

Virtualisierung in der Unternehmens- beratung

Eine Studie im deutschen Beratungsmarkt

Der Megatrend Digitalisierung verändert Unternehmen grundlegend. Das Ergebnis ist die weitreichende Virtualisierung von Leistungen, Prozessen, Organisationsstrukturen als auch ganzen Geschäftsmodellen. Unternehmensberatungen unterstützen ihre Klienten dabei, die Virtualisierung voranzutreiben und damit verbundene Potenziale auszuschöpfen. Einige Unternehmensberatungen haben bereits erkannt, dass die Virtualisierung auch für ihr eigenes Geschäftsmodell und ihre angebotenen Beratungsleistungen strategisch bedeutsam ist. Im Dezember 2015 befragten wir über 500 deutsche Unternehmensberater von Beratungsgesellschaften aller Größenordnungen zum Thema Virtualisierung in der Beratung. Die Ergebnisse der Befragung haben wir in dieser Studie zusammengefasst.

März 2016



In Kooperation mit



Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Volker Nissen, Henry Seifert

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>

In Kooperation mit

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

Beim Megatrend Digitalisierung müssen Unternehmensberater nicht nur Antworten auf die Fragen ihrer Klienten finden. Hier werden sie zum Vordenker in eigener Sache, denn die digitale Transformation wird auch die klassischen Geschäftsmodelle des "People Business" Unternehmensberatung auf den Kopf stellen. Sie fragen sich, was ein disruptiver Wettbewerber tun würde, wenn er im Beratungsmarkt angreifen wollte.

Künstliche Intelligenz wird die Arbeit wissensintensiver Dienstleister nicht nur unterstützen. "Robo-Advisor" werden in Zukunft in bestimmten Bereichen sogar bessere Antworten liefern, als es Menschen können. An Prototypen dieser selbstlernenden Maschinen arbeiten die Labore des Silicon Valley bereits. Mit den kommenden Generationen, die es gewohnt sind, virtuell zu interagieren, wächst zudem die Akzeptanz für virtuelle Zusammenarbeit und für innovative Beratungsleistungen.

Wo steht die Branche aktuell im digitalen Transformationsprozess? Wo liegen die Chancen, wo gibt es Grenzen? Welche Technologietrends treiben die Entwicklung voran? Wie analysieren Beratungen das Virtualisierungspotenzial ihrer Leistungen? Ist die Vollvirtualisierung eine Utopie? Wie wird sich die Beratung in Zukunft verändern?

Als Branchenverband sehen wir es als unsere Aufgabe an, den Beratungsunternehmen fundierte Informationen für den digitalen Transformationsprozess an die Hand zu geben. Darum unterstützen wir die Forschung der Technischen Universität Ilmenau als Kooperationspartner dieser Studie.

Werfen Sie mit uns einen Blick in die Zukunft!



Hans-Werner Wurzel
BDU-Präsident



Kai Haake
BDU-Geschäftsführer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Executive Summary	6
1. Einführung	8
2. Merkmale und Beispiele virtueller Beratungsleistungen	9
3. Teilnehmer und Ablauf der Studie	9
4. Virtualisierung – Bedrohung oder Chance?	11
5. Aktuelle Bedeutung der Virtualisierung in der Unternehmensberatung	12
6. Zukünftige Bedeutung der Virtualisierung in der Unternehmensberatung	14
7. Digitaler Transformationsprozess im Consulting	15
8. Virtualisierungsgrad der Projektphasen	17
9. Nutzung von Beratungsleistungen mit verschiedenen Virtualisierungsgraden	19
10. Vollvirtualisierung – Utopie oder unumgänglich?	19
11. Hemmnisse der Virtualisierung von Beratungsleistungen	20
12. Technologien der Virtualisierung in der Unternehmensberatung	24
13. Bestimmung des Virtualisierungspotenzials von Beratungsleistungen	26
14. Organisation der Transformation von traditionellen Beratungsleistungen	30
15. Anwendungsmöglichkeiten der Virtualisierung	30
16. Zusammenfassung	32
17. Unser Fazit	34
Literaturverzeichnis	36

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Merkmale virtueller Beratungsleistungen	9
Abb. 2: Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich des Umsatzes der Beratungsgesellschaft	10
Abb. 3: Zusammensetzung der Stichprobe nach dem Beratungsfeld des Beraters	10
Abb. 4: Zusammensetzung der Stichprobe in Bezug auf die Unternehmensgröße nach Anzahl der Mitarbeiter	10
Abb. 5: Zusammensetzung der Stichprobe in Bezug auf die Berufserfahrung in der Unternehmensberatung	11
Abb. 6: Erfahrung der Teilnehmer mit virtuellen Beratungsleistungen	11
Abb. 7: Stellenwert der Virtualisierung von Beratungsleistungen	11
Abb. 8: Bedeutung der Virtualisierung für das eigene Geschäftsmodell	13
Abb. 9: Erwartete Zunahme der Bedeutung der Virtualisierung für das eigene Geschäftsmodell	14
Abb. 10: Reifegradmodell der Virtualisierung der Unternehmensberatung.....	15
Abb. 11: Virtualisierungs-Reifegrade der befragten Beratungsunternehmen	16
Abb. 12: Virtualisierungsgrad der einzelnen Projektphasen	17
Abb. 13: Nutzung verschiedener Virtualisierungsgrade in den befragten Unternehmensberatungen	18
Abb. 14: Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Vollvirtualisierung in der Beratung	20
Abb. 15: Hemmnisse der Virtualisierung von Beratungsleistungen	21
Abb. 16: Bedeutung von Technologietrends für die Virtualisierung von Beratungsleistungen	25
Abb. 17: Schrittweise Analyse des Virtualisierungspotenzials.....	27
Abb. 18: Organisation der Virtualisierung in den befragten Unternehmensberatungen	30

Executive Summary

Die Beratungsbranche sieht sich, genau wie ihre Klienten, ständig neuen Herausforderungen und sich verändernden Rahmenbedingungen gegenüber. Beratungsanbieter sollten daher ihr Leistungsportfolio immer wieder kritisch infrage stellen. Obwohl sie die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Klienten durch innovative Lösungen stärken und dort maßgeblich an der Entwicklung neuer Konzepte zur Digitalisierung beteiligt sind, wird bei der Erbringung von Beratungsleistungen oft nur auf traditionelle Ansätze zurückgegriffen. Unternehmensberatung wird immer noch als „people business“ begriffen, weil man davon ausgeht, dass Berater bei Klienten vor Ort (Face-to-Face) an der Lösung der Problemstellung arbeiten. Ein virtueller Prozess ist demgegenüber ein Prozess, in dem die physische Interaktion zwischen den Menschen und/oder Maschinen verschwindet. Der Übergang eines physischen Prozesses hin zu einem virtuellen Prozess wird als „Prozess Virtualisierung“ bezeichnet. Virtualisierung ist ein Trend, dem sich Beratungsunternehmen auch hinsichtlich ihrer eigenen Geschäftsprozesse stellen müssen. Das Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen (Prof. Dr. Volker Nissen) der Technischen Universität Ilmenau will die Entwicklungen in diesem noch diffusen Feld analysieren und durch fundierte Informationen den digitalen Transformationsprozess unterstützen. Deshalb haben wir in Kooperation mit dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU vom 24. November bis 18. Dezember 2015 eine großangelegte anonymisierte Online-Studie zur Virtualisierung von Beratungsleistungen durch. Über 500 Unternehmensberater nahmen an der Studie teil.

Zunächst wurden die Teilnehmer um ihre Einschätzung der grundsätzlichen Bedeutung von Virtualisierung in der Unternehmensberatungsbranche gebeten. 1 % der befragten Berater empfinden Virtualisierung als Bedrohung, 37 % sehen Virtualisierung weder als klare Bedrohung noch als klare Chance und 62 % der befragten Teilnehmer empfinden die Virtualisierung als Chance. Bei der Frage nach der konkreten Bedeutung für das eigene Geschäftsmodell gaben 7 % der befragten Berater an, dass Virtualisierung aktuell gar keine Bedeutung für das eigene Geschäftsmodell hat; 49 % gaben an, dass Virtualisierung für das eigene Geschäftsmodell kaum eine Bedeutung hat. 33 % gab eine mittelgroße und 11 % eine sehr große Bedeutung für das Geschäftsmodell an. Für die Zukunft sehen die meisten Berater einen Anstieg der Bedeutung. So meinten 94 % der Teilnehmer, dass die Bedeutung in der Zukunft mindestens leicht (52 %) wenn nicht sogar deutlich (42 %) ansteigen wird. Nur 6 % der Teilnehmer erwarten, dass die Virtualisierung nicht an Bedeutung gewinnt.

Untersucht wurde außerdem, welchen Fortschritt der digitale Transformationsprozess in der Beratungsbranche aktuell macht. Von vier möglichen Reifegraden, bei denen von Level 1 bis Level 4 das Maß an Virtualisierung und Vernetzung stetig ansteigt, identifizierten sich 45 % mit der niedrigsten Stufe. 47 % gaben an, sich im 2. Level wieder zu finden, 7 % ordneten sich dem 3. Level und nur 1 % dem höchsten und 4. Level der Virtualisierung zu. Damit steckt die Virtualisierung in der Unternehmensberatung bei vielen Unternehmen noch in den Anfängen. Das zeigt sich auch in der Virtualisierung der einzelnen Projektphasen. So

weisen derzeit die Projektvorbereitung und -nachbereitung den höchsten und die Phasen Problemlösung sowie Akquise den geringsten Virtualisierungsgrad auf. Virtuelle Beratungsleistungen können als breites Spektrum von Angeboten mit unterschiedlichen Virtualisierungsgraden verstanden werden. Am obersten Ende dieses Spektrums steht die Vollvirtualisierung, also die vollautomatische Erbringung von Beratungsleistungen im Sinne einer Selfservice-Beratungslösung. 16 % der befragten Teilnehmer gaben an, dass die Vollvirtualisierung in Zukunft irrelevant sei. 51 % sahen eine geringe und 24 % eine mittlere Bedeutung. Für 9 % wird die Vollvirtualisierung eine hohe bis sehr hohe Bedeutung haben. Die größten Hemmnisse bei der Realisierung von Virtualisierung sind gegenwärtig die Akzeptanz der Kunden, ein unklarer wirtschaftlicher Nutzen, die mangelnde Nachfrage der Kunden sowie der mangelnde strategische Fit zu bestehenden Beratungsleistungen. Finanzielle, technologische oder wissensbezogene Hemmnisse wurden hingegen als nachrangig bewertet.

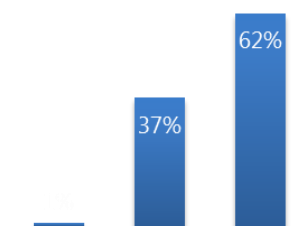
Aus Sicht der Teilnehmer sind die wichtigsten Technologietrends im Kontext der Beratungsvirtualisierung Mobile Technologien, Cloud Technologien und Technologien, die sich dem Bereich Industrie 4.0 zuordnen lassen. Die konkrete Entwicklung virtueller Beratungsleistungen führen die Befragten zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Projektlebenszyklus durch. So gaben 33,5 % der befragten Berater an, die digitale Transformation einer traditionellen hin zu einer virtuellen Beratungsleistung im Rahmen der Projektvorbereitung zu realisieren. 32 % transformieren während eines Projektes und 5,5 % erst nach dem Projektende. 29 % der Berater gaben an, virtuelle Beratungsleistungen ohne einen konkreten Kunden-/Projektbezug zu entwickeln. Damit virtuelle Beratungsleistungen erfolgreich konzipiert und umgesetzt werden können, muss zunächst die Virtualisierbarkeit der eigenen Beratungsangebote überprüft werden. Dabei geht es um die Frage, welche Teile einer Beratungsleistung sich sinnvoll virtualisieren lassen. Im Rahmen der Studie konnten jene Faktoren bestimmt werden, die besonders relevant für die Virtualisierbarkeit sind. Dabei handelt es sich um die Komplexität der Beratungsleistung, die Verfügbarkeit geeigneter Berater, die Akzeptanz des Kunden für virtuelle Beratungsleistungen, den Reifegrad der Beratungsgesellschaft, die Dringlichkeit der Beratungsleistung, das Vertrauen des Kunden in das Beratungsunternehmen sowie die Interaktivität der Leistung.

Für die Beratungsbranche verspricht die Virtualisierung innovative Möglichkeiten zur Optimierung ihrer eigenen Leistungsfähigkeit und Differenzierung im Wettbewerb. Notwendig ist eine differenzierte Analyse des eigenen Leistungsspektrums hinsichtlich der Potenziale, die Virtualisierung innerhalb der Phasen eines Beratungsprojektes, innerhalb der Beratungsorganisation und in der Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern bietet. Hierzu sollte frühzeitig Wissen akkumuliert und eine durchgängige Vision entwickelt werden, die Virtualisierung und den traditionellen Beratungsansatz sinnvoll kombiniert. Dabei wird ein hohes Maß an Kreativität und strategischem Denken verlangt, das über die reine 1:1-Übertragung konventioneller Beratungsabläufe in die virtuelle Welt am Ende weit hinausreicht. Die frühzeitige Einbeziehung technologie-affiner Bestandskunden in den gesamten Ablauf von der Entwicklung bis zum Einsatz virtueller Beratungsprodukte wird dabei ein Schlüssel zum Erfolg sein.

Virtualisierung in der Unternehmensberatung

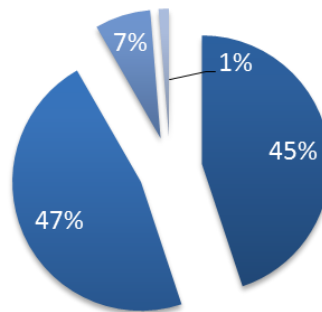


Die Virtualisierung von Beratungsdienstleistungen kann eine innovative Strategie zur Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs sein und klassische Angebote der Unternehmensberatung ergänzen. Virtualisierung bietet die Chance, das gesamte Beratungsunternehmen nachhaltig zu verändern. Durch den gezielten Einsatz von Digitalisierung und Vernetzung eröffnen sich neue Möglichkeiten, die Wertschöpfungskette der Beratung zu gestalten.



Bedrohung oder Chance – Nur 1 % der befragten Berater empfindet die Virtualisierung von Beratungsleistungen als Bedrohung. Für 37% ist die Virtualisierung gegenwärtig weder Bedrohung noch Chance. Mehr als die Hälfte der Befragten (62%) hält die Virtualisierung in der Unternehmensberatung für eine Chance.

45% der Befragten schätzen, dass ihr Beratungsunternehmen erst am Anfang der Virtualisierung ihres Beratungsangebotes steht.



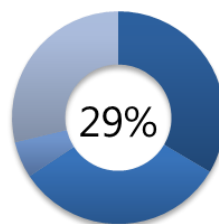
Nur 1% der Befragten gaben an, ihr Beratungsunternehmen sei in der höchsten Stufe der Virtualisierung, dem höchsten Reifegrad angekommen.

Die Frage nach den führenden Technologietrends auf dem Wege zur Virtualisierung wurde von den Teilnehmern vor allem mit drei Technologien beantwortet:

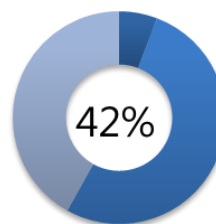
Mobile Technologien
Cloud Technologien
Industrie 4.0

Bei der Frage nach Anwendungsmöglichkeiten für die Virtualisierung wurden vorwiegend Ansätze mit niedrigem und mittlerem Virtualisierungsgrad benannt:

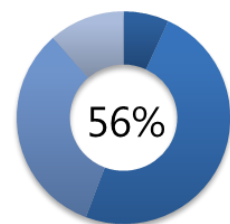
Online Collaboration
Remote Analysis
Online Coaching
Knowledge Management



29% der Virtualisierungsvorhaben werden ohne konkreten Kundenbezug durchgeführt.

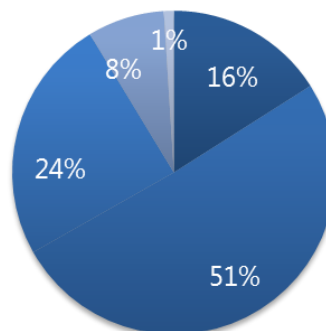


42% der Befragten erwarten, dass die Bedeutung der Virtualisierung in der Zukunft deutlich zunimmt.



56% der Berater gaben an, dass die Virtualisierung gegenwärtig keine oder kaum eine Bedeutung hat.

- 1 **Hemmnis** Nummer eins auf dem Weg zur Virtualisierung ist die fehlende Nachfrage des Kunden.
- 2 Das zweitgrößte Hemmnis ist die mangelnde Akzeptanz der Kunden.
- 3 Das dritte entscheidende Hemmnis ist ein noch unklarer wirtschaftlicher Nutzen.



Vollvirtualisierung, also voll-automatische Beratungsleistungen, halten 16% der Befragten für irrelevant. 51% schreiben dieser höchsten Form der Virtualisierung eine geringe und 24% eine mittlere Bedeutung zu. Nur 8% der befragten Berater schätzen die Bedeutung als hoch und gerademal 1% als sehr hoch ein.

Die Befragung der Teilnehmer wurde online im Zeitraum vom 23. November bis 18. Dezember 2015 durchgeführt. Die Onlinebefragung umfasste 18 Fragen zur Klassifikation der Teilnehmer und zum Themenbereich Virtualisierung. Insgesamt haben 552 Personen an der Befragung teilgenommen.

1. Einführung

Im üblichen Verständnis ist Unternehmensberatung ein „people business“. Dabei suchen Berater Klienten auf, um mit ihnen gemeinsam vor Ort, interaktiv (Face-to-Face), unternehmensrelevante Problemstellungen zu bearbeiten. Doch der Markt für Beratungsleistungen befindet sich in einem Veränderungsprozess. Genau wie ihre Klienten, sieht sich die Branche ständig neuen Herausforderungen und veränderten Rahmenbedingungen gegenüber. So ist in der Unternehmensberatung seit Jahren ein Wandel hin zu einem Käufermarkt mit hohem Konkurrenzdruck auch durch Freelancer und Anbieter aus Billiglohnländern im Bereich von Standardleistungen, zu beobachten (Nissen 2013). Daneben betreten neue Wettbewerber, mit innovativen Geschäftsmodellen und technologiegetriebenen Beratungsansätzen, den Markt (Christensen 2013). Große Beratungsunternehmen reagieren bereits und entwickeln sich zu Full Service Providern, deren breites Leistungsspektrum auch technologiebasierte Beratungslösungen umfasst. Sie nutzen Technologien, um Beratungsleistungen zu virtualisieren und um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Unternehmensberatungen, die sich nicht oder nur oberflächlich mit der Virtualisierung beschäftigen, laufen Gefahr, im Wettbewerb zurückzufallen und ihre Position im Beratungsmarkt zu schwächen.

Doch auch die Käuferseite hat sich verändert. Hier ist eine gestiegene Professionalität und ein erhöhtes Preisbewusstsein der Klienten im Umgang mit Beratungsanbietern zu beobachten (Mohe 2003). Im Bereich des Beratungseinkaufs findet eine stärkere Zentralisierung, Formalisierung und Standardisierung der Prozesse statt. Dabei steht das Preis-Leistungsverhältnis im Zentrum. Beratungserfolg soll überprüfbar sein.

Obwohl Beratungshäuser die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Klienten durch innovative Lösungen stärken und maßgeblich an der Entwicklung neuer Konzepte und der Nutzung von Digitalisierung beteiligt sind, wird bei der Gestaltung von Beratungsprozessen oft nur auf traditionelle Ansätze zurückgegriffen. Dies muss kritisch überdacht werden. Auch die Beratungsbranche steht, wie viele ihrer Klienten, vor einem digitalen Transformationsprozess hin zu teilweise bis vollständig virtualisierten Prozessen, Organisationen und Geschäftsmodellen.

Die Virtualisierung beschreibt dabei die Transformation eines physischen hin zu einem virtuellen Prozess. Ein virtueller Prozess ist ein Prozess, in dem die physische Interaktion verschwindet. Der Übergang eines physischen Prozesses hin zu einem virtuellen Prozess wird als „Prozess Virtualisierung“ bezeichnet (Overby 2008). Die Virtualisierung von Prozessen kann von der Automatisierung begleitet werden. Die Virtualisierung speziell von Beratungsleistungen kann, angesichts der beschriebenen Herausforderungen, eine innovative Strategie zur Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs sein und klassische Angebote der Unternehmensberatung ergänzen. Virtualisierung bietet die Chance, das gesamte Beratungsunternehmen nachhaltig zu verändern.

Durch den gezielten Einsatz von Digitalisierung und Vernetzung eröffnen sich neue Möglichkeiten, die Wertschöpfungskette der Beratung zu gestalten.

So können innovative Beratungsprodukte nicht nur das Leistungsportfolio, sondern insbesondere das Geschäftsmodell sinnvoll erweitern und in Teilen revolutionieren, wodurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen sind. Die Vernetzung der verschiedenen Akteure durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationsanwendungen eröffnet Chancen, die Effizienz und Effektivität der Beratungsleistungen zu steigern und gleichzeitig neue Absatzmärkte zu erschließen. Die Virtualisierung kann der Grundstein für neue Formen der Zusammenarbeit und Integration mit den Beratungsklienten sein. So ändert sich die Art und Weise wie Berater und Kunden zusammenarbeiten grundlegend, was Chancen und Risiken birgt (Nissen et al. 2015).

Die Virtualisierung ist dabei als Spektrum von möglichen Beratungsleistungen zu verstehen, dessen Extrempunkte einerseits durch einen lediglich unterstützenden Einsatz und andererseits durch einen ausschließlichen Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie in Beratungsprozessen bestimmt sind. Letzteres bezeichnet man als Vollvirtualisierung, bei der die persönliche Beratungsleistung vollständig durch technologiebasierte Lösungen substituiert ist. Hier nutzt der Kunde Beratungsprodukte selbstständig, kann aber bei Bedarf ergänzende persönliche Beratung erhalten.

Zwischen den Extrempunkten existieren zahlreiche Varianten virtueller Beratungsleistungen, die durch Eigenschaften wie den Standardisierungsgrad beschrieben werden können. Virtualisierung ist heutzutage allgegenwärtig. Online Banking und Social Media sind nur zwei Beispiele dafür, dass Virtualisierung inzwischen eine immer bedeutendere Rolle im alltäglichen Leben einnimmt. Virtualisierte Formen der Unternehmensberatung, wie beispielsweise automatisierte Datenanalysetools oder Selfservice -Consulting, werden in der Praxis bislang jedoch nur vereinzelt genutzt.

Es sind unter Beratern sogar ablehnende Tendenzen insbesondere gegenüber einer Automatisierung von Beratungsleistungen beobachtet worden (Deelmann 2015). Doch scheint das Potenzial einer solchen digitalen Transformation des Consultings langsam erkannt zu werden (Greff und Werth 2015). Die Virtualisierung ist bisher eher eine Option für Spezialisten als ein allgemein akzeptierter Ansatz zur Gestaltung neuer Geschäftsmodelle der Beratung. Gefragt ist an dieser Stelle ein Paradigmenwechsel, weg von der Prämisse Beratungsleistungen müssen stets persönlich erbracht werden, hin zu innovativen Geschäftsmodellen, die Informations- und Kommunikationstechnologien (KT) bei der Leistungserbringung sinnvoll nutzen.

Notwendig zur Realisierung dieser ambitionierten Vision sind geeignete Artefakte, wie webbasierte Beratungsplattformen, mobile Beratungsapplikationen, semantische Technologien, Data Mining- und Kooperations-Werkzeuge.

Ebenso werden Konzepte benötigt, wie die Virtualisierbarkeit von Beratungsprozessen beurteilt und Lösungen, die konventionelle und virtualisierte Beratung zu einem schlüssigen Ganzen verbinden, entwickelt werden können. Methoden und Techniken der Virtualisierung sind zu schaffen. Hier besteht noch erheblicher Forschungsbedarf (Seifert und Nissen 2016).

2. Merkmale und Beispiele virtueller Beratungsleistungen

Um das Prinzip „Virtualisierung“ besser verstehen zu können, werden in diesem Abschnitt Merkmale und Beispiele virtueller Beratungsleistungen beschrieben. Virtuelle Beratungsleistungen können unterschiedlichste Formen annehmen. Zur Klassifikation dieser heterogenen Menge an Beratungsleistungen können Merkmale aus der Dienstleistungsforschung genutzt werden (vgl. Abb. 1).

Die Interaktivität einer virtuellen Beratungsleistung beschreibt das Maß der Interaktion von Berater und Kunde. Der Digitalisierungsgrad bildet ab, in welchem Umfang Informations- und Kommunikationstechnologien bei der Erbringung der virtuellen Beratungsleistung genutzt werden. Mit dem Merkmal Standardisierungsgrad wird abgebildet, wie sehr Bestandteile, Abläufe und Ergebnisse einer virtuellen Beratungsleistung vorbestimmt sind. Die Integrativität beschreibt das Maß mit dem externe und interne Faktoren, also Ressourcen von Klienten und Beratern, im Beratungsprozess eingebracht werden müssen. Die Modularität beschreibt, inwiefern eine Beratungsleistung sich in abgeschlossene, durch klare Schnittstellen separierte Teilleistungen zerlegen lässt.



Abb. 1: Merkmale virtueller Beratungsleistungen

Ein Online-Management-Coaching, das als virtuelle Beratungsleistung einer Human-Resources-Beratung angeboten wird, weist demnach andere Merkmalsausprägungen auf, als ein Remote-Process-Mining, das von einer IT-Beratung eingesetzt wird. Am Beispiel der Interaktivität lässt sich der Unterschied verdeutlichen. Beim Coaching wird sehr interaktiv mit der zu trainierenden Person zusammengearbeitet; Ideen, Meinungen und Erfahrungen werden rege ausgetauscht. Bei einem Remote-Process-Mining hingegen wird kaum mit Kundenvertretern intera-

giert. Hier liegt der Fokus auf der richtigen Anwendung des Mining-Tools durch den Berater und der korrekten Analyse der generierten Prozessmodelle.

Weitere Beispiele für virtuelle Beratungsleistungen, die jeweils unterschiedliche Merkmalsausprägungen aufweisen, sind:

- Videokonferenzen zwischen Beratern, die sehr interaktiv aber wenig standardisiert sind,
- ein Chat für Kunden von Beratern, der ebenfalls interaktiv ist, Informationen des Kunden integriert und Standardisierung in Form von Richtlinien enthält,
- ein Podcast für Kunden zu einem aktuellen Thema, der nicht interaktiv ist, aber dafür voll digitalisiert,
- ein Data Mining Tool für Analysezwecke für Berater, das durch eine hohe Modularität und Integrativität gekennzeichnet ist,
- ein personalisiertes Kundenportal zur Nutzung von Beratungsleistungen im Internet, das sehr modular strukturiert ist,
- ein internetbasiertes Assessment zur Bestimmung des Reifegrades vom Projektmanagement des Kunden, das wenig interaktiv, dafür sehr standardisiert und modularisiert ist,
- ein Interview mit Kunden über Skype mit einer hohen Interaktivität,
- eine Tablet-App der Beratung zum Thema Projektmanagement mit einem hohen Digitalisierungsgrad,
- ein interaktiver, virtueller Assistent für Kunden, der den Kunden digital und standardisiert berät.

Virtuelle Beratungsleistungen können demnach sehr unterschiedliche Formen annehmen. Durch die Kombination von unterschiedlichen, virtuellen Leistungsmodulen, können wiederum neue virtuelle Beratungsleistungen entstehen. Es wird auch deutlich, dass Virtualisierung kein völlig neues Phänomen ist. Im gegenwärtigen Beratungsalltag werden vor allem einfache virtuelle Beratungsleistungen bereits genutzt. So sind Skype, Videokonferenzen oder Projektplattformen heute bereits Bestandteil vieler Projekte.

3. Teilnehmer und Ablauf der Studie

Als Vertreter der Forschung wollen wir die Entwicklungen in diesem noch diffusen Feld analysieren und die Beratungsbranche durch fundierte Informationen im digitalen Transformationsprozess unterstützen. Deshalb wurde eine anonymisierte Online-Studie zur Virtualisierung von Beratungsleistungen durchgeführt. Befragt wurden Beratungsgesellschaften aller Größenordnungen aus der gesamten Consultingbranche. Die Befragung der Teilnehmer wurde im Zeitraum vom 23. November bis 18. Dezember 2015 durchgeführt. Die Onlinebefragung umfasste 18 Fragen zur Klassifikation der Teilnehmer und zum Themenbereich

Virtualisierung. Insgesamt haben 552 Personen an der Befragung teilgenommen.

Wie hoch ist der Umsatz in der Unternehmensberatung in der Sie tätig sind im Jahr?

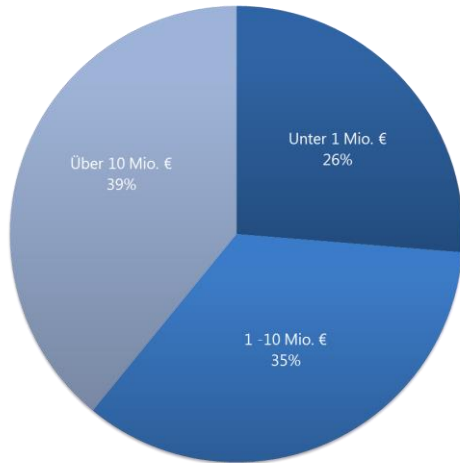


Abb. 2: Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich des Umsatzes der Beratungsgesellschaft (n=520)

Schaut man sich die Verteilung der Teilnehmer nach Höhe des durchschnittlichen Umsatzes an (vgl. Abb. 2), so konnte eine erhebliche Zahl von Beratern aus allen Größenklassen befragt werden.

In welchem Beratungsfeld sind Sie überwiegend tätig?

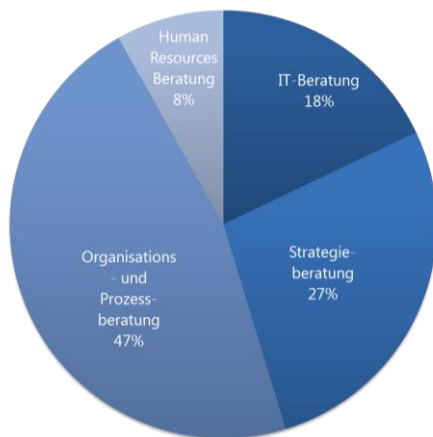


Abb. 3: Zusammensetzung der Stichprobe nach dem Beratungsfeld des Beraters (n=552)

Bezogen auf die Struktur des deutschen Beratungsmarktes nach Marktanteil, sind Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 10 Mio. € in der Stichprobe etwas überrepräsentiert. Insgesamt wird der deutsche Beratungsmarkt jedoch gut abgebildet. In der Studie haben Berater aus allen Beratungsfeldern teilgenommen (vgl. Abb. 3). Die Strategieberatung hat in Deutschland, gemäß der Facts & Figures Studie des BDU, einen Anteil von 24,8 % am Gesamtumsatz (BDU 2015). Die Organisations- und Prozess-

beratung 43,4 %, die Human Resources Beratung 10,4 % und die IT-Beratung 21,4 %. Auch wenn hier nicht der Umsatz sondern der Teilnehmer bezogen auf das Beratungsfeld betrachtet wurde, erscheint der deutsche Beratungsmarkt angemessen in der Stichprobe abgebildet. Hier ist auch zu berücksichtigen, dass eine eindeutige Zuordnung von Beratungsfeldern in vielen Fällen schwierig ist, da Beratungsgesellschaften Leistungen aus unterschiedlichen Beratungsfeldern anbieten und miteinander kombinieren. Es konnten ebenfalls Vertreter sowohl von kleinen, mittleren als auch großen Unternehmen nach Mitarbeiterzahl befragt werden (vgl. Abb. 4). Dabei arbeiten 27 % der befragten Berater bei einer Unternehmensberatung mit weniger als 10 Mitarbeitern. Insgesamt 22 % sind bei einem Anbieter mit mehr als 1000 Mitarbeitern beschäftigt.

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen tätig?

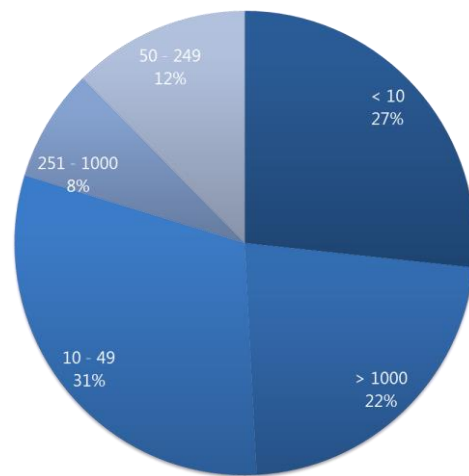


Abb. 4: Zusammensetzung der Stichprobe in Bezug auf die Unternehmensgröße nach Anzahl der Mitarbeiter (n=547)

Um valide Aussagen über die Bedeutung und Zukunft der Virtualisierung treffen zu können, war es wichtig, die Einstellungen sowohl von jungen als auch sehr erfahrenen Beratern zu untersuchen. Auch hier zeigt sich, dass das Meinungsbild von Beratern mit unterschiedlichen Erfahrungsniveaus erfasst werden konnte (vgl. Abb. 5). Knapp zwei Drittel der Teilnehmer arbeiten seit mehr als 10 Jahren in der Unternehmensberatung. 28 % der in dieser Studie befragten Berater kann auf mehr als 20 Jahre Beratungserfahrung zurückgreifen. Die Teilnehmer wurden zudem gebeten, ihre bisherige Erfahrung mit virtuellen Beratungsleistungen einzuschätzen (vgl. Abb. 6).

Die Hälfte der befragten Teilnehmer hat bisher keine bis wenige Erfahrungen mit der Virtualisierung von Beratungsleistungen gemacht. Ein Drittel der Teilnehmer gibt an, bereits einige Erfahrungen gemacht zu haben und knapp ein Fünftel der Berater sagt, dass sie viele bis sehr viele Erfahrungen in diesem Themenfeld haben. Diese Erfahrungswerte deuten darauf hin, dass die Virtualisierung noch in den Anfängen steckt und insbesondere Erfahrungen mit komplexen, virtuellen Beratungsleistungen noch fehlen.

Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits als Berater?

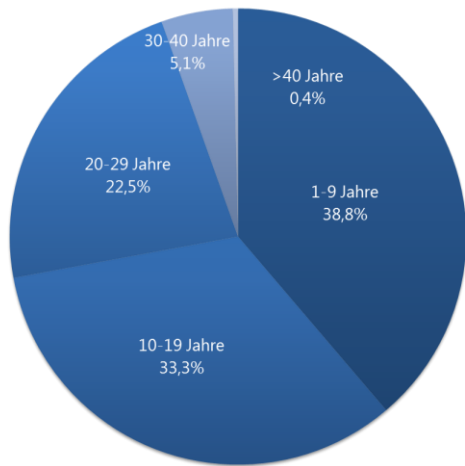


Abb. 5: Zusammensetzung der Stichprobe in Bezug auf die Berufserfahrung in der Unternehmensberatung (n=552)

Immerhin 6 % der Berater gaben an, bereits sehr viele Erfahrungen mit virtuellen Beratungsleistungen gemacht zu haben. In der Beratungsbranche gibt es folglich Unternehmen, die sich stärker auf die Virtualisierung ausgerichtet haben. In welchem Umfang das der Fall ist, soll später geklärt werden.

Haben Sie bereits Erfahrungen mit virtualisierten Beratungsleistungen gemacht?

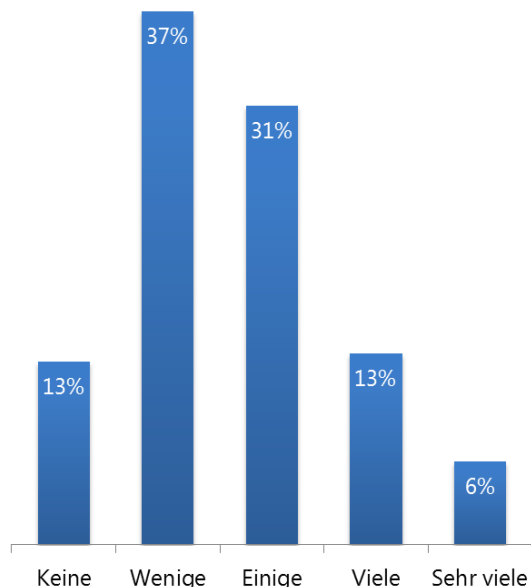


Abb. 6: Erfahrung der Teilnehmer mit virtuellen Beratungsleistungen (n=531)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass den Daten der Studie eine Stichprobe zu Grunde liegt, die als repräsentativ

für den deutschen Beratungsmarkt angesehen werden kann. Auch die Anzahl an Teilnehmern von über 500 Beratern ermöglicht es uns, Trends und Thesen abzuleiten, die für den deutschen Beratungsmarkt repräsentativ und gut begründet sind. Nachfolgend wird zunächst der heutige Stellenwert der Virtualisierung in Beratungsfirmen analysiert.

4. Virtualisierung – Bedrohung oder Chance?

Beratungsdienstleistungen werden traditionell als „people business“ verstanden. Virtualisierung geht mit einem Paradigmenwechsel einher und strebt Geschäftsmodelle an, die aus dem reinen „people business“ ein „Peoples & Technology Business“ machen. Wie bereits beschrieben, geht dieser Ansatz auch mit Überlegungen einher, menschliche Beratungsleistungen gezielt durch Technologie zu ersetzen. Folglich können Widerstände und Ängste gegenüber der Virtualisierung entstehen.

Die Mehrheit der Studienteilnehmer (vgl. Abb. 7) bewertet Virtualisierung jedoch als Chance. Damit wird anerkannt, dass Virtualisierung für die Beratungsbranche weitreichende Potenziale bietet, die Möglichkeiten neuer technischer Entwicklungen zu nutzen.

Bewerten Sie die Virtualisierung für Ihr Unternehmen als Bedrohung oder als Chance?

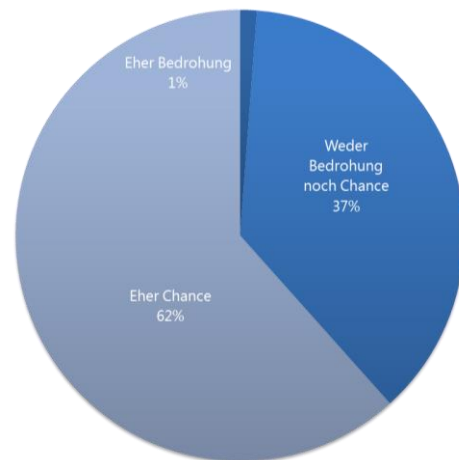


Abb. 7: Stellenwert der Virtualisierung von Beratungsleistungen (n=520)

Nur 1 % der befragten Berater empfindet die Virtualisierung als Bedrohung. Diese deutliche Minderheit befürchtet, dass technikbasierte Beratungsleistungen das eigene Geschäftsmodell und die eigene Marktposition gefährden. Die Perspektive, bestehende Leistungsangebote sinnvoll erweitern zu können, weicht bei dieser Gruppe der Befürchtung, technikbasierte Beratungsleistungen würden klassische Beratungsleistungen irrelevant machen. Den Unternehmen, die in der Virtualisierung vor allem eine Bedrohung sehen, möchten wir nahelegen, sich mit dem breiten Spektrum an virtuellen Beratungsleistungen tiefgehend und ergebnisoffen auseinander zu setzen. Hierzu gehört eine differenzierte Analyse des eigenen Leistungsangebotes, der Wettbewerbssituation, Kunden und Projek-

te hinsichtlich der Möglichkeiten, Chancen und Risiken der Virtualisierung. Dies wiederum sollte dann die Basis für eine fundierte Bewertung der Einsatzmöglichkeiten der vielen Varianten von Virtualisierung sein.

37 % der Teilnehmer sehen die Virtualisierung weder als klare Bedrohung noch als Chance. Mehr als ein Drittel der befragten Berater ist sich demnach nicht im Klaren darüber, ob Virtualisierung einen Zusatznutzen im Wettbewerb liefern kann. Auch die Frage, wie Risiken, die mit der Virtualisierung einhergehen, zu bewältigen sind, scheint hier noch ungeklärt. Ein entscheidender Faktor hierbei ist die Akzeptanz und Nutzung virtueller Beratungsleistungen durch die Kunden. Hier sollte aktiv die Kooperation mit Kunden und die gemeinsame Auseinandersetzung mit Konzepten der Virtualisierung forciert werden. Außerdem sollten Unternehmen, die gegenwärtig noch indifferent bzgl. des Stellenwerts sind, sich detailliert mit den Herausforderungen, Chancen und Folgewirkungen virtueller Beratungsleistungen auseinandersetzen.

Zu beachten ist, dass Virtualisierung mit einigen Gewohnheiten der Beratung bricht. So ist fragwürdig, ob die bisherigen Abrechnungsmodelle, die üblicherweise auf der Abrechnung von Zeiteinheiten basieren, ihre Vorrangstellung behalten werden (Deelmann 2009). Auch die Gleichzeitigkeit der Leistungserstellung und Erbringung kann durch die Möglichkeiten des Technologieeinsatzes geändert werden (Deelmann 2009). Basierend auf der eher geringen Erfahrung, welche die Teilnehmer mit Virtualisierung bisher gemacht haben, braucht es weitere Aufklärungsarbeit, welche Eigenschaften, Chancen und Risiken mit der Virtualisierung einhergehen. Wichtig ist zudem, Prototypen und deren erfolgreiche Anwendung zu demonstrieren und so zu zeigen, dass auch komplexe Varianten der Virtualisierung nutzenstiftend eingesetzt werden können.

62 % der befragten Teilnehmer empfinden die Virtualisierung als Chance. Diese Teilnehmer erkennen, dass der technische Fortschritt, insbesondere im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, signifikante Auswirkungen auf die zukünftige Erbringung von Beratungsleistungen haben wird. Mittlerweile hat die gegenwärtige Technologie die Geschäftswelt in allen Phasen des Produkt- und Dienstleistungslebenszyklus nachhaltig verändert. Zwei Drittel der befragten Berater sind der Meinung, dass die bereits hohe Durchdringung der Digitalisierung in vielen Branchen am Ende auch die Prozesse der Wertschöpfung bei Beratungsanbietern nicht unbeeinflusst lassen wird.

Virtuelle Beratungsleistungen können einem breiten Spektrum zugeordnet werden, das von Videokonferenzen über Online Business Coachings hin zu avatarbasierten Selfservice -Terminals reicht. Bereits vorhandene Technik (wie z. B. Smart Phones, Conference Tools oder Tablet-Apps) ermöglicht Beratungsfirmen ihre internen und externen Prozesse zu optimieren. Virtualisierungstechnologie bietet neue Potenziale und Chancen, um Beratungsprozesse schneller, effizienter, flexibler und kundenorientierter zu gestalten. Diese Möglichkeiten wurden von der Mehrheit der Teilnehmer anerkannt.

Hierbei sind Unterschiede zwischen den Größenklassen der befragten Unternehmen in ihrer Einschätzung zur Virtualisierung festzustellen. Die großen Unternehmensberatungen mit einem Umsatz über 10 Mio. € bewerten die Virtualisierung stärker als klare Chance. Große Anbieter weisen oft komplexere Dienstleistungssysteme auf, deren Leistungsportfolio durch ein breites Spektrum an Beratungsleistungen geprägt ist. Es bieten sich daher besonders für große Beratungsfirmen Potenziale, die eigenen Wertschöpfungsprozesse weiter auszudifferenzieren. Die Chance, Berater mit Beratern besser zu vernetzen, Wissen einfacher austauschen zu können, um gleichermaßen Effizienz und Qualität der Leistungserbringung sicher zu stellen, ist für große Beratungen besonders vielversprechend.

Zusammenfassend scheint die Virtualisierung unter den Teilnehmern eher als Chance wahrgenommen zu werden. Immerhin ein Drittel der Befragten ist sich unsicher, ob die Chancen der Virtualisierung die Risiken überwiegen. Folglich wird es notwendig sein, Methoden und Werkzeuge zu konzipieren, welche helfen, Virtualisierungspotenziale richtig einzuschätzen, die Nutzeffekte zu sichern und gleichzeitig die Risiken der Virtualisierung angemessen zu berücksichtigen und begrenzen.

5. Aktuelle Bedeutung der Virtualisierung in der Unternehmensberatung

Nur 7 % der befragten Berater gaben an, dass die Virtualisierung gar keine Bedeutung für das Geschäftsmodell des eigenen Beratungshauses hat (vgl. Abb. 8). Diese Beratungsgesellschaften setzen auf das reine „people business“, den ausschließlich persönlichen und direkten Kontakt zwischen Kunden und Berater. Da davon auszugehen ist, dass diese Anbieter übliche Kommunikationsmittel wie E-Mail etc. nutzen, wird Virtualisierung dennoch wohl rudimentär, aber maximal unterstützend, zum Einsatz kommen. Eine Ursache für die geringe Bedeutung der Virtualisierung ist im Leistungsportfolio dieser Beratungen zu finden. So kann angenommen werden, dass das Leistungsspektrum dieser Unternehmensberatungen komplexe und interaktionsintensive Beratungsleistungen umfasst. Die Faktoren, die die Virtualisierbarkeit einer Beratungsleistung beeinflussen, werden in Kapitel 13 beschrieben.

Die Hälfte (49 %) der Befragten gibt an, dass die Virtualisierung heute für das Geschäftsmodell der eigenen Firma kaum eine Bedeutung hat. Auch hier werden Beratungsleistungen hauptsächlich Face-to-Face und basierend auf dem direkten Kundenkontakt erbracht.

Spielt die Virtualisierung für das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens derzeit eine Rolle?

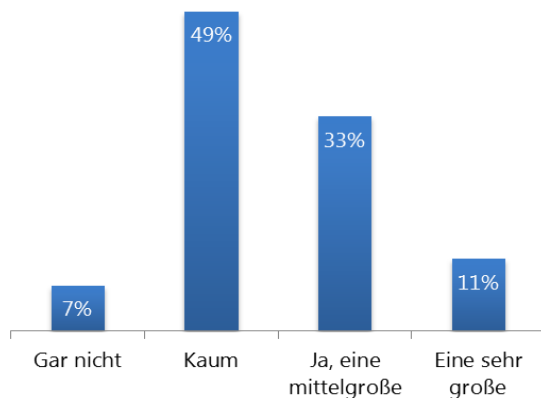


Abb. 8: Bedeutung der Virtualisierung für das eigene Geschäftsmodell (n=520)

Die Virtualisierung wird hier gegenwärtig unterstützend eingesetzt. Technologie dient bei diesen Anbietern primär der Sicherung von Effizienz sowie zur ortsunabhängigen Kommunikation und Kooperation. Innovative virtuelle Beratungsleistungen werden bei diesen Firmen kaum angeboten.

Die Virtualisierung hat bei 33 % der befragten Unternehmen eine mittelgroße Bedeutung. Erste konkrete Ansätze und Geschäftsideen der Virtualisierung werden hier genutzt, um das traditionelle Delivery-Modell des eigenen Unternehmens sinnvoll zu erweitern. 11 % der Befragten gaben an, dass die Virtualisierung eine sehr große Rolle spiele. In diesem Fall ist anzunehmen, dass bereits vergleichsweise umfangreiche Angebote virtueller Beratungsleistungen vorliegen.

Unternehmensberatungen mit einem Umsatz von mehr als 10 Mio. € bewerten die aktuelle Bedeutung für das eigene Geschäftsmodell tendenziell am größten. Bei großen Unternehmensberatungen ist die Virtualisierung, wie später noch dargestellt wird, am weitesten fortgeschritten. Dementsprechend ist auch die Ausgangssituation besonders vorteilhaft, um das Spektrum der Virtualisierung weiter auszuschöpfen. Dass die Bedeutung von diesen Beratungen am höchsten eingeschätzt wird, gründet auch auf der bereits erfolgten tiefergehenden Auseinandersetzung mit dem Thema Virtualisierung.

Die statistische Auswertung zeigte, dass sich die Einschätzung der heutigen Bedeutung von Virtualisierung seitens der IT- und HR-Beratung ähneln und tendenziell höher ausfallen als die Bewertungen in Strategie- und Organisationsberatungen. Dass die Berater der IT-Beratung die Bedeutung der Virtualisierung höher einschätzen, war zu erwarten, da IT-Beratungen bereits stark technologiegetrieben sind und einem besonders hohen Konkurrenzdruck ausgesetzt sind. Die Virtualisierung ist hier ein notwendiges Mittel zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Zudem weist das Spektrum der Beratungsleistungen von IT-Beratungen ein hohes Virtualisierungspotenzial auf. Zu den virtuellen Beratungsleistungen, die bereits von diesen Firmen angeboten werden, gehören z. B. der telefonische oder E-Mail-basierte Anwendungs-Support (engl. Applica-

tion Management), also die Pflege und Betreuung von Anwendungen über sogenannte „Helpdesks“. Auch bei Projekten zur Software-Auswahl und -Einführung werden bereits diverse virtuelle Beratungsleistungen genutzt. So wird das Customizing, d. h., die Individualisierung von Standardsoftware, das Testen von neuen Softwarelösungen oder Anwenderschulungen bereits virtuell und technikbasiert durchgeführt. Die deutliche Technologieorientierung der Dienstleistungssysteme von IT-Beratungen erleichtert eine weitreichende Virtualisierung.

Teilnehmer, die für HR-Beratungen arbeiten, bewerten die Bedeutung der Virtualisierung ebenfalls hoch. Der Schluss liegt hier nahe, dass besonders im Bereich des Talentmanagements die Virtualisierung eine starke Rolle spielt, da Virtualisierung es ermöglicht, einen großen Pool von Talenten, unabhängig vom Ort und Zeit des jeweiligen Kandidaten, zu evaluieren. Virtuelle Beratungsleistungen, die von HR-Beratungen ebenfalls bereits genutzt werden, sind das Online-Coaching, das im Bereich von Management Diagnostik und Development eine kontinuierliche Betreuung des Managers ermöglicht.

Berater aus Strategie- sowie Organisations- und Prozessberatungen geben tendenziell an, dass die Virtualisierung für das Geschäftsmodell weniger bedeutsam ist. Beratungsleistungen zur Entwicklung von z. B. Marketing- oder Vertriebsstrategien oder im Bereich Business Development und Innovation werden als zu komplex und individuell für die Virtualisierung bezeichnet. Die kreativen Prozesse, die zur Entstehung der Lösungen notwendig sind, eignen sich nach Meinung der Berater nicht für die Virtualisierung, sondern erfordern den persönlichen Kontakt.

Ähnlich verhält es sich mit Beratungsleistungen aus der Organisations- und Prozessberatung. Hier geht man davon aus, dass Beratungsleistungen aus dem Bereich Change-management sowie Reorganisation und Post Merger Integration, aus Sicht der Teilnehmer, die Erfahrung und die persönliche Präsenz des einzelnen Beraters erfordern. Die Nutzung virtueller Beratungsleistungen wird für diese persönlichen und teilweise sensiblen Problemstellungen als ungeeignet angesehen. Dennoch bietet auch dieses Beratungsfeld Potenziale für die Virtualisierung von Beratungsangeboten. So könnte Virtualisierung neue Ansätze zur Prozessoptimierung und zum Performancemanagement hervorbringen, die bestehende Daten aus Informationssystemen der Klienten nutzen, um automatisiert Prozesse zu modellieren und Leistungskennzahlen zu generieren. Projekte im Bereich von CRM und Vertriebsthemenstellungen könnten durch daten- und technologiebasierte Lösungen neue Kundenzugänge und Integrationsmöglichkeiten ergeben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Virtualisierung gegenwärtig eher für große IT-Beratungen sowie für große HR-Beratungen bedeutend ist. Beratungsgesellschaften, deren Projekte vor allem im Bereich der Organisations- und Prozessberatung sowie Strategieberatung liegen, weisen der Virtualisierung eine geringere Bedeutung zu. Ebenso zurückhaltend ist die Einschätzung von Beratungsanbietern mit weniger als 10 Mio. € Umsatz.

6. Zukünftige Bedeutung der Virtualisierung in der Unternehmensberatung

Die Digitalisierung ist in vielen Industrien weit vorangeschritten und wird in Zukunft immer mehr Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft verändern. Da die Virtualisierung in der Unternehmensberatung noch am Anfang steht, stellt sich die Frage, welche Bedeutung die Virtualisierung in der Beratung in Zukunft einnehmen wird.

Es konnten die Antworten von 520 Beratern ausgewertet werden (vgl. Abb. 9). Insgesamt meinten nur knapp 6 % der Befragten, dass die Bedeutung nicht zunehmen würde. Sie gehen davon aus, dass der Stellenwert der Virtualisierung, wie er gegenwärtig existiert, auch in den kommenden Jahren erhalten bleibt. Dieser geringe Teil der Teilnehmer setzt auch in Zukunft vorrangig auf traditionelle Beratungsansätze oder hat die Möglichkeiten der Virtualisierung für sich ausgeschöpft.

Erwarten Sie, dass die Bedeutung der Virtualisierung für das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens in den kommenden fünf Jahren steigen wird?

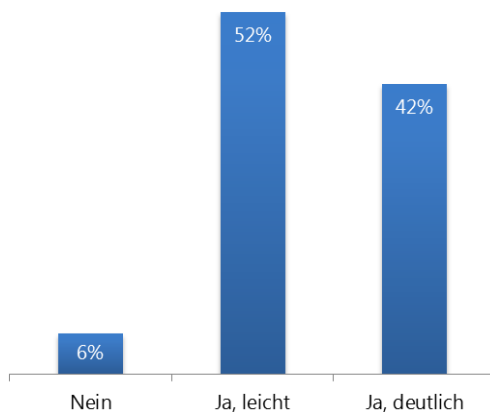


Abb. 9: Erwartete Zunahme der Bedeutung der Virtualisierung für das eigene Geschäftsmodell (n=520)

94 % der Teilnehmer denken hingegen, dass die Bedeutung mindestens leicht (52 %) wenn nicht sogar deutlich (42 %) ansteigen wird. Dies wird nicht zuletzt aus der weitreichenden Durchdringung der Digitalisierung in allen Lebens- und Geschäftsbereichen resultieren. Digitalisierung und mithin die Virtualisierung ist allgegenwärtig und verändert Produkte und Dienstleistungen nachhaltig. Diese Veränderungen gehen nicht spurlos an der Beratungsbranche vorbei. Die generell steigende Akzeptanz für Digitalisierung bietet auch Chancen, das Dienstleistungssystem von Beratungsunternehmen und die eigene Wertschöpfungskette innovativ umzugestalten. Berater, die eine Zunahme der Bedeutung von Virtualisierung erwarten, haben erkannt, dass diese nicht nur für ihre Klienten, sondern auch für ihr Unternehmen ein wichtiger Impuls ist.

94 % der befragten Berater erwarten eine Zunahme der Bedeutung der Virtualisierung in den nächsten 5 Jahren.

Unternehmen mit einem Umsatz von 1–10 Mio. € bewerten die Bedeutungszunahme tendenziell am niedrigsten. Beratungen mit einem Umsatz von weniger als 1 Mio. € und mehr als 10 Mio. € unterscheiden sich hingegen nicht signifikant in ihrer Bewertung. Kleine und sehr große Beratungsunternehmen erwarten also eine stärkere Zunahme der Virtualisierung. Für kleine Beratungen hat die Virtualisierung heute noch eine eher geringere Bedeutung. Sie bietet in Zukunft aber die Chance, neue Kundensegmente durch technikbasierte Beratungsleistungen zu erschließen. Mit innovativen Beratungskonzepten könnten diese Unternehmensberatungen Nischen bedienen, die heute noch unbekannt sind. Die Digitalisierung der kundenspezifischen Geschäftsprozesse ergibt neue Problemstellungen, die innovative Beratungslösungen erfordern. Hier besteht Potenzial, neue Consulting-Produkte zu entwickeln, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

Berater großer Unternehmensberatungen sehen eine Zunahme der Bedeutung der Virtualisierung, weil die Komplexität ihrer eigenen Organisationen sowie der Kundenorganisationen weiter zunimmt. Um mit den Kunden schritthalten und trotzdem effizient arbeiten zu können, empfiehlt es sich, virtuelle Dienstleistungskonzepte sinnvoll auszubauen.

Es besteht kein signifikanter Unterschied zwischen den verschiedenen Beratungsfeldern hinsichtlich der erwarteten Zunahme der Bedeutung von Virtualisierung. Dieses Ergebnis hat uns etwas überrascht. Es wäre plausibel gewesen, dass IT-Beratungen von einer größeren Zunahme der Bedeutung ausgehen als Anbieter aus den übrigen Beratungsfeldern, da IT-Beratungen in einem besonders technologiegeprägten Feld agieren und die Tagessätze bei Standardleistungen heute immer weiter sinken. Die Virtualisierung und mithin Beratungskonzepte, die auf Automatisierung setzen, könnten vor diesem Hintergrund wertvolle Kostensenkungspotenziale bieten und damit die Marge auch im Bereich von Standardleistungen wieder steigern beziehungsweise durch niedrigere Preise ganz neue Käuferschichten erschließen.

Auch HR-Beratungen schätzen die zukünftige Bedeutungssteigerung der Virtualisierung für sich selbst nicht höher ein als die anderen Beratungsfelder. Hier ist zu beachten, dass HR- wie IT-Beratungen Virtualisierung bereits heute stärker nutzen als die anderen Beratungsfelder.

Organisations- und Prozessberatungen sowie Strategieberatung haben ebenfalls erkannt, dass die Virtualisierung für sie zukünftig eine größere Bedeutung haben wird.

Consulting Virtualization Maturity Model

Reifegradmodell zur Virtualisierung von Unternehmensberatungen

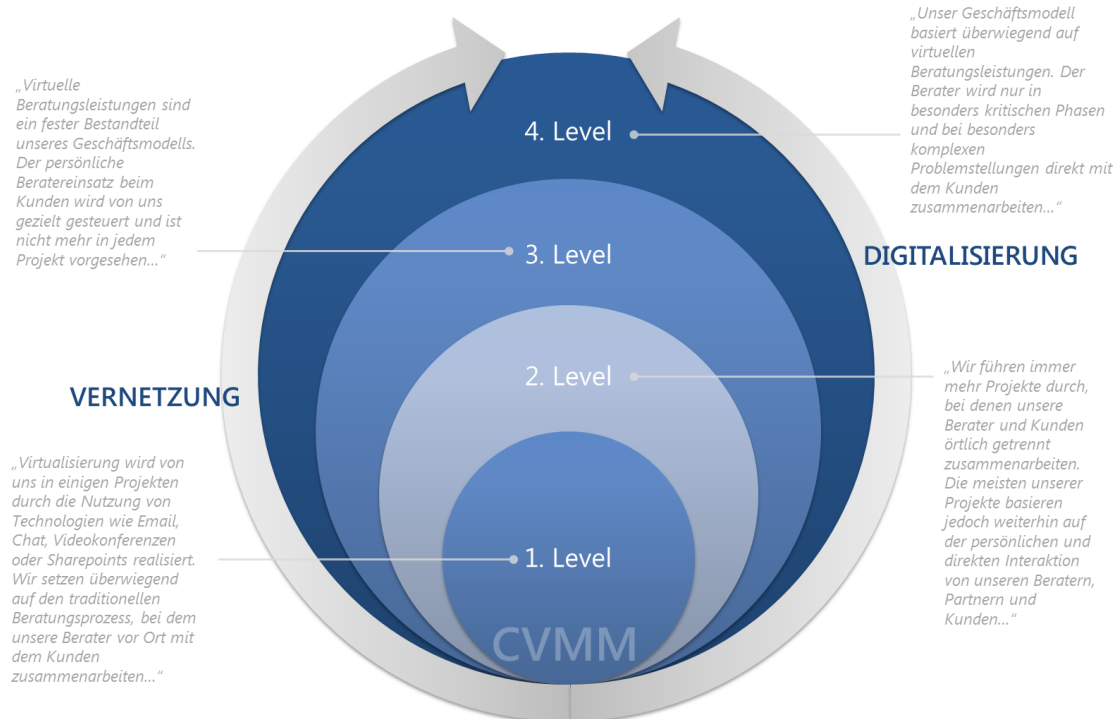


Abb. 10: Reifegradmodell der Virtualisierung der Unternehmensberatung

7. Digitaler Transformationsprozess im Consulting

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. Digitalisierung als der entscheidende Virtualisierungsmechanismus ermöglicht die weitreichende Vernetzung der Akteure des Beratungsprozesses. Damit sind die Berater, Kunden und Partner Teil eines Transformationsprozesses, an dessen Ende das Beratungsunternehmen einen bestimmten Reifegrad der Virtualisierung aufweist. Zur Charakterisierung dieser Wandlung und zur Orientierung in diesem herausfordernden Transformationsprozess haben wir vier Reifegrade, sogenannte „Maturity Levels“, definiert (vgl. Abb. 10). Diese vier Reifegrade werden im Folgenden kurz vorgestellt, bevor anschließend die Einordnung der Teilnehmer in dieses Reifegradmodell vorgenommen wird.

1. Level – Basis/Elementary

Die erste Stufe des Modells beschreibt einen Zustand, in dem Virtualisierung von den Beratungsfirmen in einigen Projekten durch die Nutzung von Technologien wie E-Mail, Chat, Videokonferenzen oder Sharepoints angewendet wird. Die Beratungsanbieter setzen dabei überwiegend auf den traditionellen Beratungsprozess, bei dem die eigenen Berater vor Ort mit dem Kunden persönlich zusammenarbeiten. Die Beratungsorganisation und die internen Prozesse sowie die Wertschöpfungsprozesse basieren auf dem direkten Kontakt von Beratern, internen Mitarbeitern, Kunden und Partnern. Das Thema Virtualisierung könnte in der Zukunft eventuell weitere Berücksichtigung erfahren, ist im Moment aber nur von nachrangiger Bedeutung.

2. Level – Aufsteiger/ Upward Climber

In der zweiten Stufe der Virtualisierung gehen wir davon aus, dass immer mehr Projekte durchgeführt werden, bei denen die Berater und Kunden örtlich getrennt zusammenarbeiten. Die meisten der Projekte basieren jedoch weiterhin auf der persönlichen und direkten Interaktion von Beratern, Partnern und Kunden. Die Entwicklung neuer Beratungsleistungen, die verstärkt auf Technologie setzen, ist eines der strategischen Ziele der Beratungsgesellschaft. Es wird seitens der Beratung bereits aktiv daran gearbeitet, auch interne Prozesse zu virtualisieren und die Mitarbeiter

der einzelnen Unternehmensbereiche durch den gezielten Einsatz von Technologie besser zu vernetzen. Das Thema Virtualisierung könnte in der Zukunft stärkere Berücksichtigung erfahren, ist im Moment aber nur von mittlerer Bedeutung.

3. Level – Etabliert/Established

Virtuelle Beratungsleistungen sind ein fester Bestandteil des Geschäftsmodells von Unternehmensberatungen auf dem dritten Level. Der persönliche Beratereinsatz beim Kunden wird von diesen Beratungen gezielt gesteuert und ist nicht mehr in jedem Projekt vorgesehen. Die Kunden, internen Mitarbeiter, Partner und Berater der Beratungsgesellschaft sind digital bereits gut vernetzt. Vereinzelt werden Beratungsleistungen angeboten, die vollautomatisch erbracht werden können. Die Virtualisierung ist eine der strategischen Säulen und soll in Zukunft nach innen (interne Prozesse) und außen (Wertschöpfung) weitergetrieben werden.

4. Level – Profi/Master

Das Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung auf Stufe 4 basiert überwiegend auf virtuellen Beratungsleistungen. Der Berater wird nur in besonders kritischen Phasen und bei besonders komplexen Problemstellungen direkt mit dem Kunden zusammenarbeiten. Viele der angebotenen Beratungsleistungen werden vollautomatisch und ggf. mit Remote-Support durch Spezialisten durchgeführt. Die Beratungsgesellschaft ist mit ihren Partnern, Kunden und Mitarbeitern so gut vernetzt, dass zukünftige Problemstellungen frühzeitig erkannt und entsprechende Beratungsleistungen zeitnah und passgenau angeboten werden können. Das Thema Virtualisierung ist von sehr hoher Bedeutung und charakteristisch für diese Beratung.

Wie bei jedem Reifegradmodell muss angemerkt werden, dass es mehr Stufen und Ausprägungen als die von uns genannten vier Stufen geben kann. Virtualisierung als digitaler Transformationsprozess ist grundsätzlich als ein kontinuierlicher Veränderungsprozess anzusehen. Um jedoch den gegenwärtigen Stand der Virtualisierung im deutschen Beratungsmarkt beschreiben und die Situation der verschiedenen Beratungen miteinander vergleichen zu können, wurden die zuvor beschriebenen vier Stufen definiert. Im folgenden Abschnitt wird gezeigt, mit welchem Level oder Reifegrad sich die Teilnehmer unserer Befragung am ehesten identifizieren konnten. Insgesamt wurden 470 Antworten ausgewertet (vgl. Abb. 11).

Welche der folgenden Aussagen beschreibt am besten den Fortschritt der Virtualisierung in Ihrem Unternehmen?

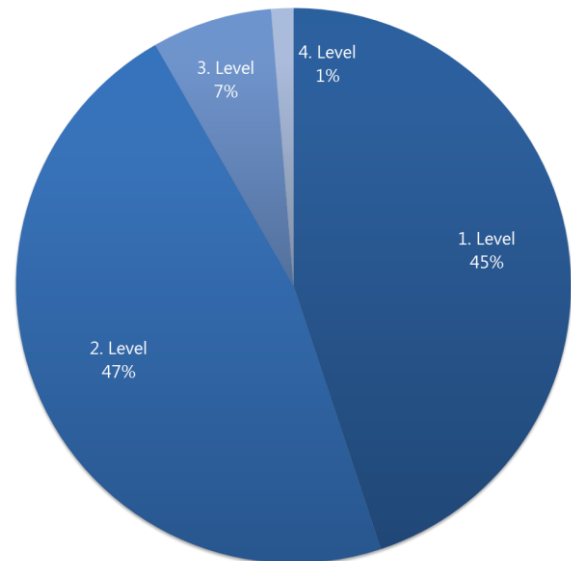


Abb. 11: Virtualisierungs-Reifegrade der befragten Beratungsunternehmen (n= 470)

45 % der befragten Teilnehmer gaben an, dass der Fortschritt der Virtualisierung in ihrem eigenen Unternehmen dem Level 1 entspräche. 47 % konnten sich am ehesten mit dem Level 2 unseres Modells identifizieren. Nur 7 % ordneten sich in das 3. Level des Transformationsprozesses zur virtualisierten Beratung ein und 1 % der Teilnehmer gab an, auf der höchsten Stufe unseres Modells angekommen zu sein. Beratungsgesellschaften mit einem Umsatz von über 10 Mio. € haben einen tendenziell höheren Reifegrad als Gesellschaften mit weniger Umsatz. Große Unternehmensberatungen weisen der Virtualisierung nicht nur eine höhere Bedeutung zu, sie sind im Transformationsprozess auch weiter fortgeschritten.

Tendenziell weisen IT-Beratungen die größte Reife auf, gefolgt von den HR-Beratungen, die ebenfalls angegeben haben, weiter fortgeschritten zu sein. Die Beratungsanbieter, welche der Virtualisierung eine hohe Bedeutung zuschreiben, sind auch weiter fortgeschritten bei der Transformation ihres Dienstleistungssystems und Geschäftsmodells. Der tatsächliche Fortschritt der Virtualisierung steht der angegebenen Bedeutung jedoch noch nach. Beratungsfirmen müssen folglich nicht nur eine Strategie der Virtualisierung definieren, sondern diese auch konsequent umsetzen.

Strategie- sowie Organisations- und Prozessberatungen stehen noch am Anfang des Transformationsprozesses. Die Nutzung neuer technischer Möglichkeiten für die eigenen Prozesse steckt hier noch in den Anfängen.

Im nächsten Abschnitt soll nun ein tiefergehender Blick auf die Beratungsprojekte und den Fortschritt der Virtualisierung in den einzelnen Projektphasen geworfen werden.

8. Virtualisierungsgrad der Projektphasen

Beratungsleistungen lassen sich virtualisieren, wenn bestimmte Anforderungen es zulassen. Die Anforderungen, die es zu erfüllen gilt, werden später dargestellt. Es ist jedoch leicht nachvollziehbar, dass nicht jede Phase eines Beratungsprozesses gleichermaßen virtualisierbar ist. Perspektivisch werden die Phasen zuerst digital transformiert, die eine besonders hohe Virtualisierbarkeit aufweisen. Zur Überprüfung dieser Annahme wurden die Teilnehmer gebeten einzuschätzen, welche Beratungsphasen bei ihnen aktuell mit welchem Grad virtualisiert werden. Wie erwähnt, können virtuelle Beratungsleistungen einem Spektrum zugeordnet werden, das von der einfachen, unterstützenden Nutzung einerseits bis zur vollständigen Automatisierung andererseits reicht. Die Teilnehmer konn-

stellen zu lassen, existieren nur vereinzelt. Die Beratungsfelder weisen in dieser Phase keinen signifikanten Unterschied auf.

Die Projektvorbereitung ist etwas stärker virtualisiert als andere Phasen. Dazu zählen Aktivitäten wie das Erstellen eines detaillierten Projektplans, der Aufbau der Projektorganisation, das Festlegen von Standards, die Etablierung einer gemeinsamen Kommunikationsebene für die Projektmitglieder, die Verteilung der Aufgabenpakete auf Berater und Kundenmitarbeiter sowie der Projekt-Kick-off. Virtualisierung wird hier in Form von Projektplattformen, Audio- und Videokonferenzen sowie Wissensmanagementsystemen genutzt. Ansätze zur Simulation von Projekten und Projektverläufen sind noch die Ausnahme. Mit der zunehmenden Verfügbarkeit von Daten und neuen Technologien zur Datenanalyse bieten sich in dieser Phase zukünftig weitreichende Möglichkeiten, die Vorbereitung effizienter und qualitativ besser zu gestalten. Durch die

Wie schätzen Sie den Virtualisierungsgrad Ihrer gegenwärtigen Beratungsleistungen in den verschiedenen Projektphasen ein?

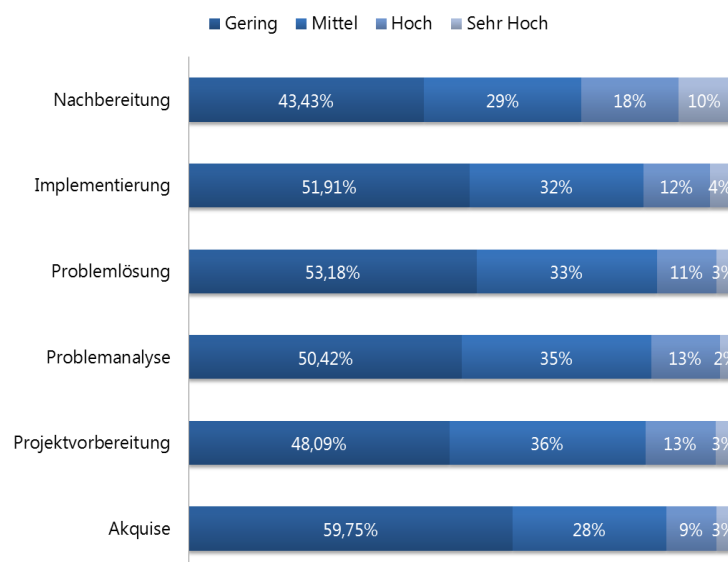


Abb. 12: Virtualisierungsgrad der einzelnen Projektphasen (n=472)

ten für jede Projektphase angeben, wie stark die Aufgaben der jeweiligen Phase in der eigenen Beratungsgesellschaft virtualisiert sind. Hierzu konnten 472 Antworten ausgewertet werden (vgl. Abb. 12).

Die Akquise weist den tendenziell geringsten Virtualisierungsgrad auf. Es gibt aber bereits Konzepte und Ansätze, Beratungsleistungen online, in einer Art Beratungshoop zu erwerben (Werth et al. 2016). Auch für das Marketing der Beratungsunternehmen gibt es entsprechende digitale Möglichkeiten. Weitere Aktivitäten, die direkt der Akquise zuzuordnen sind, wie eine Bedarfsanalyse oder eine Angebotspräsentation, werden immer noch im persönlichen Kundenkontakt durchgeführt. So gaben die Studienteilnehmer an, dass die individuelle Ausgangssituation und der individuelle Beratungsbedarf nur in einem persönlichen Gespräch und vor Ort hinreichend genau bestimmt werden können. Ansätze, Beratungsleistungen in einem Produktkonfigurator selbstständig durch den Kunden zusammen-

Nutzung von Process Mining oder Text Mining Tools könnte die Informationssammlung und Darstellung der kundenspezifischen Ausgangssituation präziser und tiefergehend erfolgen. Die Beratungsfelder weisen in dieser Phase keinen signifikanten Unterschied auf.

„Der sehr spezielle und individuelle Beratungsbedarf der Kunden erfordert hohe persönliche Präsenz bei der Beratung. Nur die Analysen können und werden virtuell durchgeführt.“ (Zitat eines Studienteilnehmers aus der Strategieberatung)

Die Problemanalyse umfasst Aktivitäten wie die Vertiefung der Aufgabenstellung und Diagnose des vorliegenden Problems sowie das Schaffen eines vertieften Problemverständnisses als Grundlage der Entwicklung von Lösungsalternativen. Diese Phase weist eine etwas geringere Virtualisierung als die Projektvorbereitung auf. In dieser Phase finden bereits kreative und analytische Prozesse statt, die

eine direkte Interaktion von Beratern und Klienten erfordern. Nur 1,9% gaben an, diese Phase sehr stark zu virtualisieren. Der persönliche Einsatz des Beraters als Analyst ist hier noch der Regelfall. Dennoch gibt es bereits Konzepte, die Analyse gerade im Bereich sehr großer Datenmengen zu automatisieren. Konzepte, die Virtualisierung anzuwenden, liegen insbesondere im Bereich der standardisierten Befragung. In Online-Assessments zur Auswahl eines Softwareproduktes oder zur Bestimmung der Reife einer Organisation können Fragebögen im Internet eingesetzt werden. Die Analysephase bietet zudem Potenziale, avatarbasiert und vollautomatisch die Ist-Situation des Kunden zu erfassen. Im Rahmen eines Selfservice könnten Kunden durch ein individualisiertes Assessment geführt werden, indem z.B. Technologien der künstlichen Intelligenz eingesetzt werden, um individuelle Kundenantworten zur aktuellen Situation im Projekt zu analysieren. Die Beratungsfelder weisen alle eine ähnliche Virtualisierung in dieser Phase auf.

Die Phase der Problemlösung, die unter anderem Aktivitäten wie die Erarbeitung von einer oder mehreren alternativen Lösungsvorschlägen sowie die Präsentation vor Entscheidern und Auswahl der zu implementierenden Lösung umfasst, weist einen tendenziell geringen Virtualisierungsgrad auf. Diese Phase besitzt nach Angabe der Studienteilnehmer nur geringes Virtualisierungspotenzial. Die Berater gaben an, dass die Erarbeitung einer kundenspezifischen Lösung oft nur im persönlichen Austausch mit dem Kunden vor Ort durchführbar sei. Die Nutzung von Vollvirtuali-

sierung wurde als unrealistisch angesehen. Der persönliche Kontakt und die kreative Beratungsleistung seien unabdingbar für den Erfolg. In der Phase der Problemlösung ist der Virtualisierungsgrad der IT-Beratungen am größten, gefolgt von den HR-Beratungen. IT- und Strategieberatungen unterscheiden sich signifikant. Strategieberatungen sind hier deutlich weniger stark virtualisiert als IT-Beratungen.

Die Implementierung umfasst die Umsetzung der Empfehlungen in den einzelnen Analysebereichen. Sie ist gegenwärtig ähnlich gering virtualisiert wie die beiden vorherigen Phasen. In der Implementierungsphase gibt es signifikante Unterschiede zwischen IT- und Strategieberatungen. Während IT-Beratungen ihre Implementierung bereits virtualisieren, werden die Aktivitäten der Strategieberatungen überwiegend traditionell durchgeführt.

Die Nachbereitung eines Projektes umfasst Tätigkeiten wie die Aufbereitung der erbrachten Ergebnisse zum Zwecke der Wiederverwendung und Wissenssicherung. Ebenso werden in dieser Phase die Evaluation der Projektmitglieder sowie das Erstellen von Referenzen durchgeführt. Der Virtualisierungsgrad dieser Phase ist eher hoch. Das bedeutet, dass bereits viele Aktivitäten virtuell durchgeführt werden. Von einer Vollvirtualisierung kann hier jedoch in den meisten Fällen nicht ausgegangen werden, da die Dokumentationsaufgaben von den Beratern selbst erbracht werden müssen. In der IT-Beratung ist diese Phase im Vergleich zu den übrigen Beratungsfeldern deutlich höher

Bitte bewerten Sie die Nutzung der verschiedenen Virtualisierungsgrade in Ihrem Unternehmen.

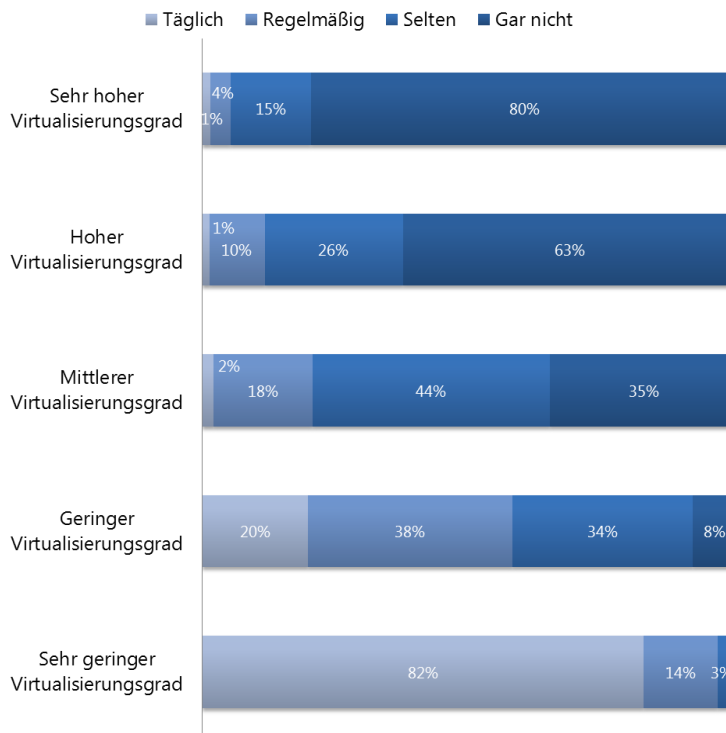


Abb. 13: Nutzung verschiedener Virtualisierungsgrade in den befragten Unternehmensberatungen (n=473)

virtualisiert. Die anderen Beratungsfelder unterscheiden sich untereinander nicht signifikant.

Genau wie bei der Evaluation des Fortschritts der Virtualisierung, lässt sich auch bei der Betrachtung des Virtualisierungsgrades je Phase feststellen, dass große Unternehmensberatungen in ihrer Virtualisierung weiter entwickelt sind.

9. Nutzung von Beratungsleistungen mit verschiedenen Virtualisierungsgraden

Die Virtualisierung von Beratungsleistungen ermöglicht die Gestaltung eines breiten Spektrums heterogener virtueller Beratungsleistungen. Der Virtualisierungsgrad dient der Unterscheidung typischer Formen virtueller Beratungsangebote innerhalb dieses Spektrums. Eine Beratungsleistung mit einem *besonders geringen* Virtualisierungsgrad zeichnet sich durch einen geringen Technologieeinsatz und überwiegend direkte Interaktion der Akteure aus. Die Technologien, die hier zum Einsatz kommen, sind typischerweise E-Mail sowie Konferenz- und Chatanwendungen. Eine Beratungsleistung mit einem *besonders hohen* Virtualisierungsgrad ist ohne Technologie nicht realisierbar und beinhaltet Konzepte wie „virtuelle Berater“. Bei diesen virtuellen Beratungslösungen handelt es sich um komplexe Individualentwicklungen, die u. a. neueste Datenanalyseverfahren beinhalten.

Die Analyse der Daten zeigt, dass die Nutzungshäufigkeit mit steigendem Virtualisierungsgrad abnimmt (vgl. Abb. 13). Am häufigsten werden demnach *besonders gering* virtualisierte Beratungsleistungen und Aufgaben durchgeführt. Hierzu zählt zum Beispiel die Nutzung von E-Mails und Konferenztools für die örtlich getrennte und zeitlich synchrone oder asynchrone Beratung von Klienten.

Ansätze, denen ein *geringer* Virtualisierungsgrad zugeordnet werden kann, werden deutlich seltener, aber immer noch regelmäßig, genutzt. Als Beispiel für diese Art von Virtualisierung kann die regelmäßige virtuelle Zusammenarbeit auf Kollaborationsplattformen oder „Project Places“ genannt werden. Beratung mit einem *mittleren* Virtualisierungsgrad wird schon tendenziell selten bis gar nicht genutzt. Dazu zählen Ansätze, wie das Online Coaching für Fachthemen oder Konzepte, bei denen die Akteure nur noch sehr selten direkt und persönlich miteinander agieren. Auch Ansätze der Automatisierung sind hier bereits aufzufinden. Bei der nächsten Stufe des *hohen* Virtualisierungsgrades geben bereits 63 % der Befragten an, dass sie diese Form der Virtualisierung gar nicht nutzen. Wir sprechen bei dieser Stufe zum Beispiel von einem Remote-Diagnose-Tool, das an das zentrale ERP-System des Kunden angebunden werden könnte oder von weitgehend automatisierten Leistungen wie einem Online-Gutachten.

Beratungsleistungen und Ansätze mit einem *sehr hohen* Virtualisierungsgrad, bei denen ein großes Maß an Automatisierung zum Tragen kommt, werden nach Aussage von 80 % der Teilnehmer gar nicht genutzt. 1 % der Berater

gibt an, diese Form der Virtualisierung bereits täglich zu nutzen.

Der Eindruck, dass die Virtualisierung in der Unternehmensberatung bei der Mehrheit der Beratungsanbieter noch am Anfang steht, wird durch die Ergebnisse der Analyse des Angebots von Beratungsleistungen mit verschiedenen Virtualisierungsgraden verstärkt. Ansätze mit einem mittleren bis sehr hohen Virtualisierungsgrad werden von den befragten Teilnehmern nur sehr selten genutzt. Hier verbirgt sich noch viel ungenutztes (weil unverstandenes) Potenzial. Durch eine tiefergehende Auseinandersetzung mit den Aufgaben, Inhalten und Abläufen innerhalb einer Beratungsphase, könnten sinnvolle Ansatzpunkte für eine stärkere Virtualisierung gefunden werden. Dies bedarf der Auseinandersetzung sowohl mit der Aufgabe, mit den Akteuren, den Informationen und den Technologien, die zur Lösung der Aufgaben geeignet wären.

Im folgenden Abschnitt wird ein detaillierter Blick auf das obere Ende des Virtualisierungsspektrums geworfen und untersucht, ob die Vollvirtualisierung mit einer weitreichenden Automation von Beratungsleistungen eine bedeutsame Option für die Unternehmensberatung darstellt.

10. Vollvirtualisierung – Utopie oder unumgänglich?

Vollvirtualisierung beschreibt das Extremum der Virtualisierung, bei dem die menschliche Arbeitsleistung und der persönliche Kontakt nahezu vollständig verschwinden. Avatare lösen Unternehmensberater ab und bieten ein umfassendes Spektrum an automatisierten Lösungen an. Ergebnisse werden zeitnah, automatisiert und personalisiert erzeugt, ohne dass das Mitwirken eines Mitarbeiters der Unternehmensberatung notwendig ist. Die Vollvirtualisierung bietet grundsätzlich die Möglichkeit, Routinetätigkeiten besonders effizient durchführen zu können. Automatisierte Beratungsleistungen ermöglichen eine einfache Skalierung und somit eine kurzfristige Deckung von ähnlichen Kundenanfragen. Ein weiterer Vorteil, der mit der Automatisierung einhergeht, ist ein Qualitätsstandard, der durch die einheitliche Leistungserbringung garantiert und entsprechend vermarktet werden kann. Dementgegen zu setzen sind die Grenzen, die eine automatisierte Beratungsleistung in Bezug auf die geforderte Individualität mit sich bringt. So ermöglicht die Vollvirtualisierung nur die Lösung einer bestimmten Klasse von Problemstellungen. Kunden mit einem sehr individuellen Beratungsbedarf und einer komplexen Ausgangssituation werden mit automatisierten Beratungsleistungen kaum gut zu beraten sein. Ein weiterer Aspekt, der als Hemmnis der Vollvirtualisierung angesehen werden kann, ist die Kompetenz des Nutzers, also die Fähigkeit der Kunden, solch einen „Selfservice“ korrekt zu nutzen. Um zu analysieren, welche Bedeutung die Vollvirtualisierung in der Zukunft haben wird, baten wir die Teilnehmer, die Bedeutung automatisierter Beratungsleistungen für den Zeitraum der kommenden fünf Jahre einzuschätzen. Hierzu konnten 506 Antworten ausgewertet werden (vgl. Abb. 14).

16 % der befragten Teilnehmer gaben an, dass Vollvirtualisierung auch in Zukunft irrelevant sei. Die zuvor beschrie-

benen Nachteile und insbesondere die Befürchtung, die erbrachte Leistung könne den Qualitätsanforderungen der Kunden nicht gerecht werden, trägt zu dieser Tendenz bei. 51 % verwiesen auf eine geringe zukünftige Bedeutung der Vollvirtualisierung. Auch hier lässt sich die Tendenz feststellen, dass der menschliche Beitrag zur Erbringung wissensintensiver Dienstleistungen, wie der Beratung, kaum zu ersetzen ist. Vollvirtualisierung wird von diesen Befragten als Nischenlösung angesehen. 24 % der Teilnehmer sehen hingegen eine mittlere Bedeutung und geben an, dass es Potenzial für den Einsatz von Selfservices geben wird.

Für 9 % wird die Vollvirtualisierung eine hohe bis sehr hohe Bedeutung haben. Die Beratungsunternehmen dieser Teilnehmer verfügen über Leistungsportfolios und Kunden, die es ermöglichen werden, Leistungen zu jeder Zeit und an jedem Ort auch automatisiert zu erbringen. Komplexe technische Lösungen, die weit über ein Online-Assessment hinausgehen, werden die Basis für diese technikbasierten Dienstleistungen sein. Gegebenenfalls müssen Kunden während der Nutzung des Services unterstützt oder qualifiziert werden, um anschließend diese neuen Leistungen effektiv nutzen zu können. Unternehmensberatungen, die hier bereits Chancen sehen, die Vollvirtualisierung einzusetzen, sollten frühzeitig potentielle Kunden in die Konzeption der neuen Services einbinden. Auf die Rolle der Kunden bei der Entwicklung virtueller Beratungsleistungen wird später noch einmal eingegangen. Im Grundsatz geht es darum, auf bisherigen, ggf. nur gering virtualisierten Projektpreferenzen aufzusetzen und virtuelle Produkte an den richtigen Stellen zu integrieren und deren Stärken hervorzuheben.

Kleine Beratungen und große Beratungen bewerten die Bedeutung der Vollvirtualisierung signifikant höher als mittelgroße Beratungen. Hier setzt sich die generelle Tendenz im Ergebnis unserer Studie fort, dass kleine und große Beratungen eher Potenziale in der Virtualisierung sehen. Mittelgroße Beratungen sind tendenziell noch indifferent was Chancen und Schwächen technikbasierter Lösungen angeht. HR-Beratungen und IT-Beratungen bewerten die zukünftige Bedeutung der Vollvirtualisierung tendenziell am höchsten. Für HR-Beratungen könnte die Vollvirtualisierung helfen, Assessments schneller durchzuführen oder passende Kandidaten für eine offene Vakanz automatisiert zu identifizieren. Im nächsten Abschnitt wird erläutert, welche Hemmnisse aus Sicht der deutschen Beratungsunternehmen der Virtualisierung entgegenstehen.

Wie schätzen Sie die Bedeutung von voll virtualisierten Beratungsleistungen, bei denen Beratungsergebnisse vollautomatisch und ohne Mitwirken eines Beraters generiert werden, in den nächsten fünf Jahren ein?

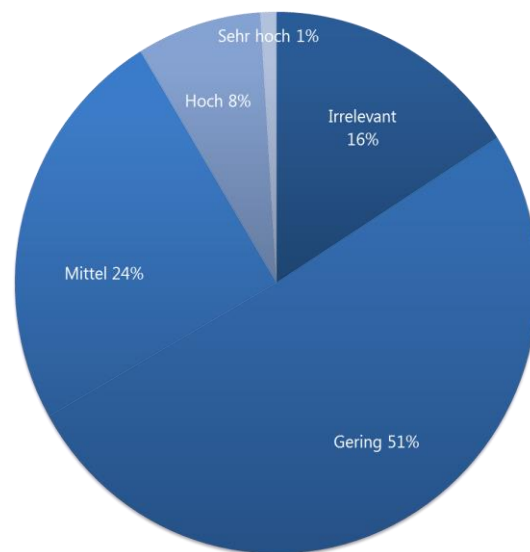


Abb. 14: Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Vollvirtualisierung in der Beratung (n=506)

11. Hemmnisse der Virtualisierung von Beratungsleistungen

Die Teilnehmer wurden gebeten, aus einer Liste von möglichen Hemmnissen diejenigen auszuwählen, die ihrer Einschätzung nach Investitionen in die Virtualisierung in ihrem Beratungsunternehmen behindern. Sie hatten zudem die Möglichkeit, zu jedem Hemmnis einen Kommentar hinzuzufügen oder weitere Hemmnisse anzugeben (vgl. Abb. 15). Die Analyse zeigte, dass das vordringliche Hemmnis die Nachfrage der Klienten nach virtuellen Beratungsleistungen ist. Ohne eine konkrete Nachfrage durch den Klienten und ohne eine mögliche Aussicht auf Beauftragung, wird eine Investition in die Virtualisierung nur schwer zu realisieren sein. Der Klient, dessen Akzeptanz und Nachfrage sowie der daraus resultierende wirtschaftliche Nutzen, stellen die größten Barrieren dar, die es bei der Entscheidung für oder gegen die Virtualisierung zu überwinden gilt. Sind diese grundlegenden Fragen positiv geklärt, kann sich die Beratungsgesellschaft der Beschaffung von Ressourcen und dem Aufbau von Wissen, sofern noch nicht ausreichend vorhanden, widmen. Technologische und datenschutzbezogene Fragestellungen, die mit einer Virtualisierung einhergehen, wurden von den meisten Teilnehmern nicht als Hemmnis bewertet.

62 % der Teilnehmer sehen in der Nachfrage der Kunden das größte Hemmnis für die Virtualisierung. So meint ein Teilnehmer: „Da keine Nachfrage festgestellt wurde, haben

wir bisher noch kein Wissen akkumuliert“. Die deutsche Beratungsbranche scheint an dieser Stelle in eine Art „Wartestellung“ verfallen zu sein. Virtuelle Consulting-Services werden demnach nur entwickelt, wenn der Kunde sie direkt nachfragt. Es stellt sich jedoch die Frage, wie die Klienten innovative Beratungsleistungen nachfragen sollen, wenn die Beratungsfirmen selbst keine innovativen Produktportfolios vorweisen können. Die befragten Beratungsfirmen geben an, finanzielle Mittel bereitstellen zu können, wenn ein Bedarf erkennbar sei. Sie scheuen sich aber davor, Investitionen in Beratungsprodukte zu tätigen, die dann eine gewisse Nachfrage wecken könnten.

Wollen Beratungsfirmen eine Führungsposition auf dem deutschen Beratungsmarkt einnehmen, dann sollten sie die Entwicklung komplexer virtueller Produkte tiefgehend evaluieren. Nur die Beratungsanbieter, die Kompetenzen in diesem Bereich aufbauen und innovative virtuelle Produkte vorzeigen können, werden eine entsprechende Nachfrage bei Kunden wecken können. Wer früh innovative Referenzprojekte vorweisen kann, hat gute Chancen auf einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Die fehlende Akzeptanz der Kunden für eine virtuelle Beratungsleistung sehen 43 % der Teilnehmer als ein Hemmnis für die Virtualisierung. Die Akzeptanz von technikbasierten Produkten oder Dienstleistungen wird u. a.

durch Faktoren wie den erwarteten Nutzungsaufwand des Kunden, die erwartete Leistungsfähigkeit des Services, die sozialen Einflüsse des Kunden, die unterstützenden Rahmenbedingungen (z. B. Verfügbarkeit der Infrastruktur) oder das Alter des Kunden beeinflusst (Venkatesh et al. 2003). Für eine maximale Akzeptanz müssen die heterogenen Kundenerwartungen und die auf die Faktoren bezogene individuelle Ausgangssituation berücksichtigt werden. So gibt ein Teilnehmer an: „Die Gegenseite hat das Know-how nicht“ und ein weiterer Teilnehmer meint: „Der Kunde ist nicht darauf vorbereitet.“

Um die Akzeptanz so groß wie möglich zu gestalten, ist es aus organisatorischer Sichtweise wichtig, eine gute Vorbereitung und das Gefühl der Zusammengehörigkeit zwischen Beratern und Klienten über die Schranken der Virtualisierung hinweg zu etablieren. Kunden sollten trotz Virtualisierung bei Bedarf stets auf einen Berater im Wege des persönlichen Kontaktes zurückgreifen können. Beginnend mit den Vertragsverhandlungen, über die Konzeption einer schnellen, individuellen Lösung, bis hin zu der Abnahme des Beratungsergebnisses ist es wichtig, die kontinuierliche Begleitung eines direkten Ansprechpartners zu haben (Nissen et al. 2015). Die Akzeptanz wird auch steigen, wenn ein kundenorientierter Mix von virtualisierten Beratungsleistungen und klassischer, persönlicher Beratung angeboten wird. Es ist anzunehmen, dass eine gewis-

Gibt es Hemmnisse, die verhindern, dass Ihr Unternehmen in die Virtualisierung investiert? (Bitte kreuzen Sie die zutreffenden Faktoren an oder ergänzen Sie weitere Faktoren.)

Hemmnis	Anteil der Berater, für die der Faktor ein Hemmnis darstellt
Fehlende Nachfrage nach virtuellen Beratungsleistungen durch unsere Kunden	62%
Fehlende Akzeptanz unserer Kunden für virtuelle Beratungsleistungen	43%
Unklarer wirtschaftlicher Nutzen	38%
Mangelnder strategischer Fit zu bestehenden Beratungsleistungen	34%
Fehlende Experten für die Virtualisierung unserer Beratungsleistungen	32%
Fehlende Kapazitäten unserer Berater für die Umsetzung der Virtualisierung	31%
Fehlendes Wissen um Methoden und Tools zur Virtualisierung	28%
Fehlendes Wissen welche Beratungsleistungen für die Virtualisierung geeignet sind	27%
Fehlendes Wissen um Technologien der Virtualisierung	25%
Niedriger Reifegrad der erforderlichen Technologien	25%
Ungeklärte Fragen bezüglich der Datensicherheit	24%
Begrenzte finanzielle Mittel	23%
Fehlendes Wissen zur Anwendung von bestehenden Methoden und Tools	20%
Fehlende Standards und Normen	20%
Rechtliche Rahmenbedingungen	16%
Unzureichende Infrastruktur (z.B. zur Breitbandkommunikation)	14%
Unzureichende Stabilität der Infrastruktur	9%
Kein Interesse unseres Managements	9%
Politische Rahmenbedingungen	6%

Abb. 15: Hemmnisse der Virtualisierung von Beratungsleistungen (n=493)

se Unsicherheit seitens der Kunden vorherrscht, denn virtuelle Beratungsformen sind heute die Ausnahme und eigene Erfahrungen damit unter den Kunden entsprechend gering (Nissen et al. 2015).

Top 3 Hemmnisse:

- 1) Fehlende Nachfrage nach virtuellen Beratungsleistungen durch unsere Kunden
- 2) Fehlende Akzeptanz unserer Kunden für virtuelle Beratungsleistungen
- 3) Unklarer wirtschaftlicher Nutzen

38 % finden, dass ein unklarer wirtschaftlicher Nutzen die Umsetzung der Virtualisierung hemmt. Ein Teilnehmer meint: „Wo wir einen Mehrwert für uns und die Kunden sehen, würden wir es machen.“ Für 62 % der befragten Teilnehmer stellt entsprechend der wirtschaftliche Nutzen kein Hemmnis dar. Der „Mehrwert für Kunden im Kontext bestehender Beratungsleistungen (Strategie und Organisation)...“ ist nach Ansicht der Teilnehmer noch nicht eindeutig. Man ist der Meinung: „Unsere Kunden wollen sicherlich keine virtuelle Beratung, aber effiziente Berater“. Die geringe Verbreitung virtueller und insbesondere komplexer virtueller Beratungsprodukte deutet darauf hin, dass der unklare wirtschaftliche Nutzen doch ein größeres Hemmnis darstellt, als die Teilnehmer angeben. Wirtschaftliche Vorteile der Virtualisierung liegen in der Skalierbarkeit virtueller Beratungsprodukte, Kosteneinsparnissen durch geringere Reiseaktivitäten und Automatisierung sowie neue Kundensegmente, die durch das virtuelle Angebot angesprochen werden. Dementgegen stehen die Investitions- und Pflegekosten sowie die nicht fakturierbare Zeit, die zur Entwicklung virtueller Services notwendig ist. Der Business Case eines virtuellen Beratungsproduktes sollte daher initiale und laufende Aufwände, kurzfristige Erlöse und vor allem langfristige Erlöspotenziale integrieren, denn eine Investition in die Virtualisierung sollte als Investition in die Zukunft des Beratungsunternehmens angesehen werden.

34% sind der Meinung, dass der strategische Fit virtueller Beratungsleistungen zum eigenen Leistungsportfolio nicht genügt, um Virtualisierung erfolgreich umzusetzen. Beratungsfirmen müssen daher fundiert analysieren, welche Leistungen und Produkte sie in ihr Dienstleistungsportfolio aufnehmen, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren und ihre eigene Wettbewerbsposition zu stärken. Ausgehend von der Gesamtstrategie sollten Beratungsanbieter die Virtualisierungsstrategie ableiten (Wurdack 2001). Basierend auf dieser Rahmenstrategie gilt es dann, ein Beratungsportfolio zu definieren, das traditionelle und

virtuelle Beratungsservices kombiniert. Für die Evaluation des strategischen Fits dieser beiden Beratungsansätze wird das bisherige Portfolio den strategischen Zielen gegenübergestellt und die Rolle der Virtualisierung für die Zielerreichung herausgearbeitet. Dabei spielen Informationen über den aktuellen und zu erwartenden Entwicklungsstand des Marktes sowie über die einzelnen Klienten eine wichtige Rolle. Anschließend muss geprüft werden, ob Virtualisierung geeignet ist, die zukünftigen Bedarfe und erwartete Marktentwicklung nachhaltig abzudecken.

Nur 32 % sehen einen Mangel an Experten als Hemmnis für die Virtualisierung. Die Mehrheit der Teilnehmer sieht das nicht so. So weisen die Teilnehmer darauf hin, dass die Fragestellung nach geeigneten Ressourcen nachrangig und die Nachfrage des Klienten vorrangig zu behandeln sei. Für die erfolgreiche Anwendung der Virtualisierung bedarf es der Fähigkeit, die eigenen Beratungsprozesse auf einer Metaebene zu analysieren. Neben dem fachlichen Wissen, das die Berater in Kundenprojekten anwenden, braucht es Methoden und Tools zur Analyse von wissensintensiven Dienstleistungen und zur Entwicklung von technikbasierten Services. Je nach Beratungsfeld wird demnach ein unterschiedlicher Qualifizierungsbedarf seitens der Berater zu decken sein, bevor Virtualisierung erfolgreich durchgeführt werden kann.

31 % der Teilnehmer bestätigen, dass nicht genügend Kapazitäten seitens der eigenen Berater verfügbar sind, um Virtualisierung umzusetzen. Die Mehrheit gibt jedoch an, dass Ressourcen dann bereitgestellt würden, wenn diese benötigt werden und die strategische Stoßrichtung feststeht. So geben die Teilnehmer aber auch an, dass „fehlende Zeit fürs Experimentieren, Ausprobieren“ ein Hemmnis auf dem Weg zu mehr Virtualisierung sei. Ein Teilnehmer sieht in den erforderlichen Schulungen bei der Umstellung des Delivery-Modells der Beratung im Zuge der Virtualisierung einen erheblichen zeitlichen Aufwand und damit ein kapazitätsbezogenes Hemmnis.

28 % bewerten mangelndes Wissen um Methoden und Tools als Hemmnis der Virtualisierung. Die Virtualisierung von wissensintensiven Dienstleistungen erfordert fundierte Kenntnisse z.B. in den Bereichen Service Engineering und Management, Software Engineering, Wissensmanagement, virtuelle Organisationen, Computer Supported Cooperative Work sowie Geschäftsprozessmanagement. So muss ein Beratungsanbieter, der Virtualisierung erfolgreich umsetzen will, in der Lage sein, dieses Wissen auf die eigenen Beratungsleistungen und Beratungsprozesse anzuwenden. Die Analyse der eigenen Prozesse, Aufgaben, Informationen, Akteure und Ergebnisse erfordert entsprechende Methoden zur Modellierung und Analyse wissensintensiver Dienstleistungen. Nach der Untersuchung des Ist-Zustandes sollte es möglich sein, die Virtualisierungspotenziale aufzuzeigen. Anschließend können kundenorientierte Service-Konzepte entworfen werden, die Teilleistungen mit unterschiedlichen Virtualisierungsgraden beinhalten. Hierzu werden Werkzeuge und Methoden des Service Engineerings benötigt. Die darauffolgende Entscheidung zwischen dem Kauf von Standardtools und der Entwicklung einer eigenen Lösung, benötigt fundierte Kenntnisse des Software Engineerings. Wurden die Konzepte in entsprechende Anwendungen umgesetzt, gilt es diese zu vermarkten, wobei Know-how des Service Managements notwen-

dig ist. Insgesamt ist hier die Auseinandersetzung mit dem erforderlichen Wissen zur Entwicklung komplexer virtueller Beratungsprodukte einerseits und der kritischen Evaluation und Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten andererseits erfolgskritisch für Beratungsanbieter.

27 % der Teilnehmer geben an, nicht zu wissen, welche Beratungsleistungen virtualisierbar seien. Die Mehrheit sieht bei diesem Aspekt jedoch kein Hemmnis vorliegen. Auch hier verweisen die Teilnehmer darauf, dass Wissen ohne eine konkrete Kundennachfrage und ohne ein konkretes strategisches Ziel nicht benötigt wird und somit kein Hemmnis darstellt. Die Unternehmensberatungen unterschätzen u. E. an dieser Stelle die Komplexität, die eine Evaluation der Virtualisierbarkeit erfordert. So wird in Kapitel 13 noch dargestellt, dass das Virtualisierungspotenzial einer Beratungsleistung kein eindimensionales Konstrukt ist. Mehrere Faktoren bestimmen die Virtualisierbarkeit von Beratungsprodukten. Diese gilt es vor der Entwicklung virtueller Beratungsprodukte genau zu analysieren.

25 % empfinden mangelndes Wissen um Technologien als Hemmnis. Hier wäre es im konkreten Einzelfall notwendig, genau zu prüfen, ob alle Möglichkeiten gegenwärtiger Technologien bisher schon hinreichend genau recherchiert, analysiert und bewertet wurden. Technologiefremde Beratungsanbieter stehen hier vor besonderen Herausforderungen bei der Virtualisierung von Beratungsleistungen.

Die Reife der erforderlichen Technologien wird von 25 % der Befragten als Hemmnis angesehen. Informations- und Kommunikationstechnik ist der entscheidende Virtualisierungsmechanismus. Wie im Kapitel 12 noch gezeigt wird, besitzen unterschiedliche Technologien einen unterschiedlichen Stellenwert für die digitale Transformation in der Beratung. Unternehmensberatungen muss es gelingen, die Anwendungsmöglichkeiten verschiedener Technologietrends zu bewerten und die zur Beratungsleistung passende Technologie fundiert auszuwählen.

24 % denken, dass ungeklärte Fragen bezüglich der Datensicherheit ein Hemmnis für die Virtualisierung von Beratungsleistungen darstellen. Der verantwortungsvolle Umgang mit Daten ist eine grundsätzliche Voraussetzung für den Erfolg der Digitalisierung und mithin den Erfolg der Virtualisierung in der Beratung. Unternehmensberatungen müssen sich dezidiert mit den datenschutzrechtlichen Perspektiven der Virtualisierung auseinandersetzen, um Lösungen zu entwickeln, die einerseits dem gültigen Recht entsprechen und andererseits Vertrauen der Klienten ermöglichen. Letzten Endes geht es darum, virtuelle Consulting-Angebote nicht nur interessant und effektiv, sondern auch sicher zu gestalten. Das Vertrauen des Kunden spielt in der traditionellen Beratung eine ebenso große Rolle wie in der virtuellen Beratung. Folglich muss es das Ziel der Beratungsfirmen sein, digitale Beratungsprodukte zu schaffen, die Vertrauen aufbauen und die Beziehung zum Klienten stärken. Dementsprechend sollte den dazugehörigen Sicherheitstechnologien und Konzepten eine hohe Bedeutung zugeschrieben werden.

23 % der Teilnehmer sehen mangelnde finanzielle Mittel als Hemmnis bei der Umsetzung der Virtualisierung. 77 % sehen das nicht so und weisen darauf hin, dass finanzielle Mittel bereitgestellt und Investitionen getätigt werden,

sobald der strategische Nutzen und Bedarf virtueller Beratungsleistungen deutlich ist. So gibt ein Teilnehmer an: *„Mittel werden dann bereitgestellt, wenn es Sinn macht“*. Es müsse der Business Case für die Entwicklung und den Einsatz einer virtuellen Beratungsleistung gegeben und der Return-On-Investment kalkulierbar sein. Ein fehlender Business Case sei oft der Grund dafür, dass komplexe (und tendenziell teure) Formen der Virtualisierung nicht weiter verfolgt werden.

20 % der Teilnehmer sehen im fehlenden Wissen zur Anwendung ein Hemmnis vorliegen. Die Teilnehmer geben an, dass es an *„Vision und Vorstellungskraft“* fehle. Es würden *„keine konkreten Ansätze und Geschäftsideen“* existieren und *„fehlende Ideen für eine geeignete digitale Umsetzung der Beratungsleistung“* den Fortschritt der Virtualisierung hemmen. Der Reifegrad der Virtualisierung in der deutschen Beratungsbranche zeigt, dass virtuelle Beratungsleistungen und insbesondere komplexe virtuelle Produkte eine Nischenrolle einnehmen. Die vorhandene Technologie so auszunutzen, dass innovative Dienstleistungssysteme entstehen, ist eine Herausforderung, der sich bisher wenige Beratungshäuser erfolgreich stellen.

20 % der Teilnehmer sehen beim Wissen zu bestehenden Standards und Normen ein Hemmnis vorliegen. Internationale sowie nationale Standards und Normen sind für die Virtualisierung entscheidend, da entsprechend standardisierte und normierte Beratungsprodukte deren Verbreitung erleichtern und Komplexität reduzieren. Die Standardisierung technischer Beratungsprodukte ist eine Grundvoraussetzung für die weitreichende Vernetzung verschiedener digitaler und traditioneller Beratungsprozesse sowie Beratungspartner – einem Grundpfeiler der Virtualisierung in der Beratung. Beachtet eine Unternehmensberatung gültige Standards und Normen der Virtualisierung, dann können Consulting-Services entwickelt werden, die besser kompatibel zu bestehenden Services und somit einfacher zu nutzen sind.

16 % der Teilnehmer empfinden rechtliche Rahmenbedingungen als hinderlich für die Umsetzung der Virtualisierung. Regulatorische Anforderungen können Virtualisierung fördern oder einschränken. Die Einhaltung des Gesetzes zur Regelung der Arbeitnehmerüberlassung ist zum Beispiel für Klienten und Unternehmensberatungen absolut notwendig, da bei Nichteinhaltung entsprechende Strafen zu erwarten sind. Dieser gesetzliche Rahmen zwingt insbesondere die Klienten von Beratungen dazu, Unternehmensberater und Kundenmitarbeiter klar voneinander zu trennen, um einem Vorwurf der verdeckten Arbeitnehmerüberlassung entgegen zu wirken. Hier kann beispielsweise eine standardisierte Kommunikation und Organisation von Projekten mittels virtueller Projektplattformen dazu beitragen, den Beratungsprozess gemäß den gesetzlichen Anforderungen abzubilden.

Grenzen könnte die Gesetzgebung der Virtualisierung von Beratungsleistungen insbesondere im Kontext des Datenschutzes setzen. Vor allem komplexe virtuelle Beratungsprodukte basieren auf großen Mengen von Daten unterschiedlicher Quellen. So könnte eine Beratung im Auftrag des Klienten Informationen über Endkunden (z. B. die Käufer eines bestimmten Produktes) aus Marktdaten extrahieren und im Rahmen von Analyseprozessen verarbeiten.

Für diese Datenverarbeitungskette müssen, für eine erfolgreiche Virtualisierung, datenschutzrechtliche Freigaben geprüft und eingeholt werden.

Nur 14 % der Studienteilnehmer empfinden die Verfügbarkeit von Infrastruktur als hemmend für die Realisierung der Virtualisierung. Die zunehmende Virtualisierung von informationstechnischen Betriebsmitteln durch Cloud-Lösungen begünstigt die Virtualisierung, weil neue Consulting-Services schneller und mit einer größeren Reichweite zur Verfügung gestellt werden können. Dies spiegelt sich auch in der Einschätzung verschiedener Technologietrends im folgenden Kapitel wieder. Cloud-Architekturen und Software-As-A-Service-Produkte schaffen die technischen Voraussetzungen für flexible und skalierbare Consulting-Produkte. Damit Infrastruktur kein Hemmnis darstellt, müssen Unternehmensberatungen ein hohes Maß an technischer Flexibilität/Kompatibilität anstreben und wissen, welche infrastrukturbezogenen Anforderungen ihre Klienten haben.

Gerade einmal 9 % der Befragten sehen die Stabilität der Infrastruktur als unzureichend und hemmend im gegebenen Kontext an. Es gilt nun, diese vorhandene technische Basis erfolgreich auszunutzen und durch geeignete virtuelle Beratungsprodukte die verfügbare Technologie nutzenstiftend einzusetzen.

9 % der befragten Teilnehmer sind der Ansicht, dass die Virtualisierung durch mangelndes Interesse des Managements gehemmt werde. Für die Definition einer Vision und das Ableiten von Strategien, Prozessen und einer Organisation im Kontext der Virtualisierung braucht es das Commitment des Managements. Obwohl bei den befragten Beratungsunternehmen das notwendige Interesse des Managements mehrheitlich vorliegt, scheint die konsequente Umsetzung virtueller Beratungsprodukte noch nicht erfolgt zu sein. Das Management dieser Unternehmen ist bisher durch die zu gering ausgeprägten Faktoren Kundennachfrage und Kundenakzeptanz gehemmt. Dem Management kommt in diesem Kontext aber eine Schlüsselrolle zu, nämlich die Virtualisierung auch anzustoßen, wenn zunächst kein konkreter Kundenbedarf ersichtlich ist. Das Management steht in der Verantwortung, das Leistungsportfolio der Beratung so zu entwickeln und zu vermarkten, dass perspektivisch eine Kundennachfrage entstehen kann.

Lediglich 6 % der befragten Teilnehmer finden, dass politische Rahmenbedingungen ein Hemmnis darstellen. Gegenwärtig wird der Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft sowie den damit einhergehenden Herausforderungen auch seitens der Politik eine große Bedeutung zugeschrieben. Durch Programme wie „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ sollen die Innovationsstärke und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands gefördert werden (BMBF 2014). Unternehmensberatungen können diesen Trend durch gezielte Kooperationen mit Forschungseinrichtungen, Klienten und anderen Akteuren der Wirtschaft und Wissenschaft nutzen, um neue, innovative Beratungsangebote zu entwickeln.

12. Technologien der Virtualisierung in der Unternehmensberatung

Wir haben die Teilnehmer gebeten, die Bedeutung möglicher Technologien der Virtualisierung einzuschätzen (vgl. Abb. 16). Die Virtualisierung wird von verschiedenen Technologietrends begleitet.

Die Digitalisierung ist in der Geschäftswelt und Gesellschaft maßgeblich durch die Nutzung von *mobilen Technologien* geprägt. Auch für die Unternehmensberatung spielen mobile Endgeräte bereits heute eine wichtige Rolle und könnten in Zukunft noch mehr an Stellenwert gewinnen. Die mobile Kommunikation mittels Tablets, Smartphones oder Smartwatches ermöglicht im Rahmen der Virtualisierung die schnelle und ortsunabhängige Interaktion mit Kunden, Partnern und Beratern. Unternehmensinterne Applikationen und kundenspezifische Apps könnten Beratungsleistungen unterstützen oder selbst eigenständige Beratungsprodukte darstellen. Durch die ständige Verfügbarkeit auf entsprechenden Endgeräten könnten beispielsweise Expertensysteme zur vollautomatischen und ortsunabhängigen Analyse von Massendaten einen erheblichen Nutzen bei der Einschätzung der Kundensituation oder zur Entscheidungsunterstützung bieten. Auch bei mobilen Technologien müssen wieder die Ausgangssituation des Kundenunternehmens sowie die Fähigkeiten des individuellen Kunden berücksichtigt werden. Der Einsatz von mobilen Technologien wird ein Schlüssel zur weitreichenden Virtualisierung in der Unternehmensberatung sein. Die Technologien fordern jedoch die Qualifizierung und Betreuung der internen Mitarbeiter als auch der Kunden, was insbesondere am Anfang des Produktlebenszyklus zusätzliche Ressourcen erfordert.

Die Bedeutung von *Cloud Technologien* wurde in der Studie tendenziell als hoch eingestuft. Cloud Computing ist ein Modell, das es erlaubt bei Bedarf, jederzeit und überall bequem über ein Netz auf einen geteilten Pool von konfigurierbaren Rechnerressourcen (z. B. Netze, Server, Speichersysteme, Anwendungen und Dienste) zuzugreifen. So können virtualisierte Beratungsleistungen potenziell schnell und mit minimalem Aufwand entwickelt, angeboten und flexibel skaliert werden. Cloudbasierte Softwaretools könnten die Basis für effizientere Beratungsprozesse sein und durch die modulare Kombination verschiedener Werkzeuge neue Verfahrensweisen erschließen. Cloudbasierte Dienstleistungsnetzwerke, die Leistungsportfolios verschiedener Beratungsanbieter mit unterschiedlichen Schwerpunkten integrieren und sich durch eine hohe Flexibilität und Skalierbarkeit auszeichnen, könnten die Wertschöpfung der Beratungsbranche nachhaltig verändern.

Für die Virtualisierung von Beratungsleistungen bietet *Industrie 4.0* (und das *Internet der Dinge* als technologische Grundlage) große Potenziale zur Vernetzung mit dem Kunden. Die Digitalisierung der industriellen Wertschöpfungskette liefert für den Einsatz von Big Data Verfahren neue Informationen über reale Prozesse in Echtzeit und ermöglicht die innovative Durchführung und

nahtlose Integration virtualisierter Beratungsleistungen. Sollen beispielsweise Logistikprozesse analysiert und optimiert werden, dann könnten Diagnose- und Modellierungswerkzeuge auf Basis von Process Mining Ansätzen Einblicke in die gerade stattfindenden Logistikabläufe in Echtzeit ermöglichen. Solche Technologien wurden von den Teilnehmern tendenziell als mittel bis sehr bedeutsam eingeschätzt. Besonders Beratungsunternehmen, die in der Industrie Projekte realisieren, sollten sich detailliert mit den Chancen auseinandersetzen, die virtuelle Beratungsleistungen bieten. Die „Smart Factory“, das „Smart Product“ oder „Smart Services“ bieten digitale Anknüpfungspunkte, um passgenaue virtuelle Beratungsleistungen einzusetzen.

Eine ähnlich hohe Bedeutung wurde Technologien aus dem Kontext von *Big Data und Analytics* zugeschrieben. Für die Virtualisierung von Beratungsleistungen stellt Big Data neben Konzepten auch konkrete Methoden, Technologien, IT-Architekturen sowie Analysewerkzeuge zur Verfügung, um die exponentiell steigenden Volumina vielfältiger und sich ständig ändernder Informationen in besser fundierte und zeitnahe Entscheidungen umzusetzen. Durch Analytics-Lösungen soll die Geschwindigkeit und Güte von Beratungsleistungen erhöht werden. Die Teilnehmer bewerteten dies als mittel bis sehr bedeutsam.

Top 3 Technologietrends:

- 1) Mobile Technologien
- 2) Cloud Technologien
- 3) Industrie 4.0

Soziale Technologien, wie Foren, Blogs, Microblogs, Social Networking und Instant Messenger können Plattformen für die Kommunikation, Kooperation und Koordination von Akteuren des Beratungsprozesses sein. Im Rahmen der Virtualisierung dienen sie dem lösungsorientierten Austausch von Ideen, Fragen und Meinungen zwischen Kunden, Partnern und Beratern. Die Teilnehmer der Studie bewerteten die Bedeutung überwiegend als kaum oder mittel bedeutsam.

Das *Internet der Dinge* (Internet of Things) hat für die befragten Unternehmensberatungen eine geringere Bedeutung als Industrie 4.0, wenngleich das Internet der Dinge eine Schlüsseltechnologie auf dem Weg zur Industrie 4.0 ist. Das Internet der Dinge beschreibt die Kommunikation von jeglichen Objekten über

Welche Bedeutung haben die folgenden Technologietrends zur Virtualisierung von Beratungsleistungen für Ihr Unternehmen?

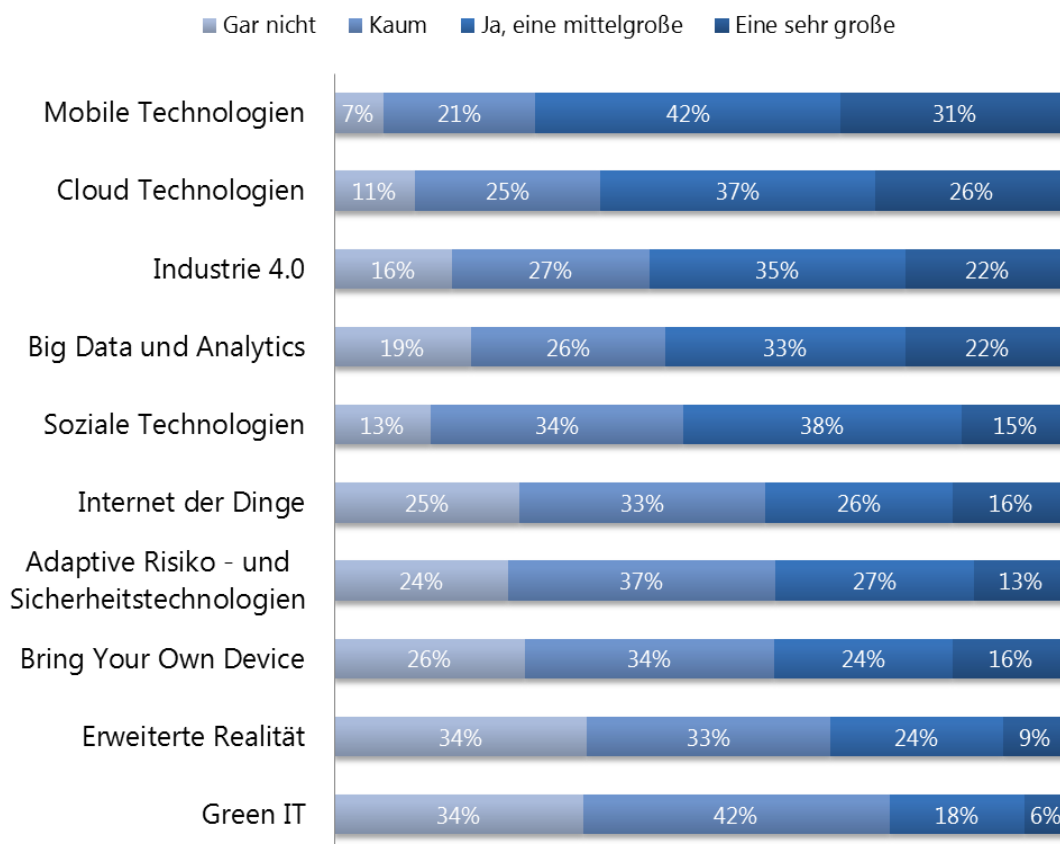


Abb. 16: Bedeutung von Technologietrends für die Virtualisierung von Beratungsleistungen (n=419)

entsprechende Netzwerke zur Sammlung und zum Austausch von Daten. Für Unternehmensberatungen kann das Internet der Dinge die Entwicklung von Beratungsleistungen ermöglichen, die z.B. auf Informationen vernetzter Produktionsressourcen basieren. So könnten Produktionsprozesse des Kunden kontinuierlich überwacht und analysiert werden, was wiederum ermöglicht, maßgeschneiderte Angebote zur Prozessoptimierung ad-hoc anzubieten.

Eine ähnliche Bedeutung für die Virtualisierung haben, nach Einschätzung der Befragten, *adaptive Risiko- und Sicherheitstechnologien*. Damit sind Technologien gemeint, die ein Mindestmaß an Datensicherheit innerhalb virtueller Beratungsleistungen garantieren. Sicherheitsmaßnahmen, die Risiken autonom erkennen und bewerten, dürften entscheidend für die Akzeptanz der Kunden sein. Solche innovativen Konzepte könnten beispielsweise auf Techniken des Data und Text Mining sowie Semantischen Technologien aufsetzen.

Auch bei der Analyse der Hemmnisse der Virtualisierung hatte sich ja bereits gezeigt, dass Datenschutzthemen nur von knapp einem Fünftel der Teilnehmer als Hemmnis angesehen werden. Wir denken, diese Risiken werden unterschätzt, insbesondere aus der Perspektive der Kundenakzeptanz für virtualisierte Beratungsprodukte. Es wäre wichtig, entsprechende Sicherheitsmechanismen anzubieten und somit Bedenken dieser Art, die eventuell auf der Kundenseite bestehen, proaktiv zu begegnen.

Nicht nur soziale Medien können die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben verschwimmen lassen, auch die eingesetzte Technologie in virtuellen Beratungsleistungen könnte teilweise aus dem privaten Bereich stammen. Berater könnten ihre eigenen Smartphones und Laptops verwenden. Dieser als *Bring Your Own Device* bezeichnete Technologietrend wurde von den Teilnehmern tendenziell ebenfalls als kaum bis mittel relevant bewertet. Es ist davon auszugehen, dass Sicherheitsanforderungen, die an Endgeräte gestellt werden, der Nutzung von privater Hardware widersprechen.

Die Auswertung der Antworten zeigt, dass die *erweiterte Realität*, also zum Beispiel der Einsatz von Produkten wie Datenbrillen zum Anzeigen von Zusatzinformationen zu Prozessen, Systemen oder Produkten, von den Teilnehmern tendenziell gar nicht bis kaum bedeutsam für die Virtualisierung eingeschätzt werden. In anderen Industrien, wie dem Maschinenbau, gibt es Konzepte, Datenbrillen zur Wartung und Analyse von Maschinen einzusetzen. Virtuelle Daten könnten mit realen Informationen, wie dem optischen Zustand einer Maschine, verknüpft werden. Auch bei der Erbringung von wissensintensiven Dienstleistungen, wie der Unternehmensberatung, könnten Technologien der erweiterten Realität neue Beratungsansätze ermöglichen. So könnten Daten zum Kundenunternehmen, dem Kundenmarkt, Kennzahlen der eigenen Beratung u. v. m. zielgenau und zum richtigen Zeitpunkt abgerufen werden. Neue Qualitätsstandards bei Entscheidungen und Arbeitsergebnissen scheinen so erreichbar. Damit diese Technologien aber wirksam eingesetzt werden, bedarf es der Qualifizierung der Berater und einer Unterstützung durch Technologieexperten. Die Verbindung von

fachlichem und technologischem Wissen ist der Schlüssel, um die fachlichen Mehrwerte aus den neuen Technologien zu realisieren.

Wenig relevant erscheint den Teilnehmern auch der Technologietrend der *Green IT*. Damit werden Bestrebungen bezeichnet, Informations- und Kommunikationstechnologie über deren gesamten Lebenszyklus hinweg umwelt- und ressourcenschonend zu gestalten. Hier beträfe das den Prozess vom Design der virtuellen Beratungslösung bis zu deren Einführung und Anwendung.

Die tendenziell höchste Relevanz für die Virtualisierung von Beratungsleistungen wurde den mobilen Technologien zugeschrieben.

Für den Erfolg der Virtualisierung wird es darauf ankommen, die verschiedenen Technologien sinnvoll miteinander zu kombinieren. Das setzt die Analyse der eigenen Prozesse und der Abläufe des Kunden voraus. Beratungsanbieter müssen die Technologien für sich zu nutzen lernen, die sie selbst heute schon bei ihren Kunden implementieren! Unternehmensberatungen, die eher technologiefremde Beratungsleistungen anbieten, sollten Partnerschaften suchen, um dieses Know-how zu akquirieren. Auf der fachlichen Seite kommt es hingegen darauf an, ein Instrumentarium zu entwickeln, das dabei unterstützt, die Virtualisierbarkeit von Beratungsleistungen oder einzelnen Projektphasen objektiviert zu ermitteln. Hier müssen die Bestimmungsfaktoren der Virtualisierbarkeit bekannt sein, worauf im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

13. Bestimmung des Virtualisierungspotenzials von Beratungsleistungen

Die Erfolgskette virtueller Beratungsleistungen beschreibt die Stufen, die zu absolvieren sind, um Virtualisierung in der Unternehmensberatung erfolgreich umzusetzen (vgl. Abb. 17) (Bruhn 2002). Das Angebot und die Gestaltung virtueller Beratungsprodukte führen im Idealfall zu einer hohen Akzeptanz seitens der Kunden. In Abhängigkeit von alternativen Beratungsmöglichkeiten, empfundenen Risiken und erwarteten Zusatznutzen, kommt es in der nächsten Stufe zu einer Nutzung des Beratungsproduktes. Während der Inanspruchnahme der Leistung verschafft sich der Klient ein Qualitätsurteil. Entspricht die Qualität den Erwartungen des Kunden, dann entsteht Zufriedenheit. Die Zufriedenheit der Kunden stellt eine Voraussetzung dafür dar, dass auf der letzten Stufe das Beratungsunternehmen einen Erfolg mit dem angebotenen virtualisierten Beratungsleistungsportfolio realisiert. Der Erfolg einer virtualisierten Beratungsleistung wird durch ähnliche Faktoren wie bei E-Services bestimmt und beinhaltet Aspekte wie Ertragspotenzial der Kunden, Kundenvertrauen oder die Preisbereitschaft der Kunden (vgl. Abb. 17) (Bruhn 2002).

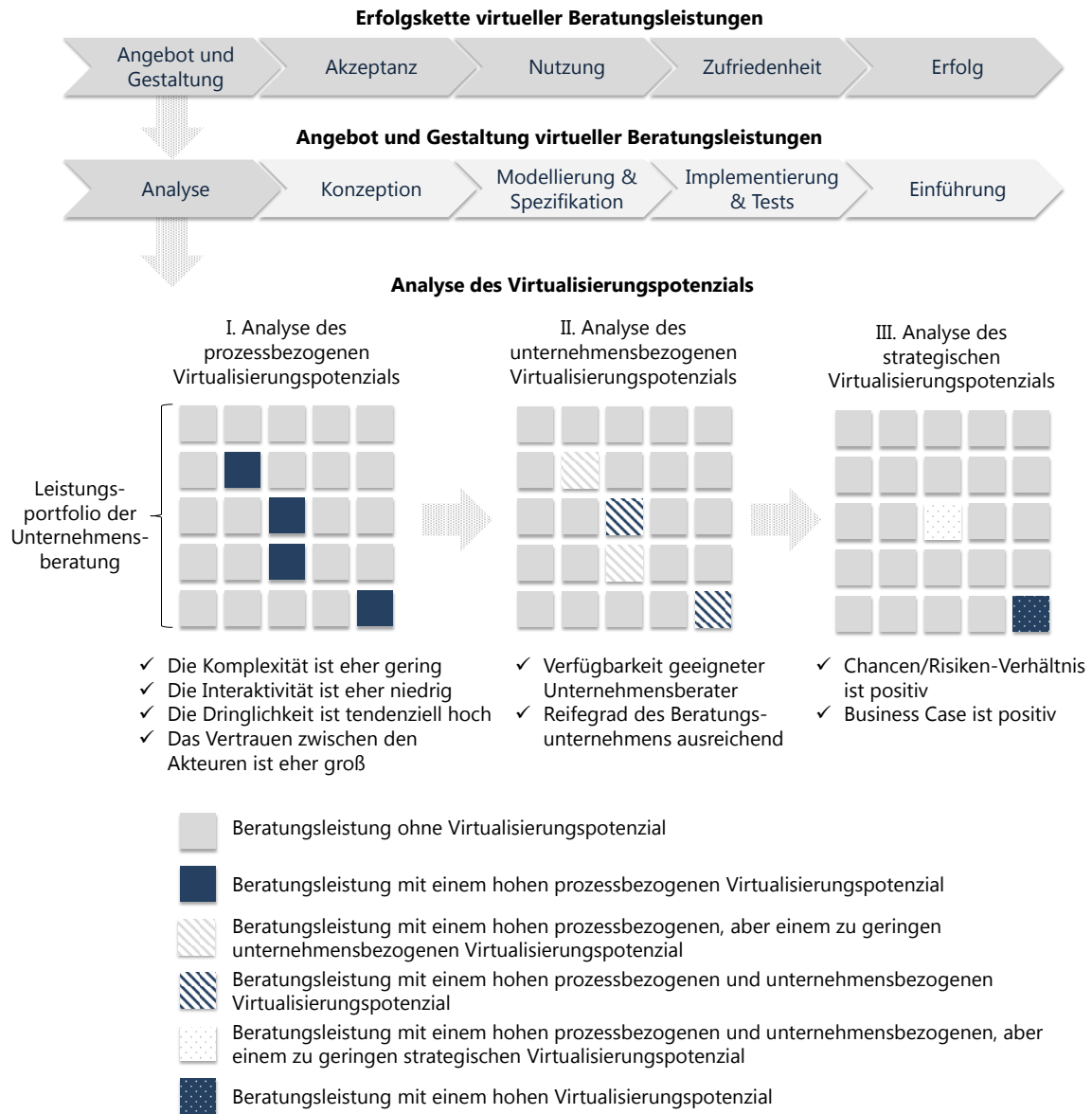


Abb. 17: Schrittweise Analyse des Virtualisierungspotenzials

Um eine möglichst hohe Akzeptanz der Kundenseite zu erzielen und somit die Nutzungsabsicht der Kunden zu erhöhen, ist die Gestaltung und Entwicklung der virtualisierten Beratungsdienstleistung, also die erste Stufe der Erfolgskette, von großer Bedeutung. Grundsätzlich sollte darauf geachtet werden, dass nur solche Beratungsleistungen und Aktivitäten virtualisiert werden, die eine den Kundenbedürfnissen entsprechende Virtualisierung zulassen. Hierzu gilt es, das Virtualisierungspotenzial fundiert zu analysieren, denn nicht jede Beratungsleistung eignet sich gleichermaßen dafür. Wurden Potenziale für Virtualisierung identifiziert, dann geht es im nächsten Schritt um die Konzeption und schrittweise Entwicklung des Beratungsproduktes. Doch welche Faktoren bestimmen das Virtualisierungspotenzial einer Beratungsleistung und wie müssen sie ausgeprägt sein, damit ein hohes Virtualisierungspotenzial vorliegt? Eine Faktoranalyse der Antworten unserer Studienteilnehmer lieferte dazu wichtige Hinweise, die

nachfolgend dargestellt sind. Ebenso lassen sich Einflussfaktoren auf theoretischer Grundlage herleiten.

Die Analyse der Virtualisierungspotenziale erfolgt auf drei Stufen (vgl. Abb. 17). Die erste Stufe, die Evaluation des prozessualen Virtualisierungspotenzials, basiert auf der *Process Virtualization Theory* und untersucht, ob die Eigenschaften des Beratungsprozesses das Virtualisierungspotenzial verringern (Overby 2008). Die zweite Stufe, die unternehmensbezogene Analyse, untersucht die Faktoren innerhalb des Beratungsunternehmens und ob diese das Virtualisierungspotenzial mindern. In der dritten Stufe, der strategischen Analyse des Virtualisierungspotenzials, werden die Chancen und Risiken der Virtualisierung im Rahmen eines ganzheitlichen Business Cases untersucht.

Analyse des prozessualen Virtualisierungspotenzials – Einfluss der Komplexität

Der erste Faktor, der für die Analyse des prozessualen Virtualisierungspotenzials entscheidend ist, ist die *Komplexität der Beratungsleistung*. Das prozessuale Virtualisierungspotenzial einer Beratungsleistung wird durch die sensorischen, beziehungsbezogenen, synchronitätsbezogenen und die kontrollbezogenen Eigenschaften des Beratungsprozesses bestimmt. Da diese prozessualen Eigenschaften schwer messbar sind, braucht es bestimmbar Faktoren. Ein solcher Faktor ist die Komplexität der Beratungsleistung. Komplexe Beratungsleistungen zeichnen sich u. a. durch eine Vielzahl von heterogenen Projektzielen, Stakeholdern, Projektstandorten und Technologien aus. Eine hohe Komplexität wirkt sich negativ auf das Virtualisierungspotenzial aus.

In komplexen Beratungsszenarien sind auch die Anforderungen, die der Beratungsprozess an die Beziehung zwischen Berater und Klient stellt, hoch. So erfordern komplexe Beratungsleistungen eine starke Berater-Klienten-Beziehung, die in der Lage ist, die Zusammenarbeit auch in kritischen Phasen innerhalb des Projektes zu gewährleisten. Komplexität stellt zudem hohe synchronizitätsbezogene Anforderungen an den Beratungsprozess. Die Lösung komplexer Problemstellungen mit einer Vielzahl von heterogenen Informationen erfordert es häufig, zeitlich synchron miteinander zu arbeiten. Das bedeutet, Problemstellungen und Lösungen werden beispielsweise in Workshops kooperativ untersucht und generiert. Es folgen zudem hohe sensorische Anforderungen, die komplexe Beratungsleistungen an den Beratungsprozess stellen. So werden Informationen unterschiedlichster Art (Ton, Bild, Video, Text ...) verarbeitet. Komplexe Beratungsleistungen setzen die Kenntnis darüber voraus, wer mit wem gerade interagiert.

Analyse des prozessualen Virtualisierungspotenzials – Einfluss der Interaktivität

Der zweite Faktor, der für die Analyse des prozessualen Virtualisierungspotenzials entscheidend ist, ist die *Interaktivität der Beratungsleistung*. Die Interaktivität der Beratungsleistung umfasst die Art, Dauer und Häufigkeit der Interaktion von Kunde und Berater sowie zwischen Beratern im Projekt. Eine hohe Interaktivität wirkt sich negativ auf das Virtualisierungspotenzial aus. Eine hohe Interaktivität impliziert hohe sensorische und synchronizitätsbezogene Anforderungen, ebenso wie erhöhte kontroll- und identifikationsbezogene Anforderungen. Eine hohe Interaktivität schränkt somit die Virtualisierbarkeit ein. Durch die Wahl geeigneter Medien und Technologien kann dies teilweise ausgeglichen werden. Die Analyse der Antworten der Teilnehmer zeigte, dass die Interaktivität tendenziell mittelstark ausgeprägt werden muss, damit man von einer guten Virtualisierbarkeit sprechen kann.

Interaktion umfasst ein breites Spektrum an Formen. Hier sollten Beratungsanbieter prüfen, welche grundsätzlichen Interaktionsformen bisher (traditionell) in einer gegebenen Beratungsleistung vorkommen: direkte persönliche Interaktion, mediale bzw. indirekte persönliche Interaktion oder die automatisierte Interaktion. Häufige direkte, persönliche Interaktion zwischen Berater und Kunde deutet darauf hin,

dass hier Virtualisierungspotenzial für synchrone Technologien, wie Audio/Video-Konferenzsysteme, vorliegt (Büttgen 2007). Wird bereits viel mediale Interaktion genutzt, dann besteht schon ein Mindestmaß an Technologie-Akzeptanz seitens des Kunden, auf das zum Zwecke der Entwicklung und Nutzung komplexerer virtueller Beratungslösungen aufgebaut werden kann.

Analyse des prozessualen Virtualisierungspotenzials – Einfluss der Dringlichkeit

Die Dringlichkeit der Beratungsleistung, zu der auch die Priorität aus Kundensicht gehört, ist ein weiterer Faktor, der die Virtualisierbarkeit bestimmt. Eine hohe Dringlichkeit wirkt sich positiv auf das Virtualisierungspotenzial aus. Der Einsatz von Technologie zur örtlich unabhängigen Zusammenarbeit bringt zeitliche Vorteile mit sich, die bei dringlichen Problemstellungen tendenziell positiv wirken. Die örtliche Unabhängigkeit, die durch den Einsatz geeigneter Kollaborationswerkzeuge erreicht werden kann, fördert die schnelle und flexible Zusammenarbeit verschiedener, örtlich verteilter Projektmitglieder und ermöglicht einen schnellen Austausch von Informationen, die zur Lösung kritischer Problemstellungen der Klienten benötigt werden.

Die Faktoren und deren Einfluss auf das Virtualisierungspotenzial und mithin die Akzeptanz von Beratungsleistungen:

- ❖ Große Komplexität wirkt sich negativ auf das Virtualisierungspotenzial aus.
- ❖ Hohe Interaktivität wirkt sich negativ auf das Virtualisierungspotenzial aus.
- ❖ Große Dringlichkeit wirkt sich positiv auf das Virtualisierungspotenzial aus.
- ❖ Großes Vertrauen des Kunden wirkt sich positiv auf das Virtualisierungspotenzial aus
- ❖ Hoher Reifegrad wirkt sich positiv auf das Virtualisierungspotenzial aus.
- ❖ Hohe Verfügbarkeit geeigneter Berater wirkt sich positiv auf das Virtualisierungspotenzial aus.

Analyse des prozessualen Virtualisierungspotenzials – Einfluss des Vertrauens

Das Vertrauen der Kunden in das Beratungsunternehmen ist nicht nur im Kontext der Virtualisierung, sondern bekanntlich generell in der Beratung bedeutsam. Großes Vertrauen der Kunden wirkt sich positiv auf das prozessuale Virtualisierungspotenzial aus.

Für die Virtualisierbarkeit von Beratungsleistungen ist besonders entscheidend, dass bei etablierter vertrauensvoller Zusammenarbeit die beziehungs- und kontrollbezogenen Anforderungen des betroffenen Beratungsprozesses vergleichsweise gering sind. Die Akteure der Beratungsprozesse können daher weniger auch synchron und ohne den Bedarf häufiger Kontrollen der Zusammenarbeit miteinander interagieren.

Das Vertrauen zwischen Berater und Kunde ist eines der Kernkriterien zur Beurteilung von Beratungsqualität. Die Virtualisierung von Beratungsleistungen führt zu einem veränderten Beratungsprozess, der den direkten Kontakt zwischen Berater und Kunde reduziert. Daraus resultiert ein Risiko für die Qualität der Beziehung von Beratung und Klient und insbesondere das dem Berater auf Kundenseite entgegen gebrachte Vertrauen (Nissen et al. 2015). Das Vertrauen ist aus Sicht der Klienten besonders wichtig, da bei einer traditionellen wie auch einer virtuellen Beratungsleistung eine dienstleistungsspezifische Qualitäts- bzw. Informationsunsicherheit für die Klienten vorliegt und zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme nur das Leistungsversprechen der Beratung existiert (Nissen et al. 2015). Die Mitgliedschaft des Beratungshauses in einem Branchenverband mit seriösen berufsethischen Grundsätzen, wie dem BDU, kann hier vertrauensbildend wirken.

Analyse des unternehmensbezogenen Virtualisierungspotenzials – Einfluss des Reifegrads

Von großer Bedeutung für die Virtualisierbarkeit einer Beratungsleistung auf Unternehmensebene ist der Reifegrad, d. h. die virtualisierungsbezogene Reife der Unternehmensberatung, deren Abstufungen in Kapitel 7 beschrieben wurden. Ein hoher, virtualisierungsbezogener Reifegrad eines Beratungsanbieters wirkt sich positiv auf das unternehmensbezogene Virtualisierungspotenzial aus. Weisen Beratungsfirmen einen hohen Reifegrad auf, dann impliziert das Erfahrungen und Know-how in der Digitalisierung von eigenen Geschäftsprozessen und Prozessen der Klienten. Dieses Wissen ist förderlich für die Entwicklung weiterer virtueller Beratungsprodukte. Beratungsunternehmen mit einem hohen Reifegrad können ihre Entscheidungen für oder gegen die Virtualisierung einzelner Prozesse/Prozessschritte basierend auf den Erfahrungen treffen, die bisher schon mit Virtualisierung gemacht wurden. Sie werden sich dadurch leichter tun, das prozessuale Virtualisierungspotenzial nach Maßgabe der oben genannten Faktoren richtig zu bewerten.

Analyse des unternehmensbezogenen Virtualisierungspotenzials – Einfluss der Verfügbarkeit geeigneter Berater

Sollen virtualisierte Beratungsangebote in das eigene Leistungsportfolio integriert werden, so stellt dies auch

Anforderungen an die Qualifikation der betroffenen Unternehmensberater. Virtuelle Beratungsleistungen erfordern neben den sozialen und fachlichen Fähigkeiten insbesondere Wissen in der Auswahl und Nutzung von passenden Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Know-how über Formen und Besonderheiten der virtuellen Zusammenarbeit. Die Verfügbarkeit geeigneter Berater wirkt sich positiv auf das unternehmensbezogene Virtualisierungspotenzial aus.

Während traditionelle Beratungsleistungen auf die direkte Interaktion von Berater und Klient setzen, kommt bei virtuellen Beratungsleistungen hauptsächlich die vermittelte und technikbasierte Interaktion zum Einsatz. Damit das prozessuale Virtualisierungspotenzial ausgeschöpft werden kann, müssen Berater die Wahl der passenden Medien und Werkzeuge unter Berücksichtigung der zuvor beschriebenen prozessualen Faktoren treffen. Bei der Zahl an relevanten Technologien (vgl. Kapitel 12) ist hierfür fundiertes Wissen notwendig. Das bedeutet, ein interaktiver Prozess kann nur wirksam virtualisiert werden, wenn einerseits der Prozess selbst sinnvoll angepasst wurde und andererseits die dazu passende Technologie ausgewählt und eingesetzt wird (beispielsweise interaktive virtuelle Project Places). Dabei werden auch Spezifika des jeweiligen Kunden zu berücksichtigen sein. Der Berater muss folglich in der Lage sein, die richtige Technologie für den richtigen Prozessschritt bei einem gegebenen Kunden auszuwählen.

Verfügt ein Beratungsunternehmen über Mitarbeiter, die diesen Anforderungen gerecht werden, dann wirkt sich das positiv auf die Bewertung des Virtualisierungspotenzials aus. Ist das nicht der Fall, dann wäre es sinnvoll, zunächst in den Aufbau entsprechender Ressourcen zu investieren, bevor die Virtualisierung weitergeführt wird.

Analyse des strategischen Virtualisierungspotenzials

Die Untersuchung der Hemmnisse in Kapitel 11 ergab, dass der strategische Fit in Bezug auf das bestehende Leistungsportfolio des Beratungsanbieters wichtig für die Virtualisierung von Beratungsleistungen ist. Demnach müssen Unternehmensberatungen das in den bisherigen zwei Schritten identifizierte Virtualisierungspotenzial in der dritten Analysestufe auf die strategische Relevanz und Passfähigkeit hin prüfen. Ein hoher strategischer Fit wirkt sich positiv auf das Virtualisierungspotenzial aus.

Die Akzeptanz, Nutzung und Zufriedenheit mit einer virtuellen Beratungsleistung sind die entscheidenden (ex-post) Indikatoren für die Virtualisierbarkeit einer traditionellen Beratungsleistung. Damit wird aber vorausgesetzt, dass die virtuelle Beratungsleistung bereits entwickelt und im Einsatz ist. Sollen Beratungsleistungen erst noch konzipiert werden, lässt sich die Akzeptanz vorab nur schwer bestimmen. Folglich braucht es Indikatoren, die eine erste Evaluation auf Basis der vorhandenen traditionellen Beratungsleistungen ermöglicht. Mit den Faktoren Komplexität, Interaktivität, Dringlichkeit und Vertrauen kann eine Unternehmensberatung eine erste Abschätzung vornehmen und prüfen, ob die Beratungsleistung grundsätzlich für eine Virtualisierung geeignet ist. Bei der Auslegung dieser Faktoren spielt in der zweiten Stufe der Analyse, der Reifegrad der Beratung und die grundsätzliche Verfügbarkeit von geeigneten Beratern eine wichtige Rolle. In der finalen

Stufe der Bewertung spielen vor allem strategische Aspekte eine Rolle. Im Anschluss an diese stufenweise Evaluation des Virtualisierungspotenzials kann mit der Entwicklung passender Beratungslösungen und der Anwendung der Virtualisierung in den erfolgversprechenden Bereichen begonnen werden.

Im folgenden Abschnitt gehen wir der Frage nach, wie Beratungsfirmen, die bereits Virtualisierung anwenden, ihre Virtualisierungsvorhaben organisieren.

14. Organisation der Transformation von traditionellen Beratungsleistungen

Im Kontext der Virtualisierung von Beratungsleistungen stellt sich die Frage, wie die Virtualisierung einer Beratungsleistung, also die Transformation einer traditionellen in eine virtuelle Beratungsleistungen, typischerweise organisiert wird. Man muss an dieser Stelle einfache und komplexe virtuelle Beratungsleistungen unterscheiden. Einfache virtuelle Beratungsleistungen verursachen vergleichsweise geringe Entwicklungsaufwände. Zum Beispiel kann ein virtueller Workshop zur Prozessaufnahme ohne die Entwicklung eines speziellen Werkzeugs, durch Rückgriff auf eine Standardsoftware, realisiert werden.

Komplexe virtuelle Beratungsleistungen, wie eine Beratungsapp für Tablet-PCs für die virtuelle Beratung von Klienten, müssen erst konzipiert und entwickelt werden. So ein Entwicklungsprojekt kann dabei in unterschiedlicher Weise realisiert werden. Die Teilnehmer wurden gebeten, die typische Organisationsform für ihren Transformationsprozess anzugeben. Die Analyse der Daten zeigt, dass Virtualisierung, in den meisten Fällen, im Rahmen der Vorbereitung eines neuen Kundenprojektes oder im Projekt selbst realisiert wird (vgl. Abb. 18). Am seltensten wird Virtualisierung im Zuge der Nachbereitung eines Projektes betrieben.

Nur 29 % der Virtualisierungsvorhaben werden ohne konkreten Kundenbezug durchgeführt.

Dieses Ergebnis war vor dem Hintergrund der aufgedeckten Hemmnisse der Virtualisierung zu erwarten, denn diese hatten ergeben, dass Virtualisierung ohne konkrete Kundennachfrage nur schwer realisierbar sei. Ungefähr zwei Drittel der Befragten gaben an, dass Virtualisierung vor oder während eines Kundenprojektes realisiert wird. Es gibt in diesen Fällen also einen konkreten Kundenbezug und Bedarf. Wollen Beratungsfirmen neue Kunden und Kundensegmente ansprechen und dafür virtuelle Beratungsleistungen nutzen, dann wird die Konzeption und Entwicklung ohne ein konkretes Projekt notwendig. Es konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Frage, wie die digitale Transformation im Beratungsunternehmen organisiert wird, in unseren Studi-

endaten entdeckt werden. Ebenso unabhängig erscheint der Transformationsprozess in seiner Organisation vom spezifischen Beratungsschwerpunkt.

Unserer Ansicht nach sollten Beratungsanbieter bei Virtualisierungsvorhaben, die keinen konkreten Projektbezug haben, versuchen, innovativ ausgerichtete Bestandskunden zu involvieren, um die eigenen Überlegungen frühzeitig am Bedarf zu spiegeln. So lassen sich von Anfang an die Akzeptanz und Erfolgchancen der virtuellen Beratungsleistungen verbessern.

Die Entwicklung virtualisierter Beratungsangebote losgelöst von einem konkreten Beratungsprojekt und unbelastet vom Tagesgeschäft zu betreiben, erleichtert es andererseits, die Ressourcen kontinuierlich und zielgerichtet einzusetzen. Sollen Virtualisierungskonzepte hingegen während eines laufenden Kundenprojektes zusätzlich mitentwickelt werden, steigt die Gefahr, dass im Tagesgeschäft die konzeptionelle Arbeit am digitalen Transformationsprozess zu kurz kommt.

Wie wird die Transformation einer klassischen in eine virtuelle Beratungsleistung in Ihrem Unternehmen typischerweise organisiert?

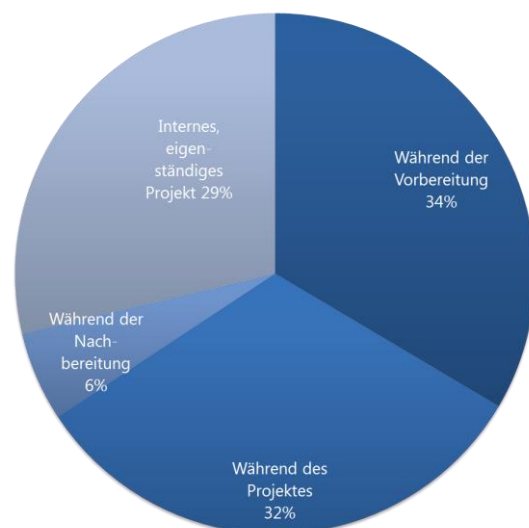


Abb. 18: Organisation der Virtualisierung in den befragten Unternehmensberatungen (n=397)

Die Virtualisierung von Beratungsleistungen kann auf unterschiedliche Art und Weise organisiert werden. Die Umsetzung hängt sicherlich auch davon ab, welche Anwendung zu entwickeln ist. Im folgenden Abschnitt zeigen wir, welche Anwendungsmöglichkeiten die befragten Teilnehmer für die Virtualisierung vorrangig sehen.

15. Anwendungsmöglichkeiten der Virtualisierung

Die Teilnehmer sollten am Ende der Studie drei aus ihrer individuellen Sicht sinnvolle Anwendungsmöglichkeiten der Virtualisierung in der Unternehmensberatung benennen. Besonders häufig nannten die Teilnehmer hierbei

Anwendungen für die örtlich verteilte Zusammenarbeit. Die Motivation Virtualisierung zu nutzen, stammt demnach primär aus dem Bedürfnis, unabhängig vom Ort der Projektmitglieder zusammenarbeiten zu können. Damit verdeutlichen die Teilnehmer die Bedeutung eines der fundamentalsten Mehrwerte der Virtualisierung – die zeitliche und örtliche Flexibilität. Schon bei einfachen Formen der Virtualisierung, wie z. B. Videokonferenzen, kann dieser Aspekt einen deutlichen Mehrwert, sowohl für Kunden als auch Berater schaffen. Die Analyse der Nutzung verschiedener Virtualisierungsgrade zeigte zudem, dass diese Form der Virtualisierung, die virtuelle Zusammenarbeit, bereits heute umfänglich genutzt wird und aus dem Beratungsalltag nicht mehr wegzudenken ist.

Eine weitere oft genannte Anwendungsmöglichkeit bezieht sich auf die Analyse von Informationen und die Chance, diese unabhängig von einem bestimmten Ort, wie dem Firmensitz des Kunden, durchzuführen. Wie bereits im Abschnitt 8, bei der Analyse der Virtualisierbarkeit einzelner Projektphasen einer Beratungsleistung gezeigt wurde, besteht besonders großes Potenzial bei der Problemanalyse. Hierbei muss unterschieden werden, ob die virtualisierte Analyse manuell, das heißt remote durch einen Berater oder technikbasiert, das heißt weitgehend automatisiert mittels eines IT-Werkzeugs realisiert wird. In beiden Fällen entfällt die Notwendigkeit, vor Ort beim Kunden Informationen zu analysieren. Der Prozess der Informationsammlung könnte dabei ebenfalls in Teilen virtualisiert werden, indem beispielsweise automatisch die notwendigen Unterlagen in ein Beratungsportal oder Beratungstool geladen werden. Je mehr Schritte dieser Analyse technikbasiert und automatisiert erfolgen, desto höher wäre der Virtualisierungsgrad. Basierend auf den Erkenntnissen, die bisher zum Fortschritt der Virtualisierung in der Beratungspraxis vorliegen, besteht hier noch erhebliches Potenzial, Teilaufgaben zu virtualisieren und den Analyseprozess zu optimieren.

Die Möglichkeit, Coachings für Fach- oder Managementorientierte Themen jederzeit und unabhängig vom Ort des Betreuten durchführen zu können, wurde ebenfalls oft von den Teilnehmern als gutes Anwendungsgebiet der Virtualisierung benannt. Ein solches Online Coaching bietet zudem die Möglichkeit, verschiedene Teilnehmer gleichzeitig zu betreuen oder durchgeführte Sessions zu speichern, um sie später wieder zu verwenden. Online Coachings sind heute bereits oft Bestandteil von Blended Learning oder E-Learning Programmen. Auch als Einzelmaßnahmen, die bei Bedarf gebucht werden können, werden Online Coachings heute bereits im Internet angeboten. Im Kontext der Unternehmensberatung gilt es, Online Coachings gezielt zu nutzen, um Kunden sowohl bei der Lösung ihrer fachlichen Problemstellungen als auch bei der Nutzung komplexer virtueller Beratungsprodukte zu unterstützen.

Die Möglichkeit, Informationen aufzubereiten und an Kunden und Partner weiter zu geben, wurde von den Teilnehmern wiederholt als mögliche Anwendungsform der Virtualisierung benannt. Informationen, die digital verfügbar sind, können besser verwaltet, gesichert, verteilt und gezielt genutzt werden. Hierbei handelt es sich um Prozesse mit einem eher geringen bis mittleren Virtualisierungsgrad. Bei der Analyse des Fortschritts der

Virtualisierung und Diskussion der Virtualisierungsgrade wurde bereits festgestellt, dass Virtualisierung sowohl nach innen (interne Prozesse) als auch nach außen (Vertriebs-

Die folgenden 10 Anwendungsmöglichkeiten wurden besonders häufig genannt:

- 1) Online Collaboration
- 2) Remote Analysis
- 3) Online Coaching
- 4) Informationsverbreitung via Internet
- 5) E-Learning
- 6) Data Mining & Big Data
- 7) Virtuelles Projektmanagement
- 8) Virtuelles Assessment
- 9) Online Wissensmanagement
- 10) Test von IT-Lösungen

und Beratungsprozess) erfolgen sollte. Beratungsfirmen stehen aber in Bezug auf beide Varianten noch am Anfang der Entwicklung. Die Informationsverbreitung via Internet bezieht sich hier eher auf die Kommunikation nach außen beispielsweise mittels Webinaren oder Podcasts. Durch Blogs oder Foren können Kompetenzen und Referenzen der Beratung schnell und effizient nach außen getragen werden. In den Phasen der Akquise, Implementierung aber auch der Nachbereitung von Projekten könnten zum Beispiel Webinare zum Zwecke der Informationsverteilung an Klienten genutzt werden.

Die Qualifikation der eigenen Mitarbeiter ist erfolgsbestimmend für Beratungsunternehmen. Hier trägt Virtualisierung bereits heute dazu bei, dass Berater in Form von E-Learning-Angeboten weitergebildet werden. Damit wird der örtlichen Verteilung der Berater Rechnung getragen. E-Learning-Angebote können in allen Phasen eines Beratungsprojektes zum Einsatz kommen, um Berater mit projektrelevantem Wissen zu versorgen.

Eine Voraussetzung für die erfolgreiche und tiefgehende Nutzung der Virtualisierung wird die Fähigkeit sein, große Mengen von Daten schnell und möglichst automatisiert sammeln, strukturieren und analysieren zu können. Daten, die das Beratungsunternehmen selbst erzeugt, Daten, die der Kunde generiert und Daten, die von anderen Partnern, ggf. auch öffentlichen Einrichtungen generiert werden, müssen konsolidiert und analysiert werden. So können sehr schnell neue Einsichten gewonnen und Beratungsergebnisse in hervorragender Qualität erzeugt werden. Das

setzt voraus, dass der Austausch und die Speicherung der Daten sowie deren Verwertung rechtlich abgesichert werden. Auch wenn Datenschutzthemen nach Ansicht der Teilnehmer eher weniger ein Hemmnis darstellen, so gilt es diese in einem schlüssigen Gesamtkonzept zu berücksichtigen. Die notwendigen Technologien, so die Befragten, sind vorhanden oder können, wenn nötig, beschafft werden. Für den Erfolg von virtualisierten Konzepten auf Basis von Big Data und Analytics (beispielsweise Process Mining Lösungen) in der Beratung empfiehlt sich wieder eine enge Zusammenarbeit mit Schlüsselkunden und die differenzierte Analyse realistischer Einsatzmöglichkeiten vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Virtualisierungspotenziale einzelner Aufgabenstellungen.

Die Abwicklung von Projekten wird heute bereits durch Projektplattformen unterstützt. Hierbei handelt es sich meist um Tools, die den Arbeitsfortschritt dokumentieren und die Zusammenarbeit organisieren. Die eigentliche Beratungsleistung wird weiterhin durch Berater persönlich erbracht. Darüber hinaus ist es vorstellbar, dass der Großteil der Kommunikation zwischen den Projektakteuren auch über diese Plattform abgewickelt wird oder dass bestimmte Beratungsleistungen, bei Bedarf, über diese Plattformen abgerufen werden können. Schon zu Zeiten der virtuellen Plattform „Second Life“, gab es Konzepte, auch Beratungsleistungen im rein virtuellen Raum anzubieten und durchzuführen.

Die Option, Befragungen, Studien und Assessments online durchzuführen, eine Vielzahl von Kunden und Firmen standardisiert, zeit- und ortsunabhängig zu untersuchen, stellt einen weiteren, oft genannten Ansatz für die Nutzung von Virtualisierung dar.

Die Möglichkeit, im Zuge der Virtualisierung Online Wissensmanagement zu nutzen und weiter auszubauen, wurde ebenfalls häufig von den befragten Beratern genannt. Wissen ist eine kritische Ressource der Unternehmensberatung. Es muss daher effektiv und effizient in der Leistungserbringung genutzt und folglich aktiv gemanaged werden. Dabei bietet die Virtualisierung neue Chancen, das Wissensmanagement einer Beratungsorganisation weiter zu entwickeln. Ein elaboriertes Wissensmanagement stellt einerseits die Voraussetzung für die Gestaltung virtueller Beratungsleistungen dar, denn Wissen muss analysiert und expliziert werden, um es in Form von innovativen virtuellen Beratungsprodukten einzusetzen. Andererseits bieten virtuelle Beratungsleistungen und die damit verbundene Digitalisierung von Informationen die Basis für eine effiziente Wissenssicherung und -verteilung. Weiterhin wird ein mit den operativen Beratungsprozessen eng integriertes Wissensmanagement erleichtert, in dem Wissensmanagementsysteme nahtlos mit den digitalen Beratungsprodukten verknüpft werden. So könnten die Ergebnisse eines virtualisierten Beratungsprojektes einfach adaptiert und in anderen virtuellen Beratungsleistungen erneut genutzt werden. Vorstellbar wäre hier beispielsweise ein Process Mining Werkzeug, das Prozesse basierend auf der Analyse realer Kundendaten automatisch modelliert und diese dann abstrahiert vom spezifischen Kundenproblem in einer Wissens- und Prozessdatenbank

des Beratungsunternehmens zur späteren Wiederverwendung speichert.

Eine andere, bereits aus der Praxis bekannte Möglichkeit der virtuellen Beratung stellt das systematische Remote-Testen von Software dar. Ohne beim Kunden direkt vor Ort zu sein, kann der Berater die implementierte Software prüfen und die Ergebnisse dokumentieren.

Tendenziell weisen die von den Teilnehmern genannten Anwendungsmöglichkeiten einen nur geringen bis mittleren Virtualisierungsgrad auf. Hoch bis voll virtualisierte Beratungsleistungen wurden lediglich im Bereich von Online Assessments benannt. Dieses Resultat deckt sich mit den sonstigen Ergebnissen der Studie, bei denen ein aktueller Fokus auf geringe bis mittlere Virtualisierungsgrade sichtbar wurde. Die hier vorgestellten Beispiele beziehen sich dabei auf alle Phasen des Beratungsprozesses. Bisher bestehen hingegen nur wenig konkrete Vorstellungen, wie hoch virtualisierte Beratungsangebote aussehen könnten.

16. Zusammenfassung

Nachfolgend sollen die zentralen Ergebnisse der Studie in Form von 10 Thesen zur Virtualisierung in der Unternehmensberatung zusammengefasst werden.

1. Die Bedeutung der Virtualisierung als Innovationstreiber und Wegbereiter von neuen Geschäftsmodellen und Beratungsleistungen wird für die Beratungsbranche zunehmen.

In der Studie hat sich gezeigt, dass die Virtualisierung in der Unternehmensberatung nach Ansicht der Befragten weiter an Bedeutung gewinnen wird. Genau wie andere Branchen, muss sich die Beratungsbranche dem Trend zur Digitalisierung und Vernetzung und mithin der Virtualisierung ihrer Beratungsleistungen und internen Prozesse stellen. Um im Wettbewerb zu bestehen, gilt es, das Virtualisierungspotenzial im eigenen Unternehmen genau zu untersuchen und an den geeigneten Stellen im Leistungsspektrum gezielt Prozessschritte und Leistungen zu virtualisieren. Notwendig ist der richtige Mix aus klassischen und virtualisierten Beratungsangeboten. Auch kann die Virtualisierung je nach Beratungsthema und Projektphase unterschiedlich sinnvoll sein. Dies gilt es differenziert herauszuarbeiten.

Die Virtualisierung kann im einfachsten Fall als Mittel zur Sicherstellung von Effizienz und Flexibilität verstanden werden. In der höchsten Evolutionsstufe bietet die Virtualisierung die Chance, den Prozess der Leistungserbringung von Grund auf neu zu gestalten. Die Konsequenz ist, dass das komplette Dienstleistungssystem der Unternehmensberatung verändert und die Wertschöpfung optimiert wird. Die Mehrheit der befragten Berater hat diese Chancen erkannt und weist der Virtualisierung zukünftig einen entsprechend hohen Stellenwert zu.

II. Virtualisierung als kontinuierliche Digitalisierung und Vernetzung der Wertschöpfung ist besonders in großen Beratungsunternehmen schon fortgeschritten.

Blickt man auf den gegenwärtigen Entwicklungsstand der Virtualisierung, so kann festgestellt werden, dass simple Varianten der Virtualisierung von den meisten Unternehmensberatungen bereits angewendet werden. Virtualisierung ist besonders bei großen Beratungsfirmen weiter vorangeschritten, wenn auch mit zunächst eher einfachen Virtualisierungskonzepten.

Die Ausgangslage ist für große Beratungsanbieter gut und eine wichtige Basis für die zukünftige Entwicklung komplexer virtueller Dienstleistungen. Für kleine und mittlere Beratungsunternehmen wird die Virtualisierung zunächst ein wichtiges Mittel zur Sicherung der eigenen Effizienz sein. Darüber hinaus könnten virtuelle Beratungsleistungen neue Kundensegmente erschließen, für die klassische Beratung zu teuer ist. Für mittlere Beratungsunternehmen könnte Virtualisierung weitere Wachstumschancen bereitstellen. Voraussetzung dafür ist, dass die digitale Transformation fest in der Unternehmensstrategie verankert wird, was eine entsprechend fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema und damit entsprechendes Wissen voraussetzt. Hier könnten Partnerschaften mit Technologieanbietern oder Hochschulen einen Vorteil bieten.

III. IT- und HR-Beratungsunternehmen sind bei der Virtualisierung ihrer Leistungen weiter fortgeschritten als Strategieberatungen sowie Organisations- und Prozessberatungen.

Anbieter in den Segmenten von IT- und HR-Beratungsleistungen, schätzen sich schon heute vergleichsweise weit virtualisiert ein. Dass IT-Beratungen hier weit vorn liegen, ist wenig überraschend, sind sie doch das technologieorientierteste Beratungsfeld. IT-Beratungen haben direkten Zugriff auf die Technologien, die auch die Dienstleistungssysteme der Beratungsunternehmen selbst verändern könnten. In der HR-Beratung werden Leistungen im Bereich von Personalauswahl, Personalbeschaffung und Personalentwicklung heute schon durch Virtualisierung vereinfacht. So werden Recruitingmaßnahmen in sozialen Medien durchgeführt oder Weiterbildungsprogramme nahezu vollständig online abgebildet. Für die HR-Beratungen wird die Herausforderung darin bestehen, neben den zuvor beschriebenen, eher operativen, Tätigkeiten auch strategische Beratungsleistungen zu virtualisieren.

IV. Voll virtualisierte Beratungsleistungen werden eine nachrangige Bedeutung für die Unternehmensberatung haben.

Die Vollvirtualisierung steht für die zeitliche und örtliche Entkopplung der Teilnehmer und die vollständige Substitution von menschlicher Arbeitsleistung durch geeignete Technologien. Mehrheitlich schätzten die befragten Teilnehmer die Bedeutung der Vollvirtualisierung auch zukünftig als gering ein. Sowohl die Anwendbarkeit, als auch der Nutzen werden bei stark bis voll virtualisierten Beratungsleistungen noch viel stärker von der Bereitschaft und Fähigkeit des Kunden, diese zu nutzen, abhängen als bei weniger stark virtualisierten Beratungsangeboten. Durch die Automatisierung der Leistungserbringung werden Teile

der menschlichen Beratungsleistung substituiert und andere Teile von der Berater- auf die Klientenseite verschoben. Vollvirtualisierung erfordert also einen starken Beitrag des Kunden, der die Beratungsleistung eigenständig in Anspruch nimmt. Das setzt natürlich voraus, dass der Kunde über die entsprechende Infrastruktur verfügt, dass er bereit und in der Lage ist, eine solche Beratungsanwendung korrekt zu bedienen und die Ergebnisse der Beratung verstehen und anwenden kann und will. Vollvirtualisierung wird deshalb nicht für jede Unternehmensberatung zielführend sein, sondern nur von denjenigen eingesetzt werden, die es verstehen, Schlüsseltechnologien, wie Big Data und passende Kundensegmente zusammen zu bringen. Gleichzeitig werden hier auch hohe Anforderungen an die Konzeption solcher Beratungsprodukte gestellt.

V. Bei den typischen Phasen des Beratungsprozesses werden die Vorbereitung, Problemanalyse und die Nachbereitung eines Projektes schneller und tendenziell stärker virtualisiert als Phasen wie die Problemlösung und Implementierung.

Die Virtualisierung von Beratungsleistungen erfordert die Auseinandersetzung mit den Phasen eines typischen Beratungsprojektes und die Differenzierung dieser Phasen hinsichtlich ihrer Virtualisierbarkeit. Als idealtypische Phasen im Beratungsablauf können die Akquise, Vorbereitung, Analyse, Lösungsentwicklung, Implementierung und Nachbereitung unterschieden werden. Im Rahmen von Überlegungen zur Virtualisierung ist es notwendig, sich differenziert mit den einzelnen Phasen, den zugeordneten Aufgaben und Akteuren auseinanderzusetzen. In Abhängigkeit davon wird eine Virtualisierung mehr oder weniger vorteilhaft sein. Gegenwärtig sind insbesondere die Phasen Vorbereitung und Nachbereitung stärker virtualisiert, da sie durch weniger komplexe Interaktionsmuster gekennzeichnet sind. Grundsätzlich wird heute potenziell in jeder Phase Technologie zur Virtualisierung genutzt. Der Virtualisierungsgrad sinkt aber bei Aufgaben, die der Problemlösung und Lösungsumsetzung zuzuordnen sind. Hier könnte es zukünftig, vor allem bei vergleichsweise stark standardisierten Leistungen, zu Veränderungen kommen. Diese bieten große Potenziale für die Virtualisierung, im Extremfall bis hin zu automatisierten Selfservice Applikationen für die Kunden. Auch sollte die zukünftige Bedeutung von weitgehend automatisierten, analytischen Applikationen im Rahmen der Analysephase nicht unterschätzt werden.

Die Entwicklung von Beratungsportalen, die sowohl zur virtuellen Vermarktung, Anbahnung als auch Abwicklung von Beratungsangeboten dienen, sollte unter der Maßgabe geschehen, virtuelle Beratungsleistungen unterschiedlicher Virtualisierungsgrade sowie die Vermittlung klassischer Beratungsleistungen innerhalb einer einzigen „virtuellen Umgebung“ kundenorientiert abzubilden. So wird dem Kunden eine Plattform für die kontinuierliche Interaktion mit der Beratung und die Vertiefung der Berater-Klienten-Beziehung geboten.

VI. Gegenwärtig werden mehrheitlich unterstützende Technologien in leicht virtualisierten Beratungsleistungen eingesetzt; Automatisierung, virtuelle Realität und künstliche Intelligenz sind noch in den Anfängen.

Betrachtet man die aktuelle Verbreitung von Beratungsleistungen oder internen Prozessen von Beratungsanbietern mit verschiedenen Virtualisierungsgraden, so wird deutlich, dass täglich oder regelmäßig nur die wenig virtualisierten Leistungen genutzt werden. Je höher der Virtualisierungsgrad, desto seltener kommt er heute in der Beratungspraxis zum Einsatz. Damit stärker virtualisierte Beratungsleistungen ihren Weg in die Unternehmen finden und auch interne Prozesse höher virtualisiert werden, braucht es Visionen und erhebliche Innovationskraft. Hierbei gilt es strategische, prozessuale und technologische Aspekte sinnvoll zu integrieren. Dies stellt hohe fachliche Anforderungen an die Beratungsunternehmen, nicht nur in der Konzeption und Implementierung virtualisierter Beratungskonzepte, sondern auch hinsichtlich des internen Change Managements sowie der vertrieblichen Schnittstelle zu den Kunden. Wenn sich beispielsweise technologieorientierte Beratungen Gedanken darüber machen, wie sie ihr technologisches Potenzial strategisch sinnvoll zur Virtualisierung nutzen, sind dabei auch Kompetenzen anderer Beratungsfelder, zum Beispiel der Prozessberatung, gefragt.

VII. Die Integration der Kunden in den Konzeptions- und Entwicklungsprozess virtueller Beratungsleistungen wird entscheidend für deren Erfolg sein.

Innerhalb der Studie konnten wir zeigen, dass die Einstellung der Kunden, ihre Akzeptanz und ihr Vertrauen entscheidend für den Erfolg virtueller Beratungsleistungen sind. Um also nachhaltig erfolgreiche virtuelle Beratungsleistungen entwickeln und anbieten zu können, bedarf es der engen Zusammenarbeit und Abstimmung mit Schlüsselkunden, nicht unbedingt jedoch im Rahmen eines konkreten Kundenprojektes. Von der ersten Idee einer innovativen Beratungsleistung bis zu deren Entwicklung und Nutzung sollte der Fokus auf der Integration insbesondere innovativer, technologie-affiner Bestandskunden liegen.

VIII. Die bisher noch geringe Nachfrage nach stärker virtualisierten Beratungsleistungen ist das größte Hemmnis auf dem Weg zur tiefgehenden Durchdringung der Virtualisierung in der Beratungspraxis.

Die Frage, warum Beratungsunternehmen nicht in die Entwicklung innovativer virtueller Beratungsleistungen investieren, wird mehrheitlich mit der geringen Nachfrage durch die Kunden beantwortet. Hemmnisse, wie mangelndes Wissen, die Verfügbarkeit von Ressourcen, finanzielle Hürden oder Technologien werden als weniger kritisch angesehen. Die Untersuchung konnte aufzeigen, dass die Nachfrage und Akzeptanz der Kunden sowie der strategische Fit der virtuellen Beratungsleistungen zum Leistungsportfolio die drei entscheidenden Hemmnisse sind. Wissen, Technologien und Ressourcen, so die Teilnehmer, sind entweder vorhanden oder würden angeschafft, sobald der Business Case gegeben ist. Diese Einstellung spiegelt sich in dem aktuellen Fortschritt der Virtualisierung in der Beratungsbranche und der Verbreitung entsprechender Werkzeuge und Dienste. Für innovative und weit virtualisierte Beratungsleistungen fehlt bei den meisten Unternehmensberatungen die Nachfrage durch die Kunden. Beratungsfirmen sollten sich daher die Frage stellen, wie die Nachfrage nach virtuellen Beratungsleistungen gesteigert werden kann. Hier werden die Kooperation mit

Schlüsselkunden und die aktive Vermarktung dieser Pilotprojekte von entscheidender Bedeutung sein.

Unternehmensberatungen sollten beim Thema Digitalisierung eigener Prozesse und Beratungsangebote nicht den Fehler anderer Branchen wiederholen und eine zu stark abwartende Haltung einnehmen. Dann wäre eine Chance vertan. Es gilt im Gegenteil, sich frühzeitig und unaufgeregt, aber mit strategischem Weitblick und Kreativität mit den Chancen und Risiken der Virtualisierung im Hinblick auf das eigene Leistungsportfolio zu beschäftigen und wettbewerbsrelevantes Wissen zu akkumulieren. Hier ist es auch sinnvoll, Dinge auszuprobieren. Wir sind überzeugt, dass Unternehmensberatung in Teilen zukünftig ganz anders ablaufen wird als heute. Wer frühzeitig konzeptionell involviert ist, hat langfristig die Chance auf einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

IX. Virtualisierung wird neue Formen der Kundenintegration ermöglichen, bei der eine gemeinsame Datenbasis die Grundlage für innovative Beratungsleistungen schafft.

Bisherige Modelle der Zusammenarbeit in der Beratung werden durch Virtualisierung in Teilen revolutioniert, indem neue Formen der Zusammenarbeit sowie neue Kommunikations- und Kooperationsplattformen entstehen. Die heranwachsende Generation ist es gewohnt, virtuell zu interagieren und Informationen online auszutauschen. In Zukunft wird diese nächste Generation an Arbeitskräften ganz andere Erwartungen an die Arbeit selbst und Formen der Zusammenarbeit miteinander haben. Das wird die Akzeptanz für virtuelle Zusammenarbeit und letztendlich auch für innovative virtuelle Beratungsleistungen steigern.

X. Technologieferne Beratungshäuser sollten Kooperationskonzepte mit Technologieunternehmen und Hochschulen entwickeln, um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Die Ausgangssituation der technologieorientierten Beratungsanbieter ist besser als die technologieferner Beratungen. Um dennoch von den Chancen der Virtualisierung profitieren zu können, sollten mit den Virtualisierungstechnologien wenig vertraute Beratungsfirmen strategische Allianzen bilden, die diese Schwäche ausgleichen.

17. Unser Fazit

Für die Beratungsbranche verspricht die Virtualisierung innovative Möglichkeiten zur Optimierung ihrer eigenen Leistungsfähigkeit und Differenzierung im Wettbewerb. Einerseits entstehen durch standardisierte und teilautomatisierte Beratungsangebote Skaleneffekte, die es ermöglichen, diese Leistungen deutlich günstiger anzubieten als konventionelle Beratung, was neue Käuferschichten erschließen kann. Durch die Virtualisierung und die damit verbundene örtliche und gegebenenfalls zeitliche Entkopplung der Leistungsbereitstellung wird Beratungsfirmen die internationale, flächendeckende Erbringung solcher Leistungen erleichtert. Darüber hinaus bietet Virtualisierung in Verbindung mit Automatisierung die Chance, eine Vorreiterstellung bei innovativen Beratungsleistungen einzunehmen, was die Reputation des Anbieters stärken kann. Dem

stehen jedoch auch erhebliche Risiken gegenüber, die im Rahmen der Gestaltung virtueller Beratungsangebote geeignet aufgegriffen werden müssen.

So sind für den Erfolg von Unternehmensberatung insbesondere die Berater-Klienten-Beziehung sowie die Qualität der erbrachten Leistungen von entscheidender Bedeutung. Daher ist die Kenntnis der Qualitätsanforderungen sowie der Erwartungen und Befürchtungen von Klienten für den Erfolg virtualisierter Unternehmensberatung von zentraler Bedeutung. Virtuelle Beratungsleistungen werden konventionelle Vor-Ort-Beratung nicht grundsätzlich ersetzen. Sie sollten aber als mögliche Ergänzung des Portfolios von Beratungsprodukten gesehen und analysiert werden. Hierzu liefert die vorliegende Studie vielfältige Hinweise.

Letztlich müssen virtualisierte Beratungsprodukte und Leistungen auch vermarktet werden, so dass Akzeptanz und Vertrauen der Kunden dafür steigen. Es geht darum, Referenzen aufzubauen und Kunden zu vermitteln, dass konzeptionell durchdachte virtuelle Beratungsleistungen in bestimmten Bereichen einen Mehrwert gegenüber klassischen Beratungsansätzen stiften können. Die frühe Integration von Schlüsselkunden und gegebenenfalls komplementären Technologieanbietern oder auch Hochschulen in die Entwicklung und Implementierung virtueller Beratungsleistungen ist sinnvoll.

Die vorgestellten Ergebnisse können als repräsentativ für den deutschen Beratungsmarkt bezeichnet werden. Sie zielten darauf ab, in einem noch diffusen Handlungsfeld mehr Transparenz zu schaffen, was die Erwartungen und den Entwicklungsstand, die Hemmnisse und Technologien der Virtualisierung sowie Entscheidungskriterien für oder gegen Virtualisierung im Beratungskontext betrifft. Es wäre wünschenswert, dass Beratungsunternehmen, Kunden und die Beratungsforschung gemeinsam daran arbeiten, die digitale Transformation in der Unternehmensberatung voran zu bringen. So könnten Pilotberatungsprojekte realisiert werden, die das bisherige Verständnis der Virtualisierung erweitern. Ziel sollte es sein, gemeinsam die Grenzen der Virtualisierung auszuloten und so die Wertschöpfung der Beratung nachhaltig zu optimieren.

Die digitale Transformation in der Beratungsbranche ist ein komplexes Unterfangen und schafft damit Barrieren gegen Wettbewerber. Wer frühzeitig relevantes Wissen akkumuliert und erfolgreiche, innovative Pilotprojekte vorweisen kann, wird langfristig voraussichtlich einen erheblichen Wettbewerbsvorteil generieren und über längere Zeit verteidigen können. Hier wird ein hohes Maß an Kreativität und strategischem Denken verlangt, das über die reine 1:1-Übertragung konventioneller Beratungsabläufe in die virtuelle Welt am Ende weit hinausreicht.

Literaturverzeichnis

- BDU (2015) Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. - Facts & Figures zum Beratermarkt 2014/2015. Bonn.
- BMBF (2014) Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat – Forschung für Produktion, Dienstleistung und Arbeit: Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen, Bonn.
- Bruhn M (Hrsg.) (2002) Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002. Electronic Services. Wiesbaden: Gabler (Wissenschaft und Praxis).
- Büttgen, M (2007): Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess. Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Christensen C M, Wang D, van Bever D (2013) Consulting on the Cusp of Disruption. Harvard Business Review 91(10): 106–114
- Deelmann T (2009): Internetberatung - Einige Überlegungen zu Möglichkeiten einer sinnhaften Vollautomation von Beratungsleistungen. GI Jahrestagung 2009: 3745-3759
- Deelmann T (2015) Organisation der Managementberatung im Wandel. Organisationsentwicklung : Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 34: 69–71
- Greff T, Werth D (2015) Auf dem Weg zur digitalen Unternehmensberatung. In: Scheer A (Hrsg) IM+io - Das Magazin für Innovation, Organisation und Management: 30–34
- Mohe M (2003) Klientenprofessionalisierung. Metropolis, Marburg
- Neuert U W (1990): Computergestützte Unternehmensberatung. Möglichkeiten und Grenzen der Computerunterstützung unter besonderer Berücksichtigung der Strategieberatung. Hitzeroth, Marburg.
- Nissen V (2013) Stand und Perspektiven der informationsverarbeitungsbezogenen Beratung. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 50: 23–32
- 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. Erich Schmidt Verlag.
- Nissen V, Seifert H (2015) Virtualization of Consulting-Benefits, Risks and a Suggested Decision Process. Proceedings of the 21st Americas Conference on Information Systems AMCIS 2015 (AIS eLibrary).
- Seifert H, Nissen V: Virtualisierung von Beratungsleistungen: Stand der Forschung zur digitalen Transformation in der Unternehmensberatung und weiterer Forschungsbedarf. In: Nissen, V.; Stelzer, D.; Straßburger, S.; Fischer, D. (Hrsg.): Proceedings MKWI2016, ilmedia, Ilmenau 2016, 1031-1040.
- Overby E (2008) Process virtualization theory and the impact of information technology. In: Organization Science 19: 277–291.
- Venkatesh V, Morris M G, Davis G. B. & Davis F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3), 425–478.
- Werth D, Greff T, Scheer A (2016) Consulting 4.0 – Digitization of consulting industry. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 53:55–70. doi:10.1365/s40702-015-0198-1.
- Wurdack A (2001) E-Consulting - Entwicklung eines Rahmenkonzeptes; Aufbau und Darstellung einer E-Consulting-Lösung im Beratungsunternehmen der Zukunft. Dissertation, Universität Mannheim.

Virtualisierung in der Unternehmensberatung

Eine Studie im deutschen Beratungsmarkt

Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen der Technischen Universität Ilmenau
In Kooperation mit dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.

2016