



VIRTUALISIERUNG IN DER UNTERNEHMENSBERATUNG

Chancen, die Wertschöpfungskette neu zu gestalten

VIRTUALISIERUNG – BEDROHUNG ODER CHANCE?

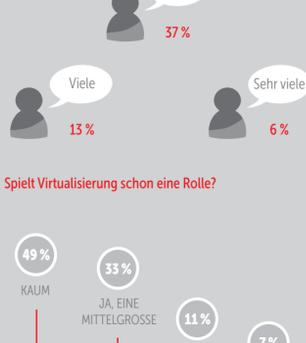


Es werden viele Chancen gesehen:

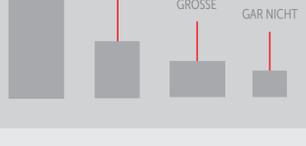
- ▶ Mit innovativen Referenzprojekten die Reputation als digitaler Pionier und Umsetzer bei Kunden stärken
- ▶ Der Professionalität und dem gestiegenen Preisbewusstsein der Kunden im Käufermarkt Paroli bieten
- ▶ Neue Kundensegmente erschließen, für die klassische Beratung zu teuer ist und Nischen bedienen, die heute noch unbekannt sind
- ▶ Möglichkeiten zur Optimierung der eigenen Wertschöpfungskette (Messbarkeit, Standardisierbarkeit, Preis-Leistungsverhältnis ausschöpfen)

AKTUELLE BEDEUTUNG: VIRTUALISIERUNG STEHT NOCH AM ANFANG

Haben Sie bereits Erfahrungen mit virtualisierten Beratungsleistungen gemacht?

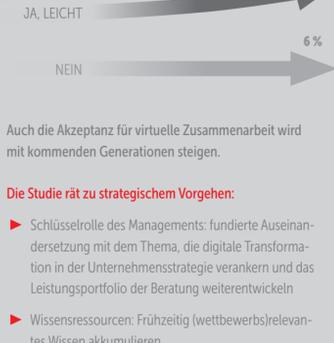


Spielt Virtualisierung schon eine Rolle?



AUSBLICK: BEDEUTUNG DER VIRTUALISIERUNG WIRD ZUNEHMEN

94% der Berater erwarten eine Zunahme der Bedeutung der Virtualisierung in den nächsten fünf Jahren mindestens leicht oder sogar deutlich.



Auch die Akzeptanz für virtuelle Zusammenarbeit wird mit kommenden Generationen steigen.

Die Studie rät zu strategischem Vorgehen:

- ▶ Schlüsselrolle des Managements: fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema, die digitale Transformation in der Unternehmensstrategie verankern und das Leistungsportfolio der Beratung weiterentwickeln
- ▶ Wissensressourcen: Frühzeitig (wettbewerbsrelevantes Wissen akkumulieren)
- ▶ Personalressourcen: In Aufbau und Qualifizierung geeigneter Mitarbeiter investieren
- ▶ Auf Zeiteinheiten beruhende Abrechnungsmodelle überdenken

Aussagen nach Größe

- ▶ Große Unternehmensberatungen (Umsatz über 10 Mio. €) sehen für sich bereits Potenziale, die eigenen Wertschöpfungsprozesse ausdifferenzieren. Digitalisierung und Vernetzung der Wertschöpfung sind hier schon fortgeschritten.
- ▶ Mittelgroße Unternehmen (Umsatz von 1–10 Mio. €) bewerten die Bedeutungszunahme tendenziell am niedrigsten.
- ▶ Kleine (weniger als 1 Mio. € Umsatz) und sehr große Beratungsunternehmen erwarten eine stärkere Zunahme der Virtualisierung.

Aussagen nach Beratungsfeld

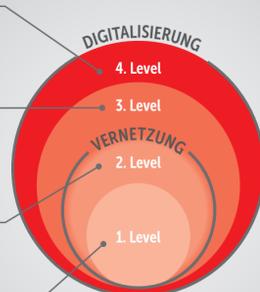
- ▶ Strategie- sowie Organisations- und Prozessberatungen stehen noch am Anfang des Transformationsprozesses.
- ▶ IT- und HR-Beratungsunternehmen sind bei der Virtualisierung ihrer Leistungen schon weiter fortgeschritten.
- ▶ IT- und HR-Beratung schätzen die zukünftige Bedeutungssteigerung der Virtualisierung aber für sich selbst nicht höher ein, als die Beratungsfelder Organisations- und Prozessberatung/Strategieberatung.

DIGITALER TRANSFORMATIONSPROZESS IM CONSULTING

Die Studie definiert vier Reifegrade für Unternehmensberatungen.

Die Mehrheit der befragten Beratungsunternehmen sieht sich in Level 1 und 2 des Reifegradmodells.

- 4. Level – 1% der Beratungen**
Unser Geschäftsmodell basiert überwiegend auf virtuellen Beratungsleistungen. Der Berater wird nur in besonders kritischen Phasen und bei besonders komplexen Problemstellungen direkt mit dem Kunden zusammenarbeiten.
- 3. Level – 7% der Beratungen**
Virtuelle Beratungsleistungen sind ein fester Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Der persönliche Berateinsatz beim Kunden wird von uns gezielt gesteuert und ist nicht mehr in jedem Projekt vorgesehen.
- 2. Level – 47% der Beratungen**
Wir führen immer mehr Projekte durch, bei denen unsere Berater und Kunden örtlich getrennt zusammenarbeiten. Die meisten unserer Projekte basieren jedoch weiterhin auf der persönlichen und direkten Interaktion von unseren Beratern, Partnern und Kunden.
- 1. Level – 45% der Beratungen**
Virtualisierung wird von uns in einigen Projekten durch die Nutzung von Technologien wie Email, Chat, Videokonferenzen oder Sharepoints realisiert. Wir setzen überwiegend auf den traditionellen Beratungsprozess, bei dem unsere Berater vor Ort mit dem Kunden zusammenarbeiten.



- ▶ 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.

GEGENWÄRTIGER VIRTUALISIERUNGSGRAD DER PROJEKTPHASEN

Nicht jede Phase eines Beratungsprozesses ist gleichermaßen virtualisierbar.

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.

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

Phase	Gering	Mittel	Hoch	Sehr Hoch
Akquise	3%	9%	28%	60%
Projektvorbereitung	3%	13%	36%	48%
Problemanalyse	2%	13%	35%	50%
Problemlösung	3%	11%	33%	53%
Implementierung	4%	12%	32%	52%
Nachbereitung	10%	18%	29%	43%

NUTZUNG VON BERATUNGSLEISTUNGEN MIT VERSCHIEDENEN VIRTUALISIERUNGSGRADEN

Eine Beratungsleistung mit einem hohen Virtualisierungsgrad ist ohne Technologie nicht realisierbar und beinhaltet Konzepte wie „virtuelle Berater“.

Eine Beratungsleistung mit einem geringen Virtualisierungsgrad zeichnet sich durch einen geringen Technologieeinsatz und überwiegend direkte Interaktion der Akteure aus.

Die Nutzungshäufigkeit bei den befragten Beratern nimmt mit steigendem Virtualisierungsgrad der Beratungsleistung ab:

- ▶ Beratungsleistungen und Ansätze mit einem sehr hohen Virtualisierungsgrad und Automatisierung von Beratungsleistungen werden nach Aussage von 80% der Teilnehmer gar nicht genutzt. Nur 1% der Berater gibt an, diese Form der Virtualisierung zu nutzen.
- ▶ 63% der Befragten geben an, dass sie die nächste Stufe des hohen Virtualisierungsgrades mit weitgehend automatisierten Leistungen gar nicht nutzen. Hier kommen komplexe Individualentwicklungen zum Einsatz, die u. a. neueste Datenanalyseverfahren beinhalten, wie z. B. Remote-Diagnose-Tool, angebunden an das zentrale ERP-System des Kunden.
- ▶ Beratung mit einem mittleren Virtualisierungsgrad (Online Coaching, Ansätze von automatisierten Lösungen) wird schon tendenziell selten (44%) bis gar nicht (35%) genutzt.
- ▶ Am häufigsten werden besonders gering oder gering virtualisierte Beratungsleistungen und Aufgaben, unterstützt durch Tools wie z. B. E-Mails, Konferenzttools, Chatanwendungen, Zusammenarbeit auf Kollaborationsplattformen und Project-Places.

Bitte bewerten Sie die Nutzung der verschiedenen Virtualisierungsgrade in Ihrem Unternehmen



VOLL VIRTUALISIERTE BERATUNGSLEISTUNGEN WERDEN EINE NACHFRAGIGE BEDEUTUNG HABEN

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 Untergenisse beruht notwendig ist.

Wie schätzen Sie die Bedeutung von voll virtualisierten Beratungsleistungen in den nächsten 5 Jahren ein?



- ▶ Kleine und große Beratungen bewerten die Bedeutung der Vollvirtualisierung signifikant höher als mittelgroße Beratungen.
- ▶ HR-Beratungen und IT-Beratungen bewerten die zukünftige Bedeutung der Vollvirtualisierung tendenziell am höchsten.

BERATUNGSBRANCHE IN WARTESTELLUNG: DIE TOP 3-HEMMNISSE

- ▶ 62% der Teilnehmer sehen in der fehlenden Nachfrage der Kunden das größte Hemmnis für die Virtualisierung. Virtuelle Consulting-Services werden nur entwickelt, wenn der Kunde sie direkt nachfragt.
- ▶ Die fehlende Akzeptanz der Kunden für eine virtuelle Beratungsleistung sehen 43% der Teilnehmer als ein Hemmnis für die Virtualisierung. Als Gründe wurden z.B. fehlendes Know-how und mangelnde Vorbereitung der Kunden genannt.
- ▶ 38% finden, dass ein unklarer wirtschaftlicher Nutzen die Umsetzung der Virtualisierung hemmt. Für 62% der Befragten Teilnehmer stellt entsprechend der wirtschaftliche Nutzen kein Hemmnis dar. 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.

DIE TOP-TECHNOLOGIETRENDS FÜR DIE VIRTUALISIERUNG IN DER UNTERNEHMENSBERATUNG

Die Virtualisierung wird von verschiedenen Technologietrends begleitet. Die Teilnehmer haben die Bedeutung dieser Trends für die Virtualisierung von Beratungsleistungen in ihrem Unternehmen bewertet.



Mobile Technologien: z. B. mobile Kommunikation, unternehmensinterne Applikationen, kundenspezifische Apps und Expertensysteme zur vollautomatischen und ortsunabhängigen Analyse von Massendaten

Cloud-Technologien: z. B. cloudbasierte Softwaretools und Dienstleistungsnetzwerke

Industrie 4.0: Potenziale zur Vernetzung mit dem Kunden, Einsatz von Big Data Verfahren, Informationen über reale Prozesse in Echtzeit

Big Data und Analytics: Methoden, Technologien, IT-Architekturen und Analysewerkzeuge, um steigende Volumina und vielfältige Informationen in fundierte und zeitnahe Entscheidungen umzusetzen.

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

Technologie	Gar nicht	Kaum	Ja, eine mittelgroße	Eine sehr große
Mobile Technologien	7%	21%	42%	31%
Cloud Technologien	11%	25%	37%	26%
Industrie 4.0	16%	27%	35%	22%
Big Data und Analytics	19%	26%	33%	22%
Soziale Technologien	13%	34%	38%	15%
Internet der Dinge	25%	33%	26%	16%
Adaptive Risiko- und Sicherheitstechnologien	24%	37%	27%	13%
Bring Your Own Device	26%	34%	24%	16%
Erweiterte Realität	34%	33%	24%	9%
Green IT	34%	42%	18%	6%

BESTIMMUNG DES VIRTUALISIERUNGSPOTENZIALS VON BERATUNGSLEISTUNGEN

Wie und mit welchen Faktoren kann das Virtualisierungspotenzial von Beratungsleistungen ermittelt werden?

Die Analyse erfolgt in drei Stufen:

Stufe 1: Evaluation des prozessbezogenen Virtualisierungspotenzials bei Beratungsleistungen:

- ▶ Faktoren wie eine große Komplexität und hohe Interaktivität wirken sich negativ auf das Virtualisierungspotenzial und die Akzeptanz von Beratungsleistungen aus.
- ▶ Faktoren wie große Dringlichkeit und großes Vertrauen des Kunden wirken sich positiv auf das Virtualisierungspotenzial und die Akzeptanz von virtuellen Beratungsleistungen aus.

Stufe 2: Unternehmensbezogene Analyse des Virtualisierungspotenzials:

- ▶ Die Faktoren hoher Reifegrad des Beratungsanbieters und hohe Verfügbarkeit geeigneter Berater wirken sich positiv auf das Virtualisierungspotenzial und die Akzeptanz von virtuellen Beratungsleistungen aus.

Stufe 3: Strategische Analyse des Virtualisierungspotenzials von Beratungsleistungen:

- ▶ Untersucht die Chancen und Risiken der Virtualisierung im Rahmen eines ganzheitlichen Business Cases.
- ▶ Der Faktor hoher strategischer Fit wirkt sich positiv auf das Virtualisierungspotenzial aus.

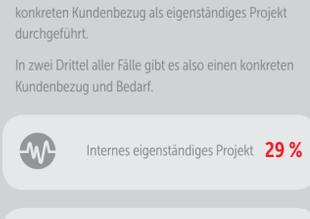
Qualitätserwartungen, Vertrauen und Akzeptanz von Klienten sind für den Erfolg von virtuellen Beratungsleistungen entscheidend. Dafür sind laut Studie folgende Kriterien entscheidend:

- ▶ Ein Mix aus virtualisierter Beratungsleistung und klassischer persönlicher Beratung steigert die Akzeptanz beim Kunden
- ▶ Gemeinsame Datenbasis als Grundlage: Datenschutz und Sicherheitsmechanismen in einem schlüssigen Gesamtkonzept anbieten
- ▶ Frühzeitige Einbeziehung technologieaffiner Schlüsselkunden in den Konzeptions- und Entwicklungsprozess virtueller Beratungsprodukte
- ▶ Verbindung von fachlichem und technologischem Wissen: Gezielte Partnerschaften und Kooperationen mit Technologieanbietern, Hochschulen und anderen Akteuren

ORGANISATION VON TRANSFORMATION TRADITIONELLER BERATUNGSLEISTUNGEN

Nur 29% der Virtualisierungsvorhaben werden ohne konkreten Kundenbezug als eigenständiges Projekt durchgeführt.

In zwei Drittel aller Fälle gibt es also einen konkreten Kundenbezug und Bedarf.



Call to action: Wartestellung aufgeben

Dinge ausprobieren, Pilotprojekte und innovativ Produktportfolios als eigenständige Projekte unbelastet durch das Tagesgeschäft vorantreiben

ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN DER VIRTUALISIERUNG

Bisher bestehen nur wenig konkrete Vorstellungen, wie hoch virtualisierte Beratungsangebote aussehen könnten.

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

Zehn Anwendungsmöglichkeiten mit tendenziell niedrigem und mittlerem Virtualisierungsgrad bezeichneten die Befragten als sinnvoll in der Unternehmensberatung:

- 1 Online Collaboration
- 2 Remote Analysis (manuell durch Berater oder automatisiert durch IT-Werkzeug)
- 3 Online Coaching (Kunden, Blended Learning)
- 4 Informationsverbreitung via Internet (Webinare, Podcasts, Blogs, Foren)
- 5 E-Learning
- 6 Data Mining & Big Data
- 7 Virtuelles Projektmanagement
- 8 Virtuelles Assessment (hoch bis voll digitalisiert)
- 9 Online Wissensmanagement (Process Mining Werkzeug)
- 10 Test von IT-Lösungen

ZUR STUDIE UND DEN TEILNEHMERN

Anonymisierte Online Studie der Technischen Universität Ilmenau, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen (Prof. Dr. Volker Nissen) in Kooperation mit dem BDU.

Befragt wurden Beratungsgesellschaften aller Größenordnungen aus der gesamten Consultingbranche im Zeitraum 23. November bis 18. Dezember 2015.

Insgesamt haben 552 Personen an der Befragung teilgenommen.

Das Stichprofil spiegelt in ihrer Zusammensetzung die Struktur des deutschen Beratungsmarktes.