da die Virtualisierung von Beratungsleistungen oft zu einer deutlichen Steigerung der Skalierbarkeit von Beratung führt und die Kosten senkt. Damit lässt sich einerseits Margenspielraum

zurückgewinnen, was besonders für Standardleistungen des Commodity Consulting von Interesse ist. Andererseits rücken aber auch Zielgruppen ins Blickfeld, die sich klassisches Consulting in der Regel nicht leisten würden. Als Beispiel mag hier wieder die digitale Assessment-Lösung BestPrax.de dienen, mit der Zahnarztpraxen ein Benchmarking im Sinne der Strategieberatung ermöglicht wird, aber zu einem geringen Bruchteil der Kosten eines persönlichen Strategieberaters.

2.4 Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Quick Fact 1:

„Die Mehrheit der Befragten ordnet sich der klassischen Face-to-Face-Beratung zu, wobei der Anteil der Digital Enthusiasts in der Softwareentwicklung sowie IT-Beratung höher ist.“

Kunden sind hier hinsichtlich der **Technologieaffinität** teils weiter als ihre Berater. Die Akzeptanzvoraussetzungen für digitale Beratungsleistungen scheinen auf der Klientenseite oft grundlegend gegeben. Beratungshäuser sollten das nutzen und offener für den digitalen Wandel auch hinsichtlich ihrer eigenen Prozesse sein. Es gilt letztlich, sinnvolle Synergien zwischen klassischer Face-to-Face-Beratung und Digitalisierungstechnologien zu entwickeln. Um Digitalisierungstechnologien in den Berateralltag weiter zu integrieren, wäre es hilfreich, wenn **Kunden** ihre Nachfrage nach einem derartigen Technologieeinsatz gezielt ansprechen.

Quick Fact 2:

„Im Vergleich zur BDU-Studie 2016 ist ein deutlicher Fortschritt im Reifegrad bei der Virtualisierung von Unternehmensberatung erkennbar.“

Dieses optimistische Bild wird allerdings getrübt, wenn man die faktische Nutzung von Beratungstechnologien genauer betrachtet (vgl. Quick Fact 3). Das gute Ergebnis bei der Selbsteinordnung der Berater in eine der vier Ebenen unseres Reifegradmodells muss daher als tendenziell zu optimistisch betrachtet werden.

Quick Fact 3:

„Die tatsächliche Nutzung digitaler Beratungstechnologien sowie digitaler Beratungsansätze konzentriert sich vorrangig auf etablierte Kommunikations-, Dokumentations- und Groupware Anwendungen.“

Hoch virtualisierte komplexe Lösungen, wie Data und Process Mining oder Beratungs-Apps im Klienten Self-Service bleiben aktuell ebenso die Ausnahme wie Ansätze des Crowdsourced Consulting. Hier besteht weiterhin großes Entwicklungspotenzial bei den Beratungsunternehmen, zumal Kunden durchaus Akzeptanz in vielen dieser Bereiche zeigen.

Quick Fact 4:

„Die klientenseitige Akzeptanz für komplexe Technologien des Data und Process Minings wird von Beratern überraschend hoch eingeschätzt, obwohl diese in der Praxis kaum zum Einsatz kommen.“

Unternehmensberatungen sollten gezielt Erfahrungen mit technologiegestützten Beratungsansätzen, welche zum Teil der künstlichen Intelligenz zuzuordnen sind, sammeln und ihre fachlichen Kenntnisse in diesen Bereichen ausbauen. Gerade der Einsatz analytischer Applikationen und kognitiver Systeme im Beratungsprozess verspricht zukünftig massive Wettbewerbsvorteile, da gleichzeitig die Beratungsqualität gesteigert, die Kostensituation verbessert und die Projektzeiten tendenziell verkürzt werden können.

Quick Fact 5:

„Durch die Integration digitaler Beratungstechnologien werden gemäß der Befragten qualitative Kennzahlen (Image, Projekterfolg) stärker positiv beeinflusst als bestimmte quantitative Kennzahlen (Anzahl aktive Berater/Projekt, Anzahl akquirierte Aufträge etc.)“.

Ganzheitlich betrachtet gilt es jedoch, auch positive Veränderungen der quantitativen projektbezogenen Kennzahlen im Blick zu behalten und diese langfristig im Marketing gezielt zu adressieren. Aus Kundensicht lassen sich beispielsweise quantifizierbare Vorteile in Form von günstigeren Preisstrukturen und schneller verfügbaren Projektergebnissen wahrnehmen und vermarkten.

Quick Fact 6:

„Einmalige Paketpreise sowie die Kombination aus Basispreis und variablem Kostensatz (Pay-per-use-Modelle) werden als neue Abrechnungsmodelle für digitale Beratungstechnologien bevorzugt.“

Durch die digitale Veränderung des Beratungsangebots stehen **Beratungsunternehmen** vor der Herausforderung, ihre bisherigen Abrechnungsmodelle zu verändern und an digitale Leistungen anzupassen. Aktuell erscheinen hierfür Paketpreise und eine Kombination aus Basispreis und variablem Kostensatz am sinnvollsten.

Bei Nutzung digitaler Beratungsangebote ergeben sich für **Klienten** von Beratungsprojekten neue Preiskalkulationen, die nicht auf bisherigen Beratersätzen beruhen. Durch Pay-per-use-Modelle sind nutzungsgerechte und damit günstigere Preisstrukturen für einzelne digitale Beratungsleistungen zu erwarten.

Quick Fact 7:

„Datensicherheit und Datenschutz werden von den befragten Beratern in allen Phasen eines Beratungsprojektes als überdurchschnittlich wichtig erachtet. In den Projektphasen Problemanalyse sowie Problemlösung und Implementierung wird die Relevanz im Mittel mit über 90% am stärksten bewertet.“

Diese Thematik bietet für **Unternehmensberatungen** einen noch sehr hohen Diskussionsbedarf und droht zu einem zentralen Hemmnis bei der Entwicklung und Verbreitung von digitalen Beratungsangeboten zu werden. Zur Wahrung der Klienteninterna sind hier geeignete Schutzmaßnahmen zu konzipieren.

Quick Fact 8:

„Eine Kombination von klassischer und digitaler Beratungsleistung hängt für 85% der Befragten vorrangig vom Projekt und jeweiligen Klienten ab. Dabei sollen digitale Beratungstechnologien klassische Beratungsleistungen primär unterstützen (>75% der Befragten). 36% der Berater erwarten sogar den vollständigen Ersatz klassischer Beratungsleistungen durch digitale Technologien.“

Kurzfristig scheint der Einsatz digitaler Beratungstechnologien in Kombination mit klassischer Face-to-Face-Beratung der Standard zu werden, wobei der Mix vom jeweiligen Projekt und Klienten abhängig gemacht wird. Langfristig sollte jedoch der Anteil digitaler Technologien in **Beratungsprojekten** zunehmen und sukzessiv ausgewählte klassische Beratungsleistungen ersetzen. Bereits heute ist dies beispielsweise beim Einsatz leistungsfähiger Data und Process Mining Werkzeuge in ersten Ansätzen erkennbar.

Klienten, die das Potenzial technologiegetriebener Beratungsansätze verstanden haben, werden in zukünftigen Beratungsprojekten einen verstärkten Einsatz solcher Technologien fordern, wobei der Rückgriff auf persönliche Beratung im Bedarfsfall möglich sein sollte.

Quick Fact 9:

„Eine stärkere Affinität im Umgang mit technischen Tools sowie Kommunikationsfähigkeit und eine schnelle Auffassungsgabe werden zukünftig als stärker relevante Beraterqualifikationen erachtet. Hingegen werden Programmierkenntnisse sowie Mobilität und Reisebereitschaft von den befragten Beratern als zukünftig tendenziell weniger relevant erachtet. Andere Qualifikationen bleiben demnach weitgehend gleich wichtig wie bei klassischen Beratungsformen.“

Neuartige Digitalisierungstechnologien erfordern von **Beraterinnen und Beratern** zwar weniger Programmierkenntnisse, dafür eine stärkere Affinität zur Technologie, womit eine schnelle Auffassungsgabe sowie Kommunikationsstärke verbunden sind, um digitale Beratungsleistungen sinnvoll und verständlich im Beratungsprojekt anzubieten und umzusetzen. Gleichzeitig wird die Reisebereitschaft im Vergleich zur bisherigen Beratung weniger gefordert.

Quick Fact 10:

„Der Relevanz digitaler Geschäftsmodell-Transformationen in der Unternehmensberatung stimmt die klare Mehrheit der Befragten zu. Formen der digitalen Evolution werden als stärker relevant erachtet als Ausprägungen der digitalen Disruption.“

In den **Unternehmensberatungen** ist ein generelles Umdenken erkennbar: Geschäftsmodelle müssen einer kritischen Überprüfung unterzogen und technologische Potentiale für die digitale Neuausrichtung im Beratungsmarkt erkannt und genutzt werden. Weniger radikale Ansätze, bestehende Geschäftsmodelle zu verändern oder zu ergänzen, sind dabei mit geringeren Risiken verbunden und somit geeignet, erste Erfahrungen mit der digitalen Transformation eigener Leistungen und Prozesse zu sammeln. Allerdings sind die Chancen (bei gleichzeitig erhöhten Risiken) im Bereich digitaler Disruption der Geschäftsmodelle höher.

Quick Fact 11: (Zusammenfassung weiterer Einschätzungen)

„Open Communities und Expertenplattformen tragen zu einem verbesserten Wissens- und Erfahrungsaustausch in der Beratung bei. Gleichzeitig erhöhen Crowd-Consulting und Beratermarktplätze den Wettbewerb im Beratungsmarkt. Nur 30% der Befragten glauben, dass technologiebasierte Beratungsanbieter als neue Wettbewerber in den Markt eintreten. Ebenfalls lediglich ein Drittel vermuten günstigere Kostenstrukturen durch digitale Beratungsansätze.“

Beratungshäuser sollten den Blick auf digitale Newcomer als direkte Wettbewerber im Beratungsmarkt nicht verlieren, da diese durch automatisierte und intelligente Technologien ein für Klienten interessantes Angebot aufbauen können. Digitale Beratungsansätze, insbesondere in Verbindung mit Cloud-Technologien, skalieren besser als klassische, personalintensive Beratung, was zu besseren Kostenstrukturen führt und somit auch günstigere Preise ermöglicht. Auch wenn technologiebasierte Newcomer in der Beratung aktuell oft vor allem etablierte Beratungshäuser als Kunden für ihre Werkzeuge und Ansätze im Fokus haben, wird sie mittelfristig nichts davon abhalten, auch auf Beratungskunden direkt zuzugehen.

Für **Klienten** treten neue Beratungsleistungen und -anbieter in den Markt, welche neue Möglichkeiten der Beratung eröffnen. Somit könnten auch Kundengruppen, die bisher aus Kostengründen auf Beratungsleistungen verzichtet haben, von einem digitalen Beratungsangebot profitieren.

3 Klientenperspektive

Im Folgenden werden das Design und der Ablauf der Klientenbefragung, sowie die Struktur der Stichprobe und deren Ergebnisse mit resultierenden Handlungsempfehlungen ausführlich dargestellt.

3.1 Design der Studie und Struktur der Stichprobe

Neben einer ausführlichen *Literaturbestandsaufnahme* wurde, basierend auf einschlägiger Literatur der vergangenen Jahre, im Vorfeld eine zielgerichtete *Trendidentifikation und -analyse* durchgeführt. Hierbei zeigten sich Trendströme insbesondere hinsichtlich des Einsatzes von Technologien bei der Kundenkommunikation sowie der zunehmenden Standardisierung von Beratungsmethoden und -prozessen (z.B. Ennsfellner et al. 2014; Lippold 2016).

Zur Erstellung und Ausarbeitung der Erstfassung des Fragebogens wurden im ersten Schritt *gestützte Telefoninterviews* durchgeführt. Hier haben Domänenexperten aus Wirtschaft und Wissenschaft ihr Wissen über die technologische Entwicklung des Marktes und der Beratungsprozesse in die Konzepterstellung einfließen lassen. Im Anschluss daran erfolgte ein *BDU-interner Pretest* mit fünf Teilnehmern sowie ein *externer Pretest* mit 25 Teilnehmern. Der finale Fragebogen wurde mithilfe der *Software EFS Survey der Questback GmbH* erstellt, die von der TU Ilmenau bereitgestellt wurde.

Der Fragebogen wurde hinreichend anonymisiert, enthielt keine Anreiz-Mechanismen („Incentives“) und wurde am 17.07.2017 live geschaltet. Bis zum 30. September 2017 konnten insgesamt 67 verwertbare *Datensätze* erhoben werden. Die Auswertung erfolgte über das *Evaluationsoftwaretool SPSS* der International Business Machines Corporation (IBM). Der Fragebogen enthielt 23 Fragen sowie acht Spiegelfragen, die auf die Spiegelstudie zur Beraterperspektive referenzierten.

Zunächst folgen demographische Angaben zu den befragten Beratungskunden. Bezogen auf die Unternehmensgröße sind sowohl kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) als auch Großunternehmen (GUs) vertreten (Abbildung 20). Dabei sind Teilnehmer aus dem Management und Angestellte annähernd gleich verteilt (Abbildung 21).

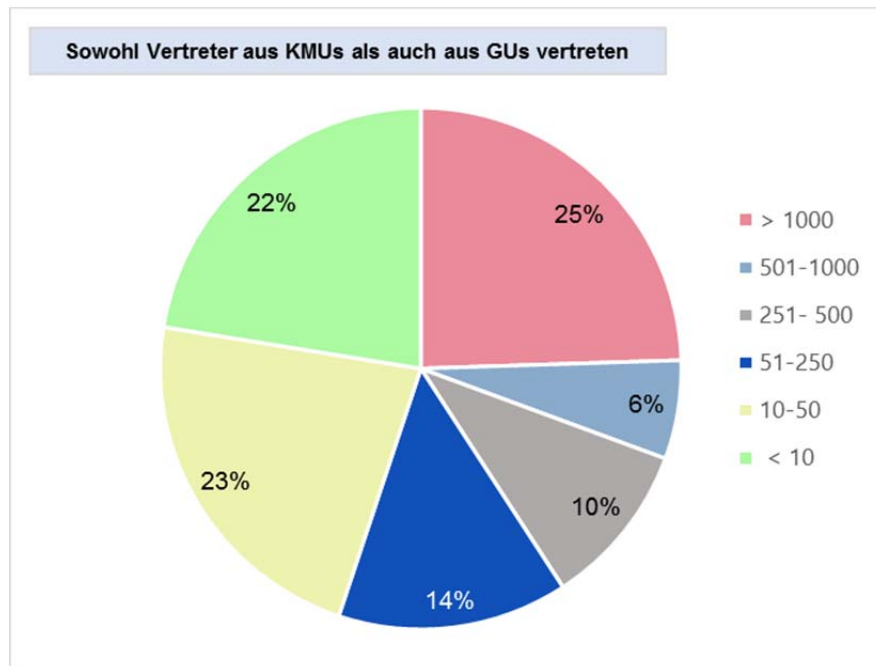


Abbildung 20: Unternehmensgrößen der Befragungsteilnehmer (n=67)

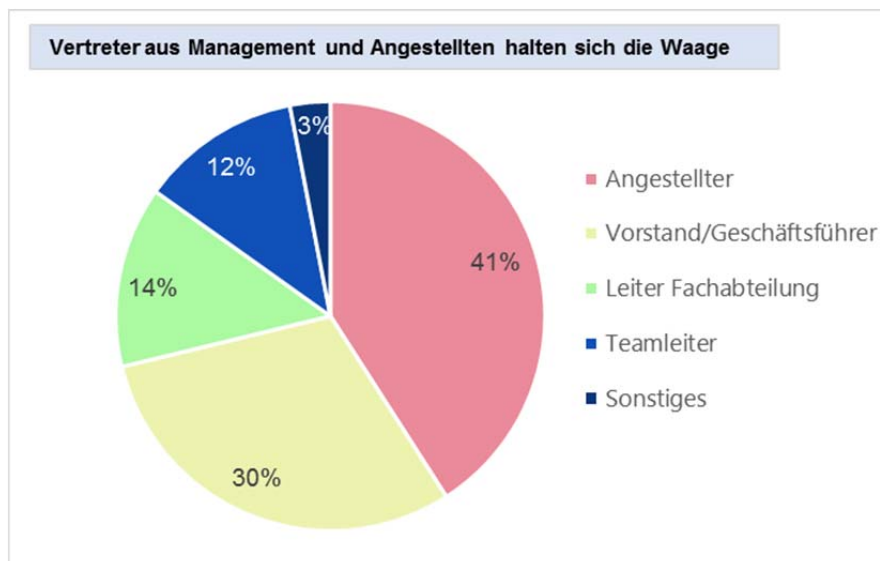


Abbildung 21: Organisationale Funktionsverteilung der Teilnehmer (n=67)

76% der Teilnehmer sind unter 45 Jahre alt. Somit nahmen mehrheitlich Teilnehmer jüngeren und mittleren Alters teil. Vertreten sind dabei Kunden aus stark diversen Branchen. Keine Branche überwog klar die anderen. Somit spiegeln die Teilnehmer den allgemeinen Beratungsmarkt wider (Abbildung 22). Mit 13% sind Kunden aus der Automobilbranche am häufigsten vertreten.

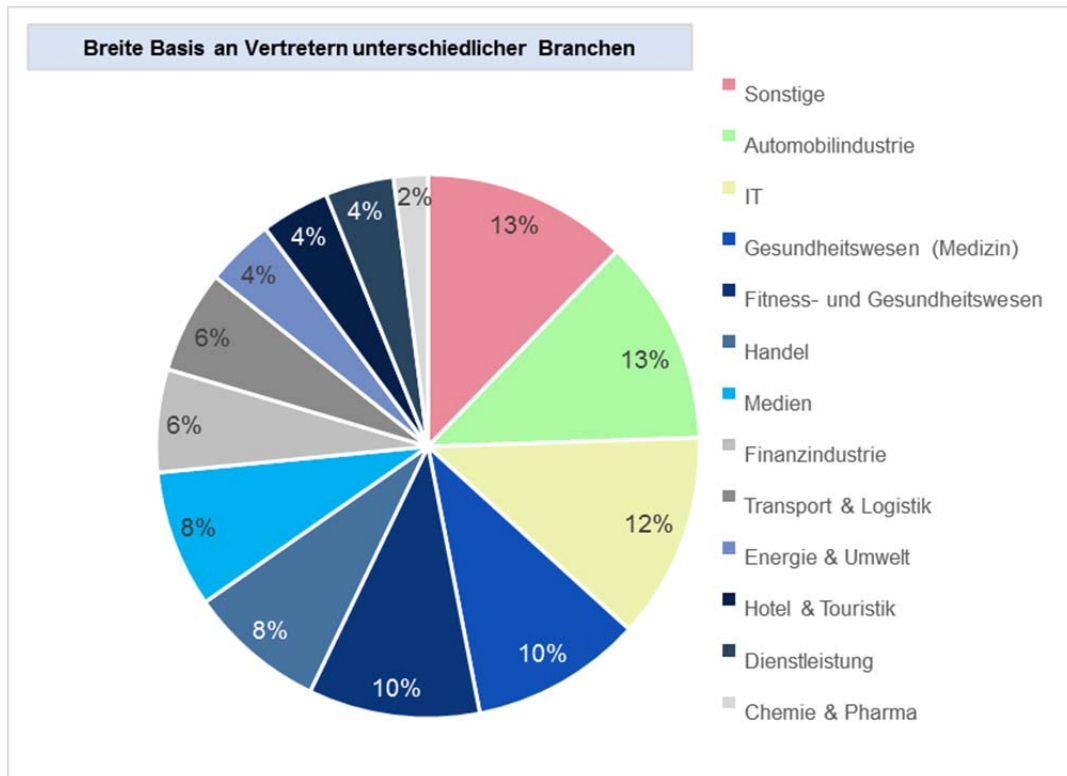


Abbildung 22: Branchenverteilung der Befragungsteilnehmer (n=67)

Über 69% nahmen dabei mindestens einmal in den letzten sechs Monaten Beratungsleistungen in Anspruch, wobei der Anteil an Managementberatung (Organisation- und Prozessberatung sowie Strategieberatung) überwiegt (Abbildung 23).

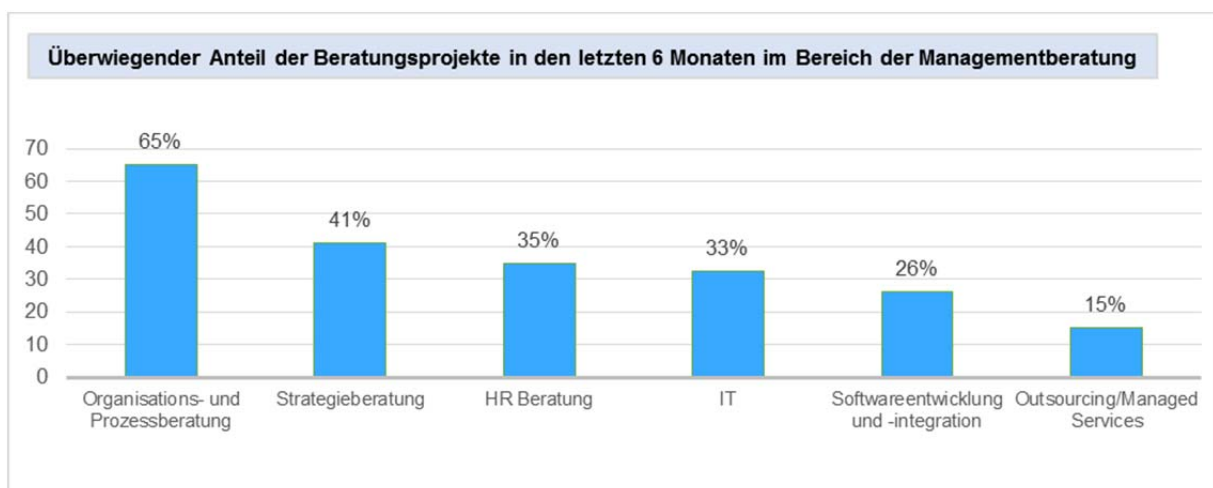


Abbildung 23: Inanspruchnahme von Beratungsleistungen durch die befragten Klienten in den letzten 6 Monaten (Prozentwerte, n=65)

Zusammenfassend repräsentiert die ausreichende Diversität der Teilnehmer den allgemeinen und gemischten Beratungsmarkt, wodurch generelle Erkenntnisse zu Kundenpräferenzen abgeleitet werden können.

3.2 Auf dem Weg zur digitalen Beratung

Der Weg hin zu digitalen Beratungsleistungen wird maßgeblich durch die Bereitschaft der Kunden beeinflusst, Technologien im Beratungsumfeld einzusetzen.

Die Teilnehmer gaben an, ihre *Unternehmen als grundsätzlich offen* gegenüber digitalen Technologien zu bezeichnen. Dabei sehen sich *18% als digitale Enthusiasten, 77% als teils offen und 5% als klassisch-traditionell*. In der Grundhaltung sind die Kunden somit *mehrheitlich offen* für überzeugende digitale Ansätze.

Zu Beginn der inhaltlichen Befragung wurden die Teilnehmer nach ihrer allgemeinen Haltung zur digitalen Beratung befragt. Es zeigt sich, dass sich aktuell über 67% der Befragten bereits vorstellen können, *in Zukunft digitale Beratungsleistungen mittels neuer Beratungstechnologien in Anspruch zu nehmen* (Abbildung 24).

Dies belegt, dass *bereits heute eine Nachfrage nach digitaler Beratung* besteht. Dies ist erstaunlich, da digitale Beratung im Alltag der Beratungsbranche noch nicht etabliert ist. Eine Mehrheit der Kunden sieht also bereits heute in der Summe Vorteile, welche einen Einsatz digitaler Beratung in ihrem konkreten Fall begründen würden.

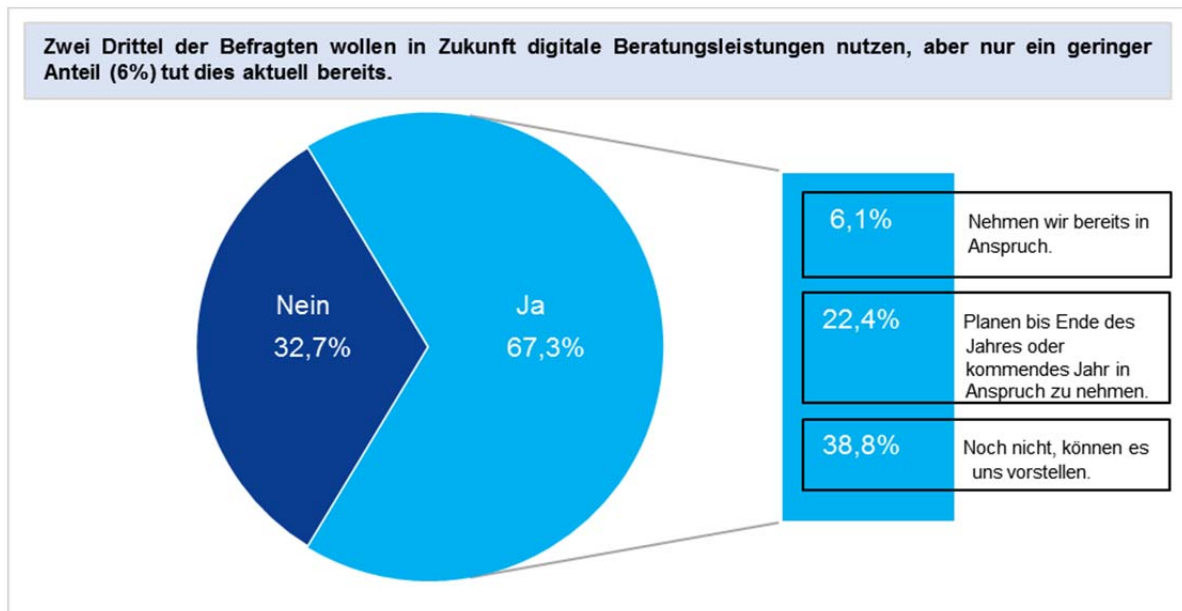


Abbildung 24: Bereitschaft der Teilnahme in Zukunft digitale Beratungsleistungen mittels digitaler Beratungstechnologien in Anspruch zu nehmen (n=64)

Um digitale Beratungsdienstleistungen anzubieten, gilt es daher die *Faktoren zu identifizieren und zu nutzen, welche der Kunde bereits heute in der Summe wahrnimmt* und diese in grundlegende Qualitätskriterien zu überführen.

Hierzu wurden die Teilnehmer in der Studie gebeten, Qualitätsfaktoren der klassischen Beratung und der digitalen Beratung auszuwählen und in Relation zu setzen.

Das Ergebnis zeigt Abbildung 25. Sie gibt Auskunft über die Erwartungshaltung bezüglich der Qualitätsfaktoren. Insbesondere vier Werte sind hier hervorzuheben, die sich teilweise um mehr als 50% zur Wertbasis unterscheiden.

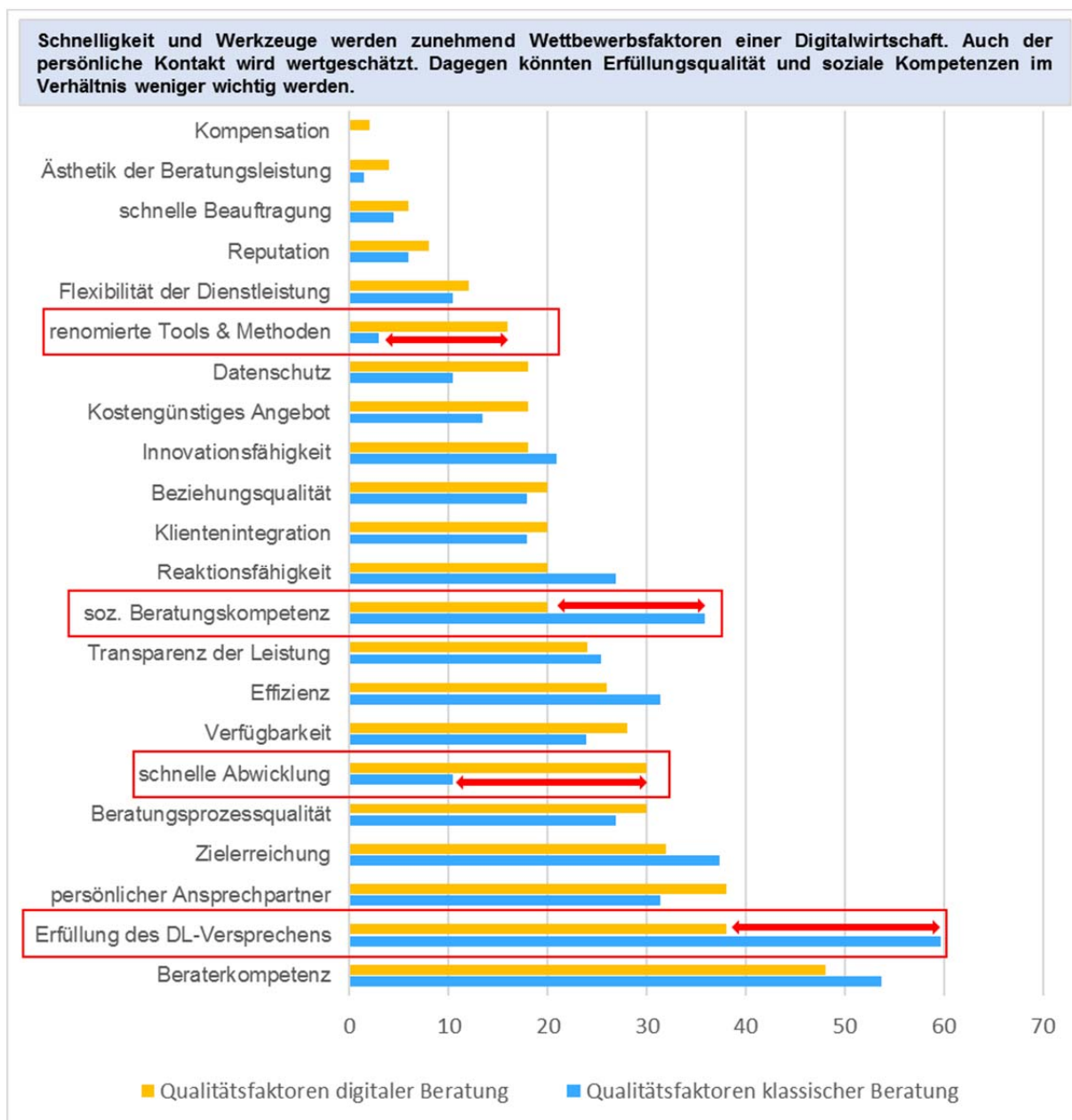
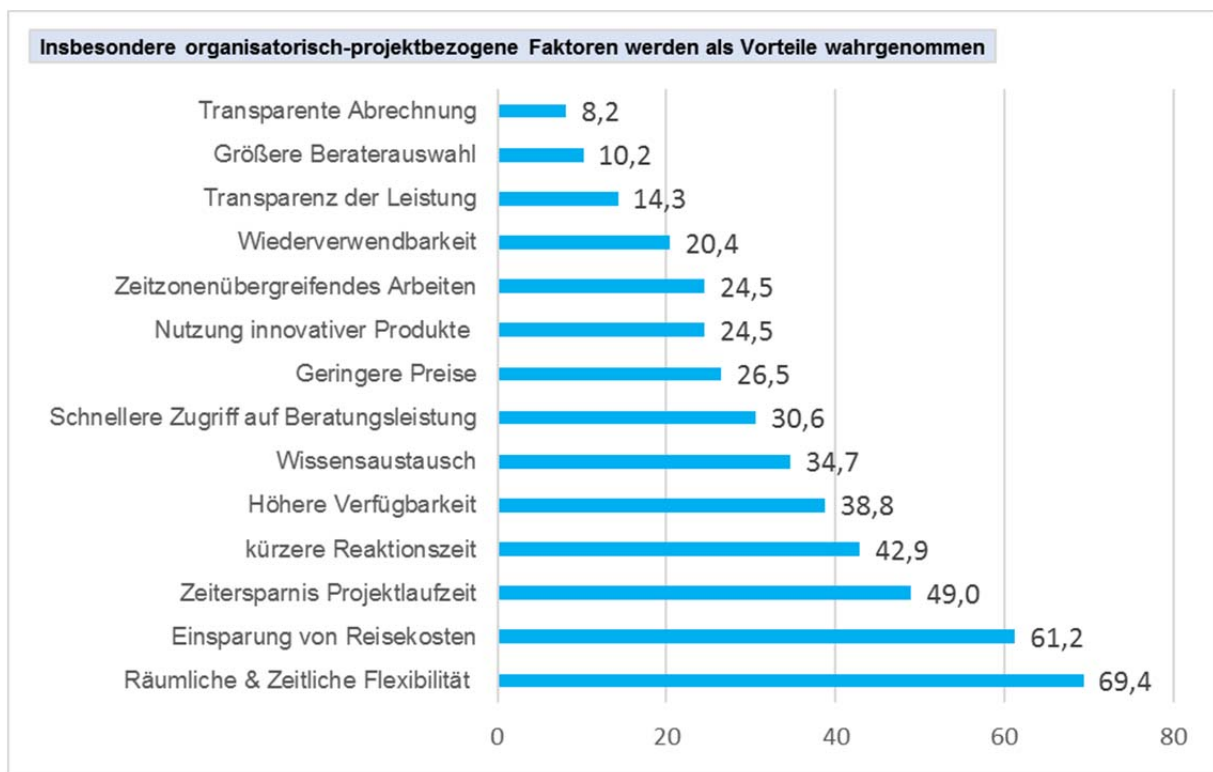


Abbildung 25: Wichtigste Qualitätsfaktoren digitaler und klassischer Beratungsleistungen (durchschnittliche prozentuale Zustimmung pro Kunde) (n=60)

Bezüglich digitaler Beratung erwarten die Kunden insbesondere *eine schnellere Abwicklung der Beratungsleistung* und einen klaren Einsatz renommierter State-of-the-art Technologien. Dabei erwarten sie mit Bezug zu den klassischen Angeboten bei digitalen Angeboten *eine geringere Erfüllung des Dienstleistungsversprechens*. Dies ist so zu interpretieren, dass der Kunde im Gegensatz zu klassischer Bera-

tung keine generellen One-Stop-Lösungen erwartet, sondern konkret definierte (und modulare) Leistungsbündel. Zudem wird, einhergehend mit steigender Virtualität - *zumindest in Relation* - weniger soziale Beratung erwartet.

Neben den Erwartungen bezogen auf die Qualität der digitalen Beratungsleistungen wurden zudem *Vorteile und Nachteile der digitalen Beratung* erfragt. Aus Sicht der Kunden ergeben sich klare Vorteile aus der Orts- und Zeitflexibilität, damit einhergehende Einsparung der Reisekosten, Zeitersparnis über die Projektlaufzeit und höhere Verfügbarkeit samt kürzeren Reaktionszeiten (Abbildung 26). Somit werden insbesondere organisatorisch-projektbezogene Vorteile wahrgenommen, welche auch größtenteils den Erwartungen der Beratung entsprechen (Nissen et al. 2015).



**Abbildung 26: Vorteile digitaler Beratungsangebote aus Kundenperspektive
(Zustimmung in %) (n=61)**

Als wesentliche *Hemmnisse* digitaler Beratung werden die Schwächung der Kunden- und Beraterbeziehung, Probleme in der Kommunikation und Koordination, IT-Sicherheitsprobleme und mangelnde Akzeptanz auf Mitarbeiterseite gesehen (Abbildung 27).

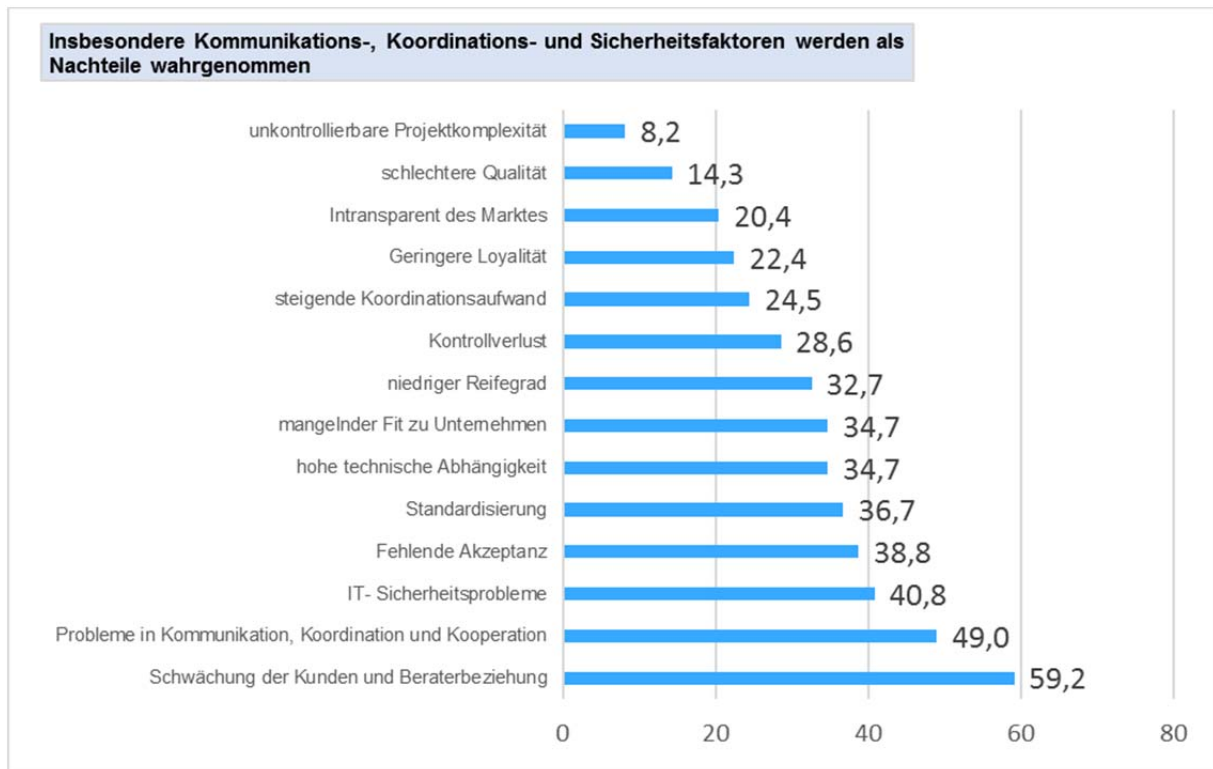


Abbildung 27: Hemmnisse betreffend digitaler Beratungsangebote (Zustimmung in %) (n=61)

Nach Feststellung der Vorteile wurden die erwarteten Einsatzmöglichkeiten, konkret die *erwartete Nutzenstiftung nach Projektphase* erfragt. Zur Frage bestand die Annahme, dass insbesondere der persönliche Erstkontakt in der Beratung im Fokus steht. Dies wurde mittels der Umfrage bestätigt (Abbildung 31). Eine höhere Bereitschaft zum Einsatz digitaler Beratung besteht in den Umsetzungsphasen. Die höchste Bereitschaft besteht in der Nachbereitung. Auch dies trifft die Erwartungen der Autoren, da hier auf Kundenseite von einer geringeren Notwendigkeit zum persönlichen Kontakt auszugehen ist. Es ergibt sich eine grundsätzliche Bereitschaft, digitale Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen (Abbildung 28).

Abbildung 29 zeigt jedoch klar, dass trotz der wahrgenommenen technologischen Dringlichkeit des Einsatzes digitaler Beratung diese insbesondere als komplementär zur klassischen Beratung gesehen wird. Sie wird diese somit aus Sicht der Kunden nicht ersetzen, sondern *primär unterstützend ergänzen*.

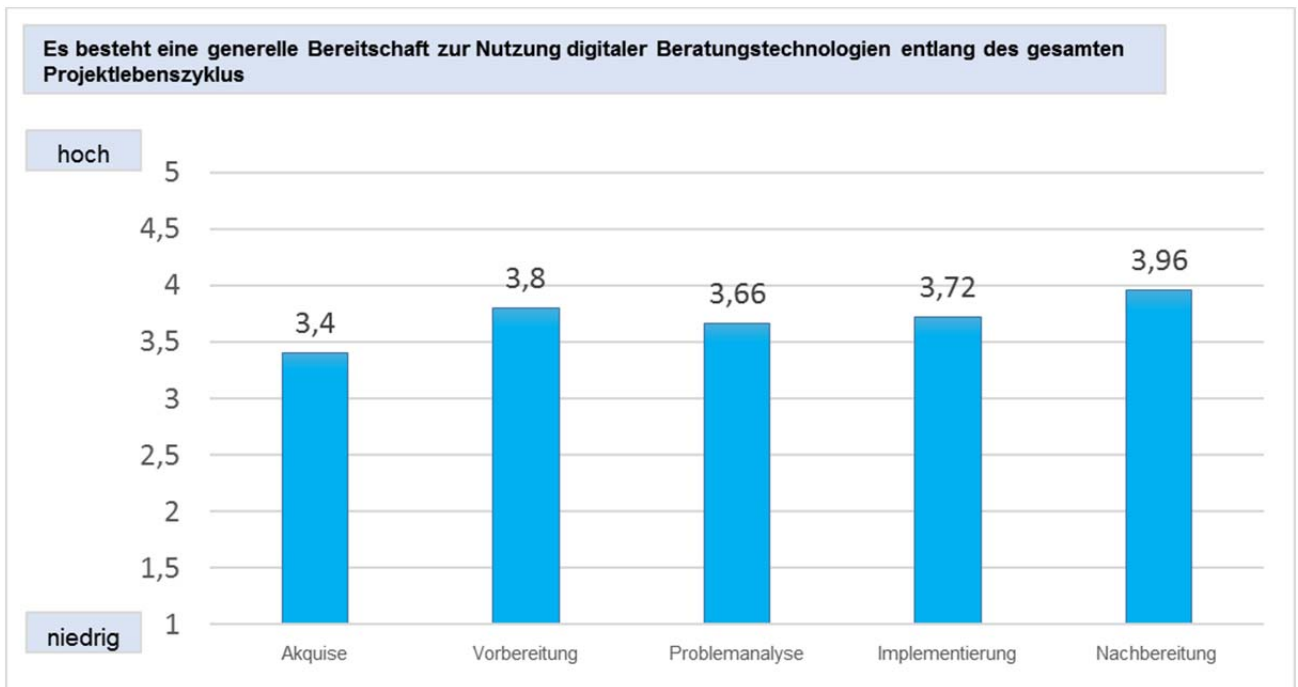


Abbildung 28: Durchschnittliche Bereitschaft digitaler Beratungsmethoden und -technologien während der einzelnen Phasen eines Beratungsprojektes (Angaben in Mittelwerten) (n=59)

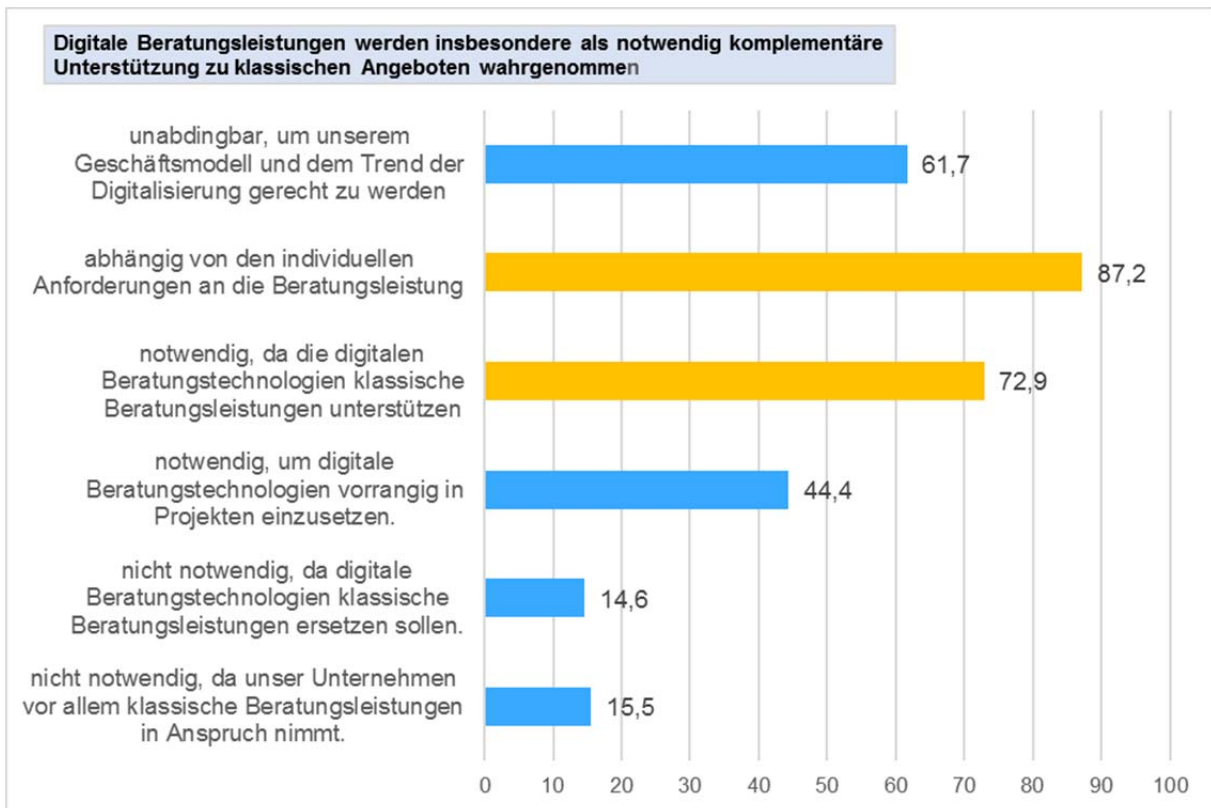


Abbildung 29: Erwartungen auf Klientenseite zur Hybridisierung klassischer und digitaler Beratung (Teilnehmerangaben in %) (n=58)

Eine Konsequenz ist, dass digitale Beratung auch zukünftig, ähnlich dem Omni-Channel-Handel, für Beratungsunternehmen als *hybride Customer Journey* betrachtet werden kann. Dabei steht die Akzeptanz einer Technologie und deren Nutzung in Abhängigkeit zur Beratungsleistung. Sie hängt somit stark vom eigentlichen Beratungsszenario ab. Dabei zeichnet sich aus Kundensicht eine klare Akzeptanz der bereits stärker etablierten Kollaborationstools ab. Hierbei existiert ein signifikanter Gap zwischen der grundsätzlichen Akzeptanz von Beratungstechnologien und deren tatsächlichen Einsatz in Projekten (Abbildung 30).

Eher unbekanntem Technologien wird eine geringere Akzeptanz zugeordnet. Ausreißer sind dabei Social Media und Blogs, welche trotz hoher Bekanntheit als eher ungeeignet für Beratungsprojekte angesehen werden. In der Vergangenheit wurden diese Medien insbesondere zum Changemanagement und B2B Referenzkundenmarketing in Projekten verwendet (bspw. der Liveblog der Firma Ottakringer, Ottakringer 2016). Hier ist der Nutzen für den Kunden noch klar zu vermitteln.

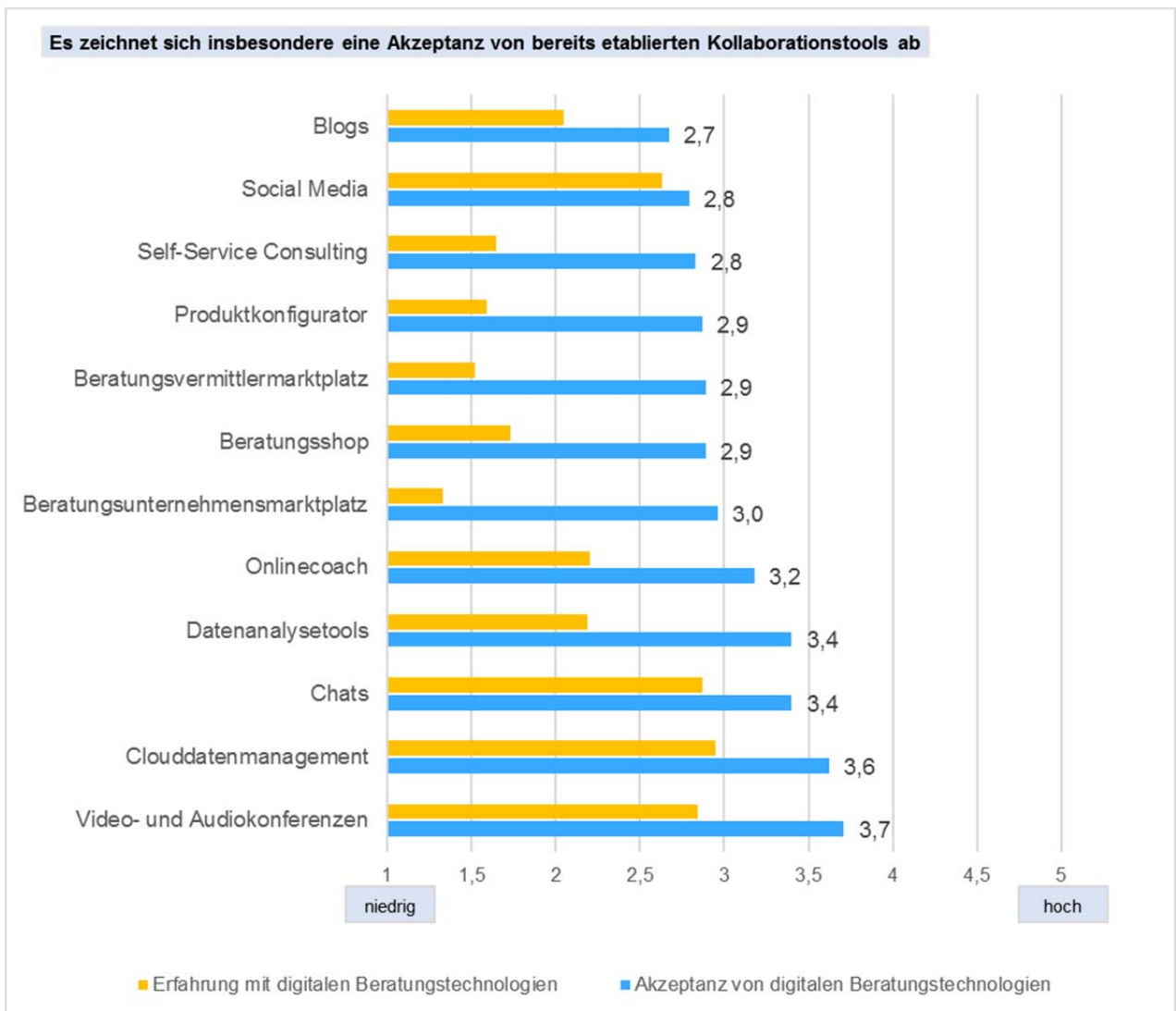


Abbildung 30: Akzeptanz digitaler Beratungstechnologien und bestehender Erfahrungen der Kunden (Angaben in Mittelwerten) (n=59)

Hinsichtlich der Kompetenzen, die ein „digitaler Berater“ im Kundenumfeld mit sich bringen muss, sind soziale Kompetenzen überraschenderweise am meisten gefragt. Argumentativ lässt sich daraus ableiten, dass soziale Kompetenz zwar in Relation zur klassischen Beratung weniger wichtig werden, der „digitale Berater“ seine sozialen Fähigkeiten aus Akzeptanzgründen nicht ablegen sollte. Vielmehr sollte die Virtualisierung der Prozesse und die Verringerung der physischen Präsenz mit einem gewissen Ausgleich an sozialen Fähigkeiten einhergehen, um das „Feeling“ des „People Business“ aufrecht zu erhalten (Abbildung 31).

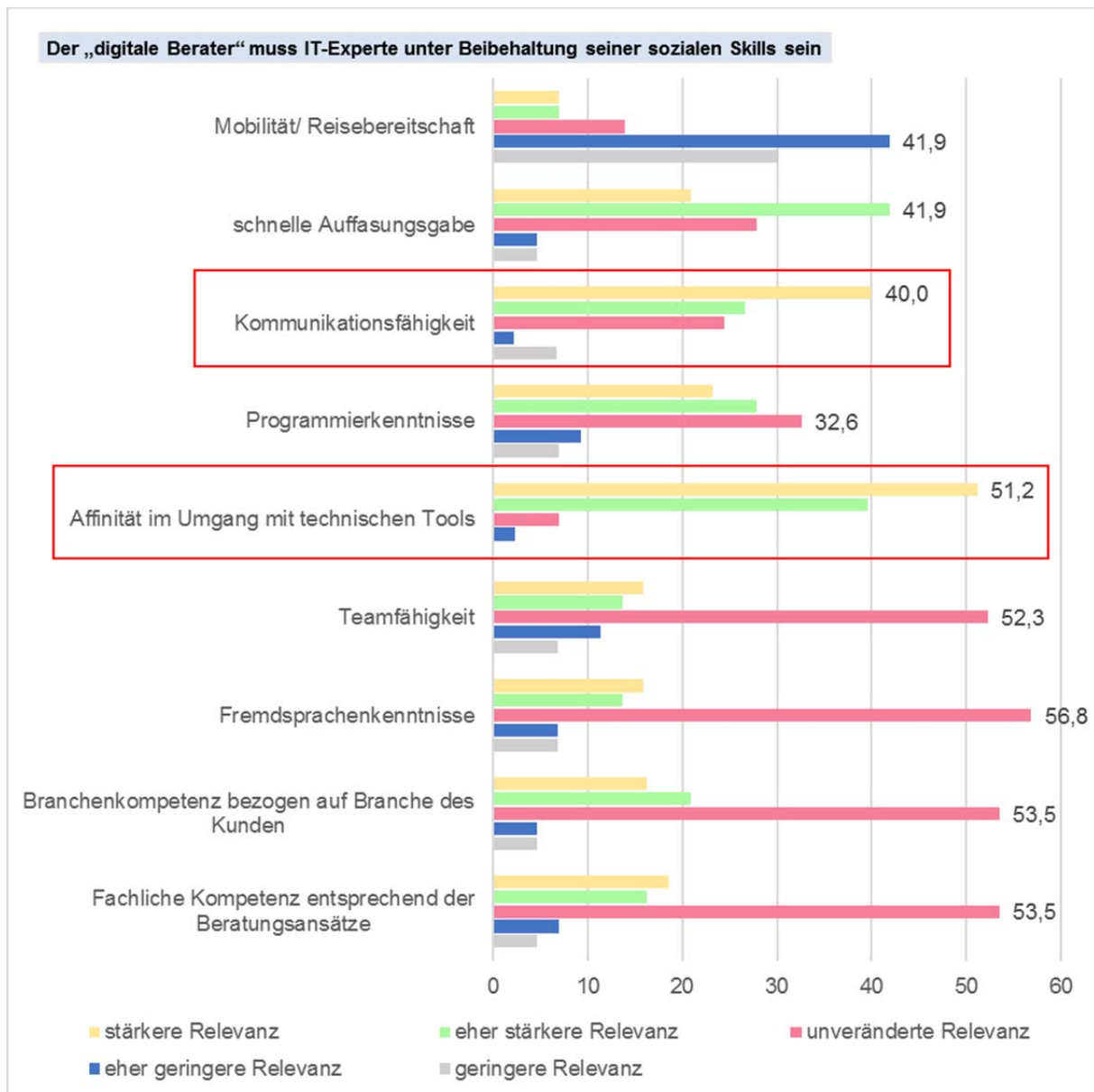


Abbildung 31: Zukünftige Relevanz der Beraterqualifikationen aus Klientensicht (Angaben in %) (n=57)

3.3 Trends der Digitalisierung in der Unternehmensberatung

Die Anforderungen, die Kunden an Beratungsleistungen stellen, haben, wie im letzten Abschnitt aufgezeigt, unterschiedliche Dimensionen, die evolutionärer oder disruptiver Natur sein können. Ebenso verhält es sich mit den Weiterentwicklungen von Beratungsleistungen. Während eine Evolution eine schnellere Realisierung ermöglicht, können sich disruptive Innovationen als marktverändernder Faktor erweisen. Vor diesem Hintergrund kann in Zukunft von einer zunehmend nachfrageinduzierten Digitalisierung der Beratungsmodelle ausgegangen werden.

In diesem Zusammenhang steht die Transformation klassischer Geschäftsmodelle von Beratungsunternehmen in skalierbare, digitale Geschäftsmodelle. Nach Auffassung der Autoren gibt es hierbei *zwei Aspekte der Skalierbarkeit* zu berücksichtigen (Werth & Greff 2018).

- Der *erste Aspekt* ist die Fähigkeit, mit steigenden Gewinnen zu wachsen: Nur, wenn die Umsätze schneller als die Kosten gesteigert werden können, profitiert ein digitales Unternehmen von der Skalierbarkeit.
- Der *zweite Aspekt* ist die Fähigkeit, per se zu wachsen. Hohe Wachstumsraten sind eine Grundeigenschaft digital wachsender Unternehmen.

Für ein Beratungsunternehmen ist Skalierbarkeit ein interessantes, wenngleich problematisches Thema: Um mehr Projekte durchführen zu können, benötigt es mehr Berater. Genauer gesagt, erfordert die Verdoppelung der Projekte eine Verdoppelung der Beraterzahl. So besteht eine lineare Korrelation zwischen Projekten (Projektaufwand) und Personalbestand, d.h. klassisches Consulting *skaliert linear*.

Basierend auf den zwei Aspekten können jedoch vier Ansätze (Säulen) abgeleitet werden, die den Skalierungseffekt auch in der Beratung ermöglichen (Abbildung 32). Die Ansätze haben sich in der Vergangenheit bewährt und wurden bereits durch etablierte, erfolgreiche und exponentiell wachsende digitale Unternehmen anderer Branchen erprobt (Stampfl et al. 2013).

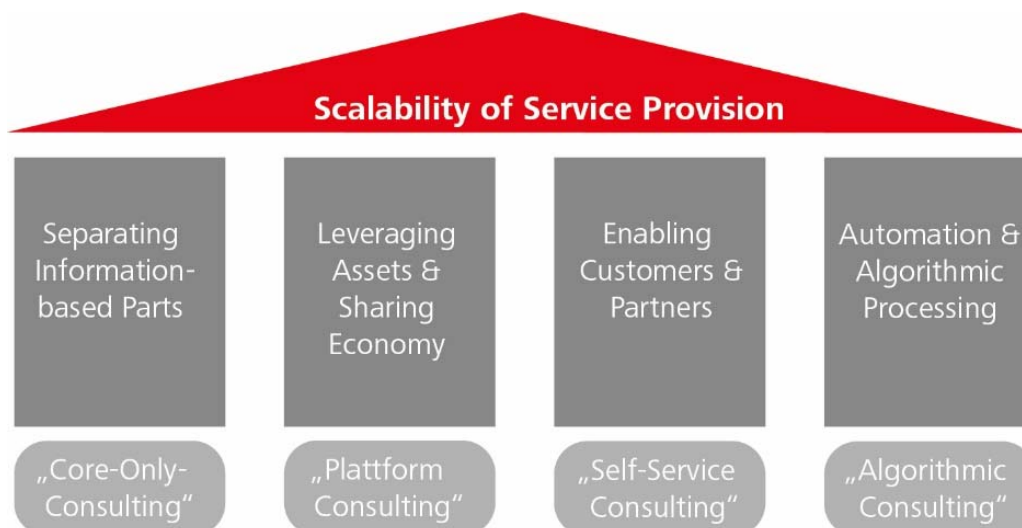
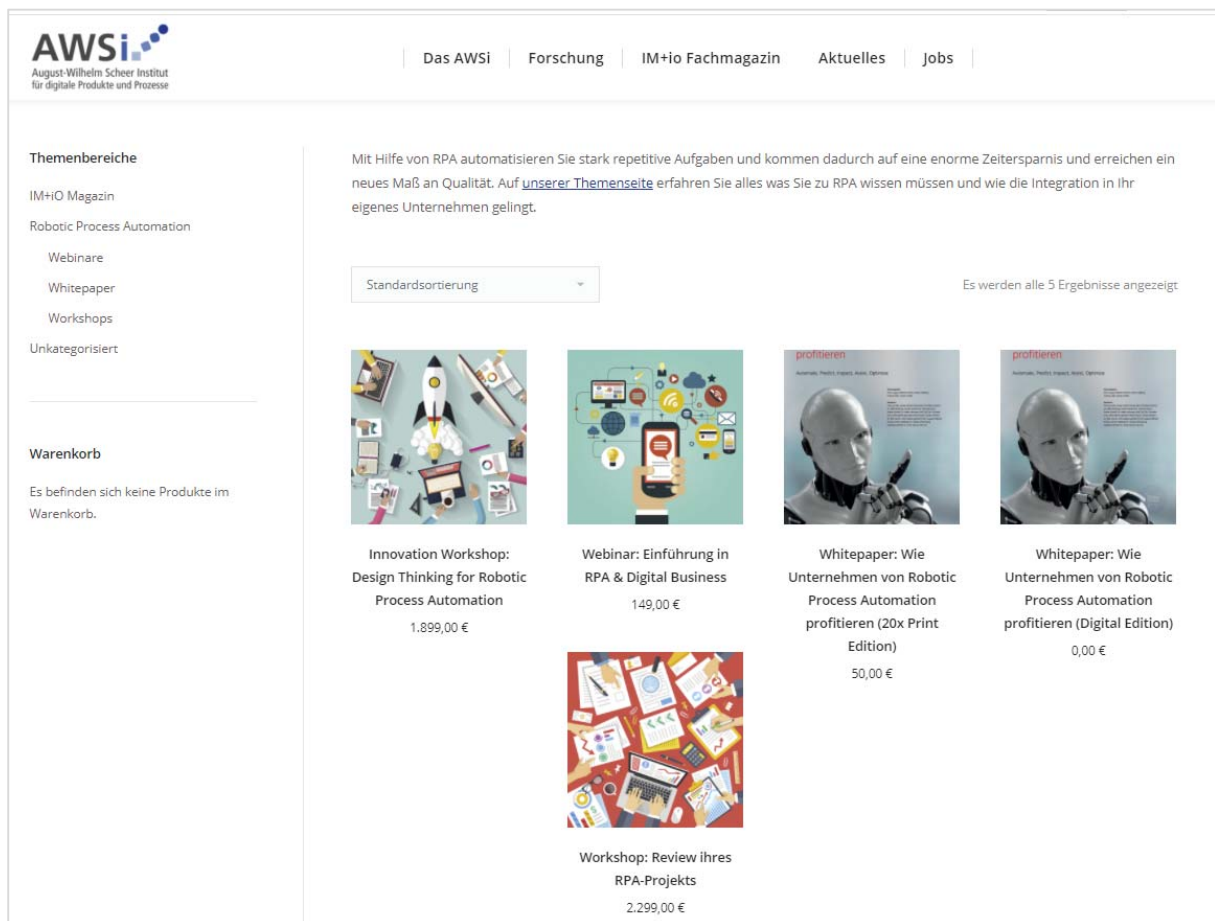


Abbildung 32: Skalierbarkeit digitaler Beratungsmodelle (Werth & Greff 2018)

Core-Only Consulting

Im Beratungsbereich gibt es *informationsbasierte Teile*, die sich zur Automatisierung eignen. Sie bestehen aus Prozessaktivitäten, wie z. B. der Auswahl des richtigen Beraters, der Terminvereinbarung oder der Rechnungsstellung. Alle vor- und nachgelagerten Aktivitäten der originären Beratung können durch die Informationstechnologie effizienter und skalierbar abgebildet werden, indem auf IT-gestützte Prozesse und einen klaren Kundenfokus gesetzt wird. Berater haben somit die Möglichkeit, sich auf ihre *Kernkompetenzen der Wissensvermittlung und des -transfers zu konzentrieren*. Die Skalierbarkeit wird dadurch erreicht, dass die Effizienz in den Hauptaktivitäten eines jeden Beraters steigt, indem er von sich wiederholenden operativen Aufgaben befreit wird.

Ein geeignetes Pilotbeispiel für die Trennung von physischen und immateriellen Teilen des Beratungsprozesses bildet der Dienstleistungs-Marketplace des August-Wilhelm Scheer Instituts (Abbildung 33). Als vollintegrierte Weblösung umfasst der Marketplace den Verkauf, die Disposition und die Lieferabwicklung von Beratungsleistungen. Die Kunden können darin Beratungsleistungen auswählen, vergleichen, anpassen, konfigurieren und kaufen. Die Beratungsleistung selbst wird aktuell noch traditionell vor Ort erbracht. Eine Erweiterung zur Beratungsplattform unter Vollintegration virtueller Berater ist die nächste Ausbaustufe zur vollintegrierten *Core-Only Consulting* Lösung.



The screenshot shows the AWSi Marketplace website. The header includes the AWSi logo and navigation links: Das AWSi, Forschung, IM+io Fachmagazin, Aktuelles, Jobs. The main content area features a search bar with 'Standardsortierung' and a note 'Es werden alle 5 Ergebnisse angezeigt'. Below are five product listings:

| Product Name | Price |
|--|------------|
| Innovation Workshop: Design Thinking for Robotic Process Automation | 1.899,00 € |
| Webinar: Einführung in RPA & Digital Business | 149,00 € |
| Whitepaper: Wie Unternehmen von Robotic Process Automation profitieren (20x Print Edition) | 50,00 € |
| Whitepaper: Wie Unternehmen von Robotic Process Automation profitieren (Digital Edition) | 0,00 € |
| Workshop: Review ihres RPA-Projekts | 2.299,00 € |

Abbildung 33: Der AWSi Marketplace

Plattform Consulting

Skalierbarkeit in einem digitalen Geschäftsmodell kann dadurch erreicht werden, dass anstelle der eigenen Ressourcen externe Ressourcen genutzt werden. Ein üblicher Weg, diesen Ansatz in ein digitales Geschäftsmodell einzubinden, ist eine *Softwareplattform*.

Eine solche Softwareplattform formt ein digitales Geschäftsmodell für den Beratungsbereich, der hier als *Plattform Consulting* bezeichnet wird. Die Beratungsunternehmen, die dieses Geschäftsmodell umsetzen, profitieren vor allem von der erfolgreichen Vermittlung.

Sie werden von beiden Nutzerrollen – Kunden sowie Anbieter von Beratungsleistungen – bezahlt. Grundsätzlich gibt es zwei verschiedene Möglichkeiten der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung einer Beratungsplattform. Zum einen gibt es *Plattformen für die personenorientierte Vermittlung von Beratern und Freiberuflern*, zum anderen *Plattformen für die produktorientierte Vermittlung von Beratungsleistungen*. Hierbei lassen sich auch über eingebettete Remote-Komponenten (z. B. Bildschirmübertragungen oder Videoübertragungen) kleinteilige Beratungsdienstleistungen auf Stunden- oder sogar Minutenbasis anbieten. Beide Varianten profitieren von der intensiven Nutzung externer Fähigkeiten und Berater und damit von deren skalierendem Ökosystem.

Traditionell bieten Beratungsunternehmen große Leistungsblöcke zu einem Tagessatz an. Über den Einsatz von Plattformen lassen sich allerdings auch kleinere Einheiten anbieten, die auf Stunden- oder sogar Minutenbasis abgerechnet werden können. Die Beratungsleistung an sich wird in zweierlei Hinsicht skalierbar. Zum einen wird der Berater durch den Wegfall von Reisekosten effizienter, zum anderen ist jeder Berater in der Lage, seine Dienste für einen adressierten Bereich anzubieten. Mit jeder Vermittlung steigt der prozentuale Gewinn der Plattform bei Grenzkosten nahe Null.

Self-Service Consulting

Ein weiteres Geschäftsmodell sieht vor, Kunden und Partner in die Unternehmensprozesse zu integrieren. Skalierung bedeutet hier, dass der Kunde und/oder Partner arbeitet, statt der Mitarbeiter. In anderem Kontext wird dies auch als "*Self-Services*" bezeichnet. Auch in der Beratung kann dieses Prinzip eingesetzt werden. Der Kunde berät sich selbst. Natürlich nicht wörtlich genommen und auch maschinell unterstützt, aber dem Grunde nach übernimmt der Kunde (Teil-)Aufgaben des Beraters. In der Beratung kann Self-Service Consulting bspw. eingesetzt werden, um *dialogbasierte und automatisierte Dienstleistungen* anzubieten. Assessments sind ein gutes Beispiel. Hier werden auf Basis der Kundenangaben während des Self-Service Consultings automatisch Berichte generiert, Probleme identifiziert und nächste Schritte empfohlen (Werth et al. 2016).

Diese Online-Assessments zielen auf *vollautomatisierte Beratungsleistungen unter Einbezug des Kunden* ab, die vollständig über ein Softwaresystem gesteuert werden, ohne dass ein Berater hinzugezogen werden muss (Werth et al. 2016). Dies gilt jedoch nur für die Ausführung. Bei der Konzeption und Konfiguration eines solchen Dienstes ist nach wie vor der Berater mit seinem Domänenwissen führend.

Algorithmic Consulting

Automatisierung wird oft als primäres Paradigma der Digitalisierung betrachtet. Auch wenn dies nicht der Fall ist, ist die Automatisierung in der Tat ein effektiver Weg, um Skalierbarkeit zu realisieren. Ein Beispielbereich ist die Finanzindustrie, in der es *automatisierten Finanzberatungsdiensten* (sogenannten Robo-Beratern) gelingt, ähnliche oder sogar bessere Anlageergebnisse zu erzielen als menschliche Investment-Manager.

In Bezug auf den Beratungsbereich ist dies nicht vollständig übertragbar. Beratungsprozesse sind nicht primär zahlengetrieben und Ergebnisse nicht immer leicht messbar. Die gängige Meinung ist, dass Beratungsprozesse nicht automatisiert werden können – oder zumindest nicht mit den derzeit verfügbaren digitalen Technologien. Doch das ist nicht ganz richtig: Durch die Aufnahme und Zerlegung von spezifischen Beratungsprozessen werden Prozessbestandteile sichtbar, die tatsächlich automatisierbar sind, insbesondere solche, die sich mit Datenanalyse befassen. Hier kann ein Algorithmus die Arbeit menschlicher Berater ersetzen und sogar verbessern. Wir nennen dieses Szenario, in dem algorithmische Berechnungen in Beratungsprozessen eingesetzt werden, *Algorithmic Consulting*.

Beispielsweise können Technologien und Algorithmen eingesetzt werden, um *Prozessdaten in transaktionalen Systemen automatisch zu analysieren und vorhandene Anomalien aufzudecken*. Dann werden die notwendigen Interventionen automatisch ausgelöst. Darüber hinaus können solche *algorithmischen Beratungssysteme automatisiert Berichte und Entscheidungshilfen* generieren. Die Rolle der Berater im Prozess geht über in Supervision und Entscheidungsunterstützung. Auch in der Praxis finden sich hierzu bereits Ansätze. Beispielhaft hierfür genannt werden sollen die McKinsey Solutions (Christensen et al. 2013). Die McKinsey Solutions sind eine Sammlung von Software-as-a-Service Lösungen, die einen Hauptfokus auf die breite Datenbereitstellung und Datenanalyse legen.

Um auch konkreter die *Kundenakzeptanz bezüglich der skalierbaren Geschäftsmodelle* in der digitalen Beratung zu untersuchen, wurde die Bereitschaft zur Nutzung derartiger Konzepte abgefragt. Als Vergleich wurden die Kommunikationstechnologie und Kollaborationstools genutzt, welche als tendenziell etabliert angesehen werden. Ebenso wie im Fall der Einsatzbereitschaft nach Projektphase ist in Abbildung 34 eine Tendenz zur Mitte mit überdurchschnittlicher Bereitschaft zu erkennen. Dies deutet auf den Bedarf hin, die *Einsatzszenarien für den Kunden zu konkretisieren*. Generelle Zustimmung trifft hier den Nutzenanspruch. Leicht vorne liegt die algorithmische Verarbeitung. Hier wird ein leicht stärkeres Verständnis der Anwendung im eigenen Fall vermutet. Insgesamt ist der Markt somit durchaus offen für digitale Beratung. Insbesondere letztere Ergebnisse deuten auf einen *abwartenden Markt hin, der viele Vorteile vermutet, den es jedoch im konkreten Fall noch zu überzeugen gilt*. Dies ist eine vielversprechende Tendenz für einen sich neu öffnenden Markt.

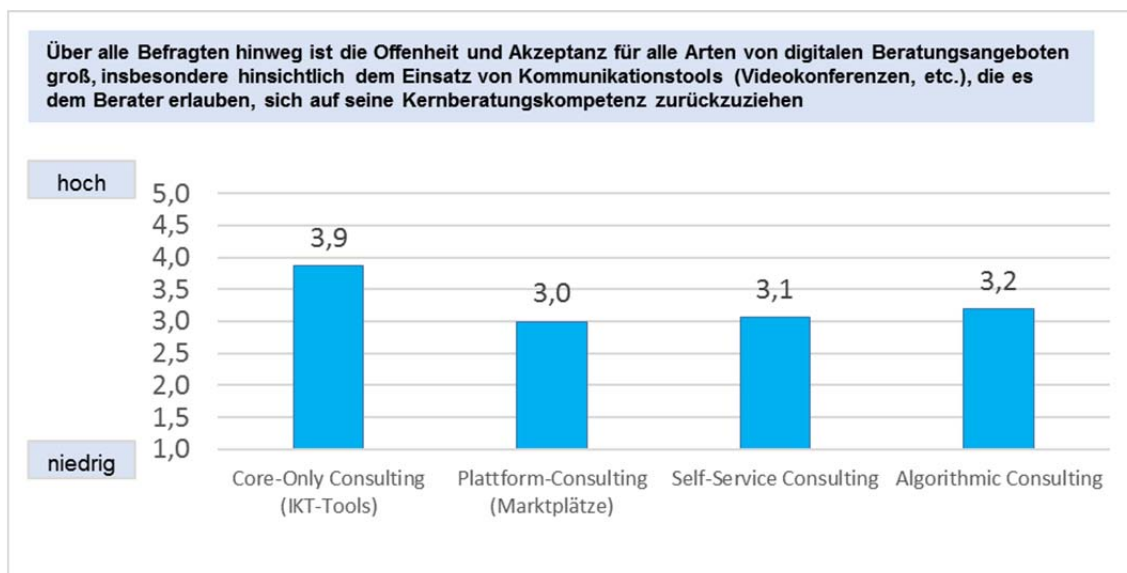


Abbildung 34: Klientenseitige Bereitschaft zum Einsatz skalierbarer Beratungstechnologien im Vergleich zu etablierten Kommunikations- und Kollaborationstools (Angaben in Mittelwerten) (n=61)

3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Quick Fact 12:

„Es gibt eine konkrete Nachfrage nach digitalen Beratungsleistungen.“

Es gilt hierbei für die **Anbieter** von Beratungsleistungen die Nachfrage durch aktives Anpassen der Prozesse und des Produktportfolios aufzugreifen.

Kunden sollten den Wunsch nach Digitalisierung von Beratungsprozessen bei Multiplikatoren und Verbänden stärker adressieren, um die Notwendigkeit zur Anpassung bezüglich der Digitalisierung bei den Anbietern zu verstärken.

Quick Fact 13:

„Die schnellere Abwicklung ist eine Erwartungshaltung an die digitale Beratungsdienstleistung. Hierbei wird kundenseitig der Einsatz renommierter Tools und Methoden erwartet.“

Beratungshäuser sollten vor- und nachgelagerte Aktivitäten wie z.B. die Auswahl des richtigen Beraters, Terminvereinbarung oder Rechnungsstellung durch den Einsatz von Informationstechnologie unterstützen. Hierbei sollte im ersten Schritt auf bereits bewährte IKT-Tools aufgebaut werden. Da Kunden auch offen für Core-Only Consulting sind, ist zu überlegen an dieser Stelle den nächsten Schritt zu gehen und z. B. vollintegrierte Weblösungen einzuführen, damit die Berater sich auf die Kernkompetenzen fokussieren können.

Damit sich die Effizienzsteigerung realisieren lässt, müssen auch **kundenseitig Anpassungen** in der Aufbau- und Ablauforganisation vorgenommen werden, sodass die digitalisierten Prozesse der Berater auch im Zusammenspiel und im Einklang mit den Kunden stattfinden können. Eine entsprechende Infrastruktur (z. B. VPN-Lösungen, Anbindungen an Purchase-to-pay Systeme etc.) sollte hierbei realisiert werden.

Quick Fact 14:

„Die soziale Beratungskompetenz bleibt auch bei digitalen Beratungsleistungen ein wichtiger Faktor, der aufgrund von Kompensationsmechanismen beizubehalten ist.“

Hier sind **Beratungshäuser** angehalten, die persönliche Betreuung des Kunden nicht aus den Augen zu verlieren. Sogar in Szenarien eines Self-Service oder Algorithmic Consultings, in denen der Berater zur Durchführung und Wissensvermittlung praktisch nicht mehr notwendig ist, sollte eine übergeordnete **Process Guidance by Exception** in dem Sinne stattfinden, dass der Kunde innerhalb der Szenarien über eine Remote-Komponente den Berater z.B. bezüglich der Interpretation der automatisierten Ergebnisse zu Rate ziehen kann.

Kundenseitig sollte langfristig ein unternehmensinternes fachliches und Datenanalyse-spezifisches Know-How bezüglich der Kernbereiche aufgebaut werden, um eigenständige Interpretationen von automatisierten Ergebnissen auf hohem Niveau zu gewährleisten.

Quick Fact 15:

„Orts- und Zeitflexibilität, die damit einhergehende Einsparung der Reisekosten, die Zeitersparnis über die Projektlaufzeit und höhere Verfügbarkeit samt kürzeren Reaktionszeiten sind die erwarteten Vorteile digitaler Beratungsleistungen. Nachteile sehen die Kunden vor allem im Nachlassen von Faktoren, die das klassische „People Business“ ausmachen, wie z.B. die Schwächung von Kunden-Berater-Beziehungen, Koordinationsprobleme und IT-Sicherheitsprobleme.“

Die erwarteten Vorteile sprechen im Prinzip für eine Virtualisierung der physischen **Beratungsleistung**, die sich über klassische Kollaborationstools, aber auch über neuere Ansätze wie Plattform Consulting und kleinteilige Remote-Beratung abwickeln lassen. Engmaschige Verfügbarkeiten sowie initiale Vor-Ort-Besuche könnten hierbei die wahrgenommenen Nachteile ausmerzen. Die eingesetzten Technologien, man denke z.B. an Kollaborationstools, müssen mit entsprechenden Sicherheitsmechanismen hinsichtlich Datenhaltung, Datensicherung und Datenschutz ausgestattet sein.

Kunden, die digitale Beratungsleistungen in Anspruch nehmen wollen, sollten für den ganzheitlichen Beratungsprozess eine organisatorische Prozessverantwortung etablieren, quasi eine zentrale Stabsstelle im Sinne eines Projektverantwortlichen, der die Koordination und Kommunikation mit den Beratern verantwortet.

Quick Fact 16:

„Es besteht eine generelle Bereitschaft zur Nutzung digitaler Beratungstechnologien entlang des gesamten Projektlebenszyklus.“

Diese Tatsache spricht dafür, dass **Beratungsunternehmen** ganzheitliche Lösungen zur Automatisierung resp. Unterstützung nicht nur ihrer vor- und nachgelagerten Prozesse, sondern auch ihrer Kerndienstleistungen nutzen können. Interessant könnte diese Entwicklung auch für Anbieter sein, die ganzheitliche Software von der Akquise- bis zur Support-Phase für die Abwicklung wissensintensiver Dienstleistungen anbieten.

Kunden können von diesen Entwicklungen in der Hinsicht profitieren, dass die Erwartungshaltungen bzgl. Schnelligkeit der Abwicklung mit einer ganzheitlichen Lösung erfüllt werden können.

Quick Fact 17:

„Kunden sehen digitale Beratungsdienstleistungen primär nicht als disruptiv an, sondern als eher komplementär zu klassischen Beratungsdienstleistungen. Gleichzeitig machen die Kunden die Ausgestaltung und diesen Umstand stark abhängig vom Beratungsszenario (z.B. Vollimplementierung von Software, avisierte Laufzeit des Projekts, Projektstandort etc.).“

Hier sollten **Beratungsfirmen** hinsichtlich ihrer Digitalisierung weiterhin zweigleisig fahren. Das bestehende Produktportfolio und klassische Dienstleistungen können in der ersten Phase beibehalten werden, digitale Lösungen sollten dazu komplementär angeboten werden. Ziel sollte zunächst ein ausgewogener Mix in der Auslastungsstruktur der Beratungsunternehmen sein, Berater sollten sowohl Vor-Ort- als auch Remote-Kunden betreuen. So können Berater, auch wenn Sie vor Ort eines anderen Kunden sind, für kleinteilige Remote-Beratungen Zeiten blocken, die sie somit ortsunabhängig durchführen können.

Kunden sollten – falls möglich – dem Berater eine entsprechende Infrastruktur (WLAN, Working-Space etc.) zur Verfügung stellen, damit dieser zu bestimmten Zeiten Remote-Beratungen durchführen kann. Dies scheint auf den ersten Blick nicht im Interesse des Vor-Ort-Kunden zu liegen, jedoch kann durch diese Bereitschaft z.B. eine ganzwöchige Präsenz des Beraters vor Ort sichergestellt werden.

Literaturverzeichnis

Allegra M, Fulantelli G, Chiazzese G, Stanford-Smith B, Kidd PT (2000) Distance consulting for small and medium-sized enterprises. In: Stanford-Smith B, Kidd PT (Hrsg.) E-Business: Key Issues, Applications and Technologies. Amsterdam, S. 953–959.

Bagozzi RP (1996) Principles of marketing research. Reprint. Blackwell Business, Cambridge.

BDU (2016–2017) Facts & Figures zum Beratermarkt 2016/2017. BDU e.V., Bonn.

Christensen CM, Wang D, van Bever D (2013) Consulting on the Cusp of Disruption. Harvard Business Review, Vol. 91, No. 10, S. 106–114.

Clauß T (2016) Digitale Geschäftsmodelle gestalten. Wirtschaft Nordhessen 3:16–17.

Cole T (2017) Digitale Transformation. Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss! 2. erweiterte Auflage. Verlag Franz Vahlen, München

Deelmann T (2009) Internetberatung-Einige Überlegungen zu Möglichkeiten einer sinnhaften Vollautomation von Beratungsleistungen. In: Fischer S (Hrsg.) Informatik 2009. Im Focus das Leben - Beiträge der 39. Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI), Bonn, S. 3745–3759.

Downes L, Nunes PF (2013) Big bang disruption. Harvard Business Review 91(3):44–56.

Ennsfellner I, Bodenstein R, Herget J (2014) Exzellenz in der Unternehmensberatung - Qualitätsstandards für die Praxis inklusive der EN 16114. Springer Gabler, Wiesbaden.

Fulantelli G, Allegra M (2003) Small company attitude towards ICT based solutions: some key-elements to improve it. Journal of Educational Technology & Society (6):45–49.

Greff T, Werth D (2015) Auf dem Weg zur digitalen Unternehmensberatung. IM+ io-Das Magazin für Innovation, Organisation und Management (1):30–34.

Klimmer M, Selonke J (2016) Digital Leadership. Springer, Berlin.

Lippold D (2016) Die Unternehmensberatung, von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung. 2. Auflage, Springer, Wiesbaden.

Matt C, Hess T, Benlian A (2015) Digital Transformation Strategies. BISE 57(5):339–343. DOI: 10.1007/s12599-015-0401-5.

Mertens P, Bodendorf F, König W, Schumann M, Hess T, Buxmann P (2017) Grundzüge der Wirtschaftsinformatik. 12. grundlegend überarbeitete Auflage. Springer Gabler, Berlin.

Nissen V (2018) Digital Transformation of the Consulting Industry – Introduction and Overview. In: Nissen V (Hrsg.) Digital Transformation of the Consulting Industry - Extending the Traditional Delivery Model. Progress in IS, Springer, Cham, S. 1–58.

Nissen V, Seifert H (2015) Virtualization of consulting - benefits, risks and a suggested decision process. In: Pavlou P, Saunders C (Hrsg.) Proceedings of AMCIS 2015, Vol. 2, Puerto Rico, S. 1380–1391.

Nissen V, Seifert H (2016) Virtualisierung in der Unternehmensberatung. Eine Studie im deutschen Beratungsmarkt. BDU e.V., Bonn.

Nissen V, Seifert H, Blumenstein M (2015) Virtualisierung von Beratungsleistungen: Qualitätsanforderungen, Chancen und Risiken der digitalen Transformation in der Unternehmensberatung aus der Klientenperspektive. In: Deelmann T, Ockel DM (Hrsg.) Handbuch der Unternehmensberatung, Kz. 7311 Erich Schmidt Verlag, Berlin

Nissen V, Seifert H, Blumenstein M (2018) Chances, Risks and Quality Criteria of Virtual Consulting. In: Nissen V (Hrsg.) Digital Transformation of the Consulting Industry - Extending the Traditional Delivery Model. Progress in IS, Springer, Cham, S. 137-151.

Nowak S (2015) Karibik ohne Strand und Sonne – Wie digitale Beratung Projekte in außergewöhnlichen Regionen ermöglicht. In: IM+io, Heft 2, S. 74–79.

Ottakringer (2016) Referenzkundenmarketing 4.0. IM+io – Das Magazin für Innovation, Organisation und Management, Heft 2, S. 12–15.

Overby E (2008) Process Virtualization Theory and the Impact of Information Technology. Organization Science, Vol. 19, No. 2, S. 277-291.

Parakala K (2015) Global Consulting and IT Service Providers Trends, An Industry Perspective. Technova.

Peitz M, Waldfoegel J (2012) The Oxford handbook of the digital economy. Oxford University Press.

Stampfl G, Prügl R, Osterloh V (2013) An explorative model of business model scalability. International Journal of Product Development 18(3-4):226–248.

Werth D, Greff T, Scheer AW (2016) Consulting 4.0–Die Digitalisierung der Unternehmensberatung. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 53(1): 55–70.

Werth D, Greff T (2018) Scalability in Consulting: Insights into the Scaling Capabilities of Business Models by Digital Technologies in Consulting Industry. In: Nissen V (Hrsg.) Digital Transformation of the Consulting Industry - Extending the Traditional Delivery Model. Progress in IS, Springer, Cham, S. 117-135.

Zum aktuellen Stand der digitalen Transformation im deutschen Markt für Unternehmensberatung

– Studie in Kooperation von BDU e.V., AWSi und TU Ilmenau (WID) zum Status Quo 2017 –

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V.
August-Wilhelm Scheer Institut für digitale Produkte und Prozesse gGmbH
Technischen Universität Ilmenau, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen

2018