

Status und Zukunft der Unternehmensberatung im Rahmen der digitalen Transformation der Consultingbranche



Forschungsbericht zur Unternehmensberatung Nr. 2020-01, August 2020 (1. Aufl.)

ISSN 1862-1805

ISBN 978-3-938940-64-8

URN: urn:nbn:de:gbv:ilm1-2020200399

DOI: 10.22032/dbt.45802

Herausgeber:

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

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>

© 2020 FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, TU Ilmenau

Dieses Material ist urheberrechtlich geschützt.

Anschrift:

Technische Universität Ilmenau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Medien, Institut für Wirtschaftsinformatik, PF 100565, D-98684 Ilmenau.

<https://www.tu-ilmenau.de/wid/forschung/forschungsberichte-zur-unternehmensberatung/>

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.

Die Herausgeber danken dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) für die gewährte Unterstützung bei der Erhebung der Daten dieser Untersuchung. Der Text stellt nicht notwendigerweise die Meinung des BDU dar.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary (Summary Fact Sheet)	6
1 Wandel oder Stagnation der Digitalisierung im Consulting?.....	9
2 Verlauf und Eckdaten zur Studie.....	11
3 Status Quo: Klassisch personalintensive vs. digitale Beratung.....	13
3.1 Präferenzen und Einschätzungen der Berater.....	13
3.2 Virtualisierungsfortschritt der eigenen Unternehmensberatung	15
4 Die digitale Transformation der Unternehmensberatung	21
4.1 Formen der digitalen Transformation im Consulting.....	21
4.2 Grenzen der Virtualisierung von Beratungsleistungen.....	22
4.3 Die digitale Zukunft des Beratungsmarkts.....	25
5 Menschliche vs. algorithmische Entscheidungen.....	28
Literaturverzeichnis	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Beratungsfelder (n=70) und Jahresumsatz der teilnehmenden Beratungsunternehmen (n=65).....	11
Abbildung 2:	Alter und Geschlecht (n=69) sowie Erfahrung der Teilnehmer in Jahren (n=67)	12
Abbildung 3:	Bevorzugte Beratungsform der Befragten (n=63)	13
Abbildung 4:	Risiko vs. Chance der Virtualisierung je Beratungsfeld (n=51)	14
Abbildung 5:	Bedeutung digitaler Technologien für Beratungsanbieter (n=65)	15
Abbildung 6:	Reifegradmodell zur Virtualisierung der Unternehmensberatung (Nissen und Seifert 2016) mit Ergebnissen der Studien 2015, 2017 und 2020	16
Abbildung 7:	Anteil des Beratungsgeschäfts nach Kontaktweg der Akquise (n=66).....	17
Abbildung 8a:	Vergleich der Nutzung digitaler Beratungstechnologien 2020 und 2017	18
Abbildung 8b:	Digitale Beratungstechnologien in den Phasen der Wertschöpfungskette.....	19
Abbildung 9:	Motivation zum Einsatz digitaler Beratungstechnologien 2020 und 2017	20
Abbildung 10:	Formen der digitalen Geschäftsmodell-Transformation (Nissen 2018) und deren Relevanz für das jeweilige Beratungsunternehmen der Studienteilnehmer	21
Abbildung 11:	Was durch Virtualisierung im Consulting verloren gehen könnte (n=61)	22
Abbildung 12:	Beratungsphasen mit unverzichtbarem Kundenkontakt (n=61)	23
Abbildung 13:	Beratungsleistungen, die nicht virtualisiert werden sollten (n=26).....	23
Abbildung 14:	Hemmnisse gegen die Virtualisierung von Beratungsleistungen.....	24
Abbildung 15:	Zukünftige Bedeutung vollständig automatisierter Beratungsleistungen (n=53)	26
Abbildung 16:	Einschätzungen der Teilnehmer zu Marktveränderungen.....	27
Abbildung 17:	Vertrauen der Befragten in algorithmische Entscheidungen nach Anwendungsfeldern aufsteigend von links nach rechts sortiert	28
Abbildung 18:	Leistungsfähigkeit künstlicher Intelligenz bei einer Prognoseaufgabe (n=57).....	29

Management Summary (Summary Fact Sheet)

FACT 1

Digitale Tools werden in der Consultingbranche häufig eingesetzt. Allerdings variiert der Einsatz sehr stark in der Wertschöpfungskette. Trotz grundlegender Akzeptanz für digitale Beratungstechnologien ist so die klassische Face-to-Face Beratung das bevorzugte Format gegenüber der virtuellen Beratung. Das ist allerdings ein Befund vor Corona und soll in einer späteren Befragung nach der Pandemie noch einmal überprüft werden.

FACT 2

IT-Berater weisen aufgrund ihrer generell hohen Technologie-Affinität die höchste Präferenz für virtuelle Formen der Beratung auf. Durchschnittlich sehen über die Hälfte der Befragten, zumindest in Teilen, auch Risiken und nicht alleine Chancen mit der Virtualisierung der eigenen Unternehmensberatung. In der jetzigen Befragung hat sich der Anteil derjenigen, die in der Virtualisierung Risiken erkennen, gegenüber der Studie von 2017 erhöht. Besonders stark im Fokus stehen die Risiken demnach bei den HR-Beratern, was angesichts der Sensibilität personenbezogener Daten nachvollziehbar ist.

FACT 3

Die Befragten sehen mit der Nutzung digitaler Technologien mehrheitlich keine Steigerung akquirierter Aufträge als wirtschaftlichen Nutzen. Hier ist die Reichweite und das wirtschaftliche Potenzial digitaler Vermittlungsplattformen für Unternehmensberater noch offen. Auch spielen regulatorische Themen (Scheinselbständigkeit) möglicherweise eine Rolle. Es darf aber perspektivisch nicht vergessen werden, dass bei den Klienten zunehmend Digital Natives in Entscheiderpositionen aufrücken, die ganz selbstverständlich auch digitale Kanäle nutzen, wenn Projekte zu vergeben sind. Das muss die Branche auf dem Radar haben.

FACT 4

Die Consultingbranche hat zwischen den Jahren 2015 und 2017 zwar schnell digitale Technologien mit Beratungsrelevanz übernommen und so ihren Virtualisierungsreifegrad im Mittel erhöht. Seither verlangsamt sich jedoch diese Entwicklung offenbar wieder. Die Studienteilnehmer beurteilen den Virtualisierungsfortschritt in ihren Firmen tendenziell positiv, was die tatsächliche Nutzung von Beratungstechnologien (Fact 5) jedoch nicht durchgängig bestätigt. Die Angaben zur Unternehmensreife passen hier nicht zu jenen der Individualebene. So lag bei mehr als 71% der hier repräsentierten Firmen der Anteil des durch digitale Kanäle akquirierten Beratungsgeschäfts bei 20% oder weniger.

FACT 5

Im Vergleich zu 2017 werden etablierte, unterstützende Informations- und Kommunikationstechnologien, wie Groupware und Dokumentenmanagement, unverändert stark eingesetzt. Vertriebsorientierte Maßnahmen wie Suchmaschinenoptimierung und Social Media Tools werden häufiger genutzt. Komplexe Beratungstechnologien, wie Process Mining und moderne analytische Applikationen, nutzt schon in etwa jeder 10te Beratungsanbieter. Andererseits scheint der Einsatz von Self-Service Technologien für Klienten, crowdbasierten Ansätzen und „Nanoberatung“ (kurzzeitige Expertenberatung) über digitale Plattformen etwas zurückgegangen zu sein.

FACT 6

Beratungstechnologien werden vorrangig zur Qualitätsverbesserung sowie Senkung von Projektzeiten und -kosten eingesetzt. Außerdem helfen digitale Technologien, Beratungsprozesse besser zu verzahnen und das Image des Beratungshauses zu steigern. Nur 21% der jetzt Befragten sehen im Einsatz digitaler Technologien die Chance, im Projekt mit weniger Beratern auszukommen. Dieser Anteil ist gegenüber 2017 gesunken.

FACT 7

Evolutionäre Formen der digitalen Transformation gelten für das eigene Geschäftsmodell als relevanter gegenüber stärker disruptiven Formen. Am ehesten würden die Berater ihr eigenes *Wertversprechen überdenken* und *zusätzliches digitales Beratungsgeschäft generieren*. Eine *Änderung des Liefermodells der Leistung*, das *Ersetzen persönlich erbrachter Leistungen durch Technologie* sowie die *Neuerfindung des Branchenmodells* werden hingegen etwas weniger relevant gesehen.

FACT 8

Bei der Virtualisierung von Beratungsleistungen wird am häufigsten der Verlust einer vertrauensvollen Berater-Klienten-Beziehung befürchtet. Dazu gehören auch das Einbringen persönlicher Erfahrungen des Beraters sowie ein gutes Verständnis der spezifischen Kundensituation. In den Phasen Vertrieb bzw. Pitch und Implementierung bleibt daher, nach Ansicht der befragten Berater, der persönliche Kundenkontakt unverzichtbar. Ob sich diese Zahlen durch die Erkenntnisse der Coronapandemie verändert haben, bleibt offen, da der Befragungszeitraum davor lag.

FACT 9

Trotz der schon in unserer Studie von 2017 belegten Akzeptanz und Professionalisierung der Klienten bei digitalen Beratungstechnologien sieht die Mehrheit der Berater mangelnde Nachfrage und fehlende Akzeptanz als größte Hindernisse der Virtualisierung. Fehlendes Wissen im eigenen Hause und ein vermeintlich niedriger Reifegrad erforderlicher Technologien verhindern für knapp ein Drittel der Befragten die Virtualisierung von Beratungsleistungen in ihren Unternehmen.

FACT 10

Mit knapp 70% schätzt die Mehrheit der Berater vollständig automatisiert erbrachte Beratungsleistungen in den nächsten fünf Jahren eher gering bis irrelevant ein. Ob diese Einschätzung zutrifft wird sich zeigen. Wir beobachten seit längerer Zeit Entwicklungstendenzen mit einer Vielzahl neuer Technologien, die geeignet sein können, insbesondere in der Analysephase eines Beratungsprojekts, aber auch darüber hinaus (z.B. als Self Services für die Klienten) Beraterleistungen in nicht unerheblichem Maße zu automatisieren. Die Reife dieser Technologien wird weiter steigen.

FACT 11

Technologiebasierte Newcomer werden von den etablierten Beratungsfirmen zumeist nicht als Konkurrenten im Beratungsmarkt empfunden. Auch gehen die Befragten mehrheitlich nicht davon aus, dass digitalisierte Beratungstechnologien aufgrund günstigerer Kostenstrukturen neue Kundensegmente, wie beispielsweise kleine Mittelständler, erschließen werden. Kooperationen und Zusammenschlüsse sehen die Consultants im Zuge der digitalen Transformation der Beratung hingegen als wahrscheinliche Reaktionen an.

FACT 12

Berater stehen Technologien der Künstlichen Intelligenz und dem Fortschritt der Digitalisierung in anderen Branchen positiver gegenüber als in der eigenen Domäne.

1 Wandel oder Stagnation der Digitalisierung im Consulting?

Die digitale Transformation ist in der letzten Zeit in vielen Branchen vorangeschritten (Bitkom 2020), auch wenn jüngste Entwicklungen möglicherweise in engem Zusammenhang zur Corona-Pandemie stehen. Innerhalb der Branche professioneller Dienstleistungen ist der globale Consultingsektor einer der größten Märkte mit jährlichem substanzialen Wachstum.

In letzter Zeit befindet sich die Beratungsbranche in einem Prozess der digitalen Transformation, wobei Bereiche der persönlichen Beratung durch digitale Technologien wesentlich modifiziert oder sogar teilweise ersetzt werden. Die Consultinganbieter sind hier auf einem recht unterschiedlichen Stand, jedoch war in den beiden bisherigen Studien, die gemeinsam mit dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) zu diesem Thema Ende 2015 und Sommer 2017 entstanden, eine Weiterentwicklung des Themas in der gesamten Branche zu erkennen, wenngleich noch überwiegend nicht auf dem Niveau maßgeblicher neuer „Killer-Applikationen“ (Nissen & Seifert 2016, Nissen et al. 2018a). Andererseits drängen aber verstärkt technologiebasierte Konkurrenten in den Beratungsmarkt, beispielsweise in den Bereichen Process Mining, digitale Personalsuche sowie intelligente Datenanalyse und –aufbereitung. Auch zeigte bereits unsere vorige Studie aus dem Sommer 2017, dass Beratungsklienten durchaus virtuelle Beratungsformen akzeptieren würden, obwohl sie damit überwiegend noch kaum in Kontakt kamen. Manche Beratungskunden wünschten sich sogar mehr digitale Beratungstechnologien, um bspw. Prozessanalysen als Self-Service in ihren Unternehmen selbst vornehmen zu können (Nissen et al. 2018a). Nach nun mehr als 2 Jahren stellte sich für uns die Frage, wie diese Entwicklung weitergegangen ist. Setzt sich der Wandel hin zu mehr virtuellen Formen des Consultings fort oder nicht? Daher haben wir ab November 2019 bis Januar 2020 nochmals Berater zum Thema der digitalen Transformation in ihren Unternehmen befragt. Diese Studie legt nun die wesentlichen Ergebnisse dieser Untersuchung vor.

Traditionell ist die Beratung ein personalintensives Geschäft mit hohen Kosten. Berater bearbeiten geschäftliche Aufgabenstellungen vor Ort interaktiv mit den Klienten. Im Vergleich dazu ist ein virtueller Prozess ein Prozess, bei dem die physische Interaktion verschwindet. Der Übergang von einem physischen Prozess zu einem virtuellen Prozess wird als Prozessvirtualisierung bezeichnet (Overby 2008). Die digitale Transformation beschreibt einen derartigen Veränderungsprozess, der durch den Einsatz digitaler Technologien und deren Auswirkungen entsteht. Virtualisierung ist heute in vielen Bereichen anzutreffen. Online-Banking und Social Media sind nur zwei Beispiele, die zeigen, dass Virtualisierung mittlerweile eine immer wichtigere Rolle im Alltag spielt und sich ganzheitlich auf Wirtschaft und Gesellschaft auswirkt (Matt et al. 2015). Dieselben disruptiven Kräfte, die bereits die Geschäftsmodelle anderer Industrien verändert haben, beginnen seit einigen Jahren, den Beratungs- und IT-Dienstleistungssektor zu beeinflussen (Parakala 2015). Um wettbewerbsfähig bleiben zu können, stehen Beratungshäuser vor der Herausforderung, ihr eigenes Geschäftsmodell zu überdenken, und die Chancen der digitalen Transformation nicht nur bei ihren Klienten sondern auch im Rahmen der eigenen Prozesse und Dienstleistungen zu nutzen.

Die Virtualisierung von Beratungsdiensten kann eine innovative Strategie zur Sicherung eines nachhaltigen Geschäftserfolgs sein. Ziel der Virtualisierung ist es, die persönliche Interaktion zwischen Beratern und Kunden durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien sinnvoll zu reduzieren (Christensen et al. 2013, Nissen 2018). Sie kann daher als eine Strategie für die digitale Transformation des Beratungsgeschäfts bezeichnet werden. Virtuelle Services können klassische Angebote der Unternehmensberatung ergänzen, um die Performance zu optimieren und das bestehende Leistungsportfolio sowie die Liefermöglichkeiten zu ergänzen. Neue digitale Geschäftsmodelle der Beratung ebnen oft den Weg zu mehr Effizienz, Flexibilität und Effektivität von Beratungsleistungen. In Verbindung mit einer Standardisierung von Beratungsangeboten wird in einigen Bereichen die Tür zu vollautomatischen Beratungslösungen geöffnet. Durch teilweise oder vollständig virtualisierte Prozesse und ein digital erweitertes Dienstleistungsportfolio lassen sich veränderte Kundenanforderungen oft besser erfüllen.

Gleichzeitig ermöglichen sie Kostensenkungspotenziale und helfen die Work-Life-Balance der Mitarbeiter zu verbessern (Nissen et al. 2018b, Werth und Greff 2018).

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um die dritte empirische Untersuchung unserer Forschungsgruppe zum Thema des digitalen Wandels deutscher Unternehmensberatungen. Ende 2015 hatte die erste Studie gezeigt, dass die Beratungsbranche zu dieser Zeit noch in den Kinderschuhen der eigenen digitalen Transformation steckte (Nissen & Seifert 2016). Die meisten Beratungsunternehmen wiesen einen niedrigen Reifegrad in der eigenen Virtualisierung auf. Nur wenige, meist große Beratungsunternehmen nutzen damals nicht-triviale Digitalisierungstechnologien, um ihr Leistungsportfolio wirkungsvoll zu ergänzen (z. B. McKinsey Solutions und Bearing Point Asset-based Consulting). Im September 2017 erfolgte eine erste Nachfolgestudie, in welcher sowohl Beratungsanbieter als auch ihre Klienten befragt wurden (Nissen et al. 2018a). Zu diesem Zeitpunkt hatte, gemäß den Ergebnissen der empirischen Untersuchung, in den Beratungsunternehmen ein erstes Umdenken hinsichtlich der Relevanz digitaler Geschäftsmodelltransformationen begonnen. Dabei griff die Mehrheit der deutschen Consultinganbieter jedoch weiterhin vor allem auf gut etablierte Informations- und Kommunikationstechnologien, wie bspw. Audio-/Videokonferenzen, Chats oder Groupware Systeme, zurück (Nissen et al. 2018a). Demgegenüber existierten nur wenige Self-Service-Tools für Klienten oder komplexe KI-basierte oder algorithmische Applikationen auf der Anbieterseite im Beratungsmarkt.

Die vorliegende Studie dokumentiert aktuelle Entwicklungsschritte der Beratungsbranche in der eigenen digitalen Transformation. Neben geeigneten Vergleichsparametern zu den früheren Untersuchungen, wie dem momentanen Virtualisierungs-Reifegrad, der Verbreitung und Nutzung von Beratungstechnologien sowie der Relevanz digitaler Geschäftsmodelltransformationen, steht verstärkt die Erwartungshaltung der Berater gegenüber künftigen Entwicklungen in einer stärker digitalen Beratungsbranche im Fokus. So fragten wir unter Anderen nach der Bedeutung vollautomatisierter Beratungsleistungen im eigenen Leistungsportfolio und erhoben Meinungen bezüglich anstehender Marktveränderungen im Kontext der Digitalisierung. Weiterhin untersuchten wir auch die Gründe, weshalb Beratungsunternehmen in der eigenen digitalen Transformation noch zurückhaltend agieren, und welche konkreten Beratungsleistungen ihrer Ansicht nach weniger für eine Virtualisierung geeignet sind.

Nachfolgend werden in Kapitel zwei zunächst die wesentlichen Eckdaten zum organisatorischen Rahmen der Studie und zur Struktur der ermittelten Stichprobe vorgestellt. Kapitel drei präsentiert die Ergebnisse zum aktuellen Stand virtueller Beratungsformen im deutschen Markt für Unternehmensberatung. Dabei stehen sowohl individuelle Präferenzen auf Beraterseite als auch der Virtualisierungsfortschritt von Beratungsunternehmen im Fokus. Kapitel vier resümiert Erwartungen zur digitalen Transformation der eigenen Unternehmensberatung sowie wahrgenommene Hemmnisse und erwartete Trends im Beratungsmarkt. Abschließend wird in Kapitel fünf die grundlegende Einstellung der heutigen Berater gegenüber dem technologischen Wandel außerhalb der Beratungsbranche analysiert.

2 Verlauf und Eckdaten zur Studie

Die Studie basiert auf einer vollstrukturierten, anonymen Online-Befragung mit geschlossenen und einzelnen offenen Fragen. Studienaufbau und Fragenformulierung stützen sich weitestgehend auf die Vorgaben zur erfolgreichen Fragebogenkonstruktion nach Bagozzi (1996). Zur Erstellung des Fragebogens und Durchführung der Online-Befragung wurde das webbasierte Umfrage-Tool LimeSurvey genutzt. Die quantitative Auswertung der Studienergebnisse erfolgte mit Hilfe der statistischen Software SPSS.

Zur Qualitätssicherung und Vorab-Erprobung der Online-Befragung diente ein qualitativer Pretest in zwei Etappen. Im ersten Schritt wurde der Fragebogen von Wissenschaftlern der TU Ilmenau, in einem weiteren Schritt von Experten des BDU geprüft. Nach erfolgter Optimierung des Fragenkatalogs startete im November 2019 die Online-Befragung offiziell, wobei der BDU mit seinen Kontakten unterstützte. Nach dreimonatiger Laufzeit konnten Ende Januar insgesamt 89 Teilnehmer gezählt werden, die den Link zur Umfrage geöffnet haben. Davon wurden 19 Datensätze aufgrund einer sehr unvollständigen Antwort entfernt. Im Ergebnis beschreiben 70 verwertbare Datensätze die Stichprobe der diesjährigen Befragung zum Status Quo der Unternehmensberatungen im Kontext der eigenen digitalen Transformation. Dies waren deutlich weniger Teilnehmer als bei den vorigen zwei Befragungen zum gleichen Themenkreis. Im September 2017 umfasste die Stichprobe noch 233 Datensätze, in der ersten Befragung im Dezember 2015 sogar 552. Hierin scheint sich eine gewissen „Befragungsmüdigkeit“ der Unternehmensberater zu dokumentieren, die in den letzten Jahren mit einer zunehmenden Zahl teils umfangreicher empirischer Untersuchungen im Consulting konfrontiert waren. Als Folge davon und hoher beruflicher Belastungen schwindet leider offenbar die Zeit zur Beantwortung umfangreicher Fragebögen.

Trotz der niedrigeren Teilnehmerzahl spiegelt die ermittelte Stichprobe der vorliegenden Umfrage den deutschen Beratungsmarkt weitgehend angemessen wider. Abbildung 1 zeigt die Verteilung der Stichprobe nach Beratungsfeld und nach Größe der Beratungsunternehmen, gemessen am Jahresumsatz.

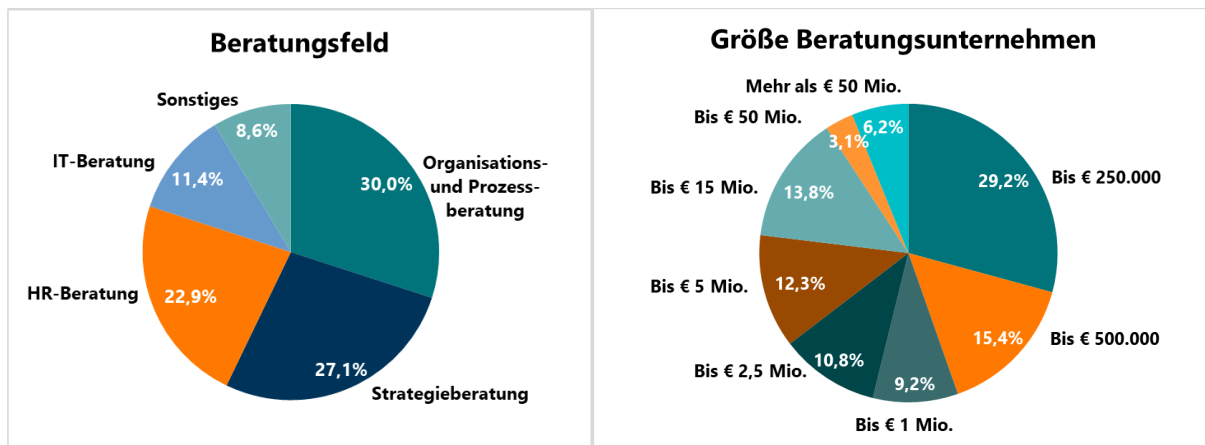


Abbildung 1: Beratungsfelder (n=70) und Jahresumsatz der teilnehmenden Beratungsunternehmen (n=65)

Die Unterteilung nach Beratungsfeld stellt die vier Kernberatungsfelder und eine Ausweichkategorie „Sonstiges“ dar (Abbildung 1, links). Im Vergleich zu den bekannten Marktanteilen der Beratungsfelder (Facts & Figures, BDU 2019) sind diese in der Stichprobe der Rangfolge nach ähnlich vertreten. Die HR-Beratung ist in der Stichprobe überrepräsentiert.

Die Verteilung der Stichprobe nach Jahresumsatz (Größe der Beratungsunternehmen, Abbildung 1, rechts) spiegelt ebenfalls grob die Strukturen im deutschen Beratungsmarkt wider. Zusammenfassend sind alle Beratungsfelder und Unternehmensgrößen in der Studie vertreten.

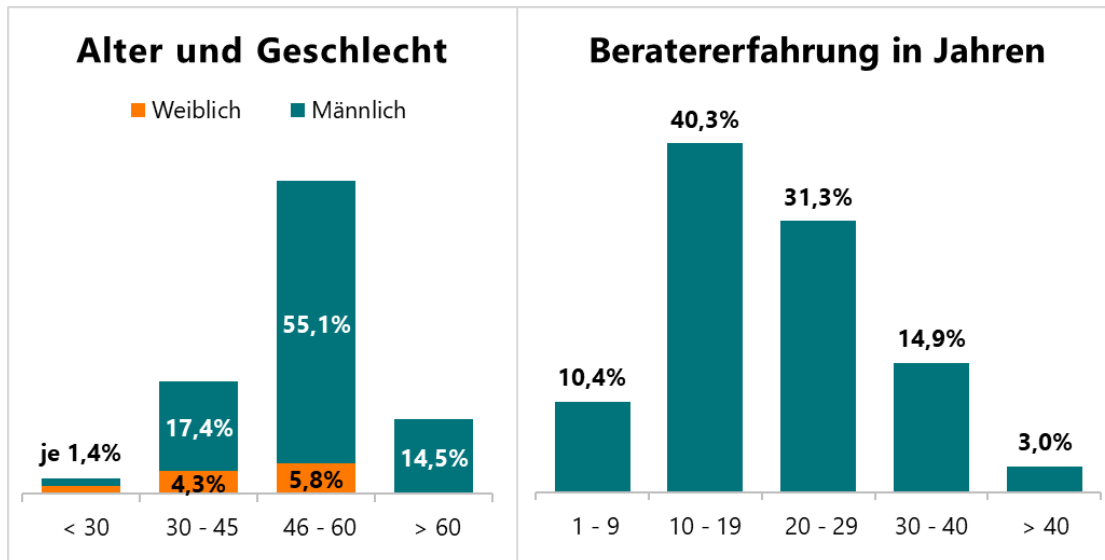


Abbildung 2: Alter und Geschlecht (n=69) sowie Erfahrung der Teilnehmer in Jahren (n=67)

Die soziodemographische Einteilung der Stichprobe nach Alter und Geschlecht, sowie die individuelle Beratungserfahrung der Teilnehmer in Jahren stellt ein vergleichbares Bild zur vergangenen Studie 2017 (Nissen et al. 2018) dar. Die Altersstruktur weist einen höheren Anteil der über 46-Jährigen auf. Die Altersklasse 46 bis 60 Jahre ist am stärksten vertreten (Abbildung 2, links). Lediglich rund 25% der Stichprobe zählen zu den unter 46-Jährigen. Es überwiegt der Anteil männlicher Befragungsteilnehmer mit rund 88%, was allerdings auch der Realität in den Beratungsunternehmen bei dieser Altersstruktur entspricht. Etwa die Hälfte der Befragungsteilnehmer haben bis 19 Jahre Berufserfahrung, die andere Hälfte ist schon länger im Beruf. (Abbildung 2, rechts). Wie angestrebt, ist eine breite Verteilung der verschiedenen Erfahrungsniveaus in der Stichprobe enthalten. Dies ist für eine ausgewogene Untersuchung der digitalen Transformation der Beratungsbranche wichtig, denn das obere Management trifft die Entscheidungen während jüngere Berater/innen oft eher über das erforderliche Technologie-Knowhow verfügen und in ihrer Berufsausübung unmittelbarer von virtuellen Beratungsprozessen betroffen sind.

Damit lässt sich einerseits die Repräsentativität gegenüber den marktüblichen Verhältnissen weitgehend bestätigen (BDU 2019), und andererseits eine Vergleichbarkeit zur Vorstudie 2017 (Nissen et al. 2018) herstellen. Nichtsdestotrotz sollten Schlussfolgerungen in Anbetracht der moderaten Teilnehmerzahl vorsichtig gezogen werden. Wir stellen in den folgenden Kapiteln nun Kernergebnisse der Untersuchung thematisch strukturiert da. Am Anfang dieser Studie findet sich eine Zusammenfassung in Form von Quick Facts.

3 Status Quo: Klassisch personalintensive vs. digitale Beratung

Die Ermittlung des Status Quo zur digitalen Beratung basiert zunächst auf der Gegenüberstellung klassischer und digitaler bzw. vollständig virtualisierter Beratungskonzepte. Die Studienteilnehmer/Innen wurden zum einen nach ihrer persönlich präferierten Art der Beratung befragt und gaben individuelle Einschätzungen zur Virtualisierung von Beratungsleistungen an. Zum anderen stand der Virtualisierungsfortschritt der Beratungsunternehmen, in denen die Befragten tätig sind, im Fokus.

3.1 Präferenzen und Einschätzungen der Berater

Ein fünfstufiges Spektrum, beginnend bei klassischer Face-to-Face Beratung, über eine Mischform, bis zur völlig digitalen Beratung, beschreibt die persönlich präferierte Beratungsart, in welche die Befragten sich selbst einordnen sollten. Berater/Innen mit digitalem Beratungsansatz weisen eine hohe Affinität gegenüber neuartigen Beratungstechnologien auf und sind im Technologieumgang erprobt. Sie wären, im Gegensatz zur klassischen Face-to-Face-Beratung, jederzeit dazu bereit, ihr Beratungskonzept technologiegetrieben zu verändern. Abbildung 3 stellt die Ergebnisse der Stichprobe je Beratungsfeld dar.

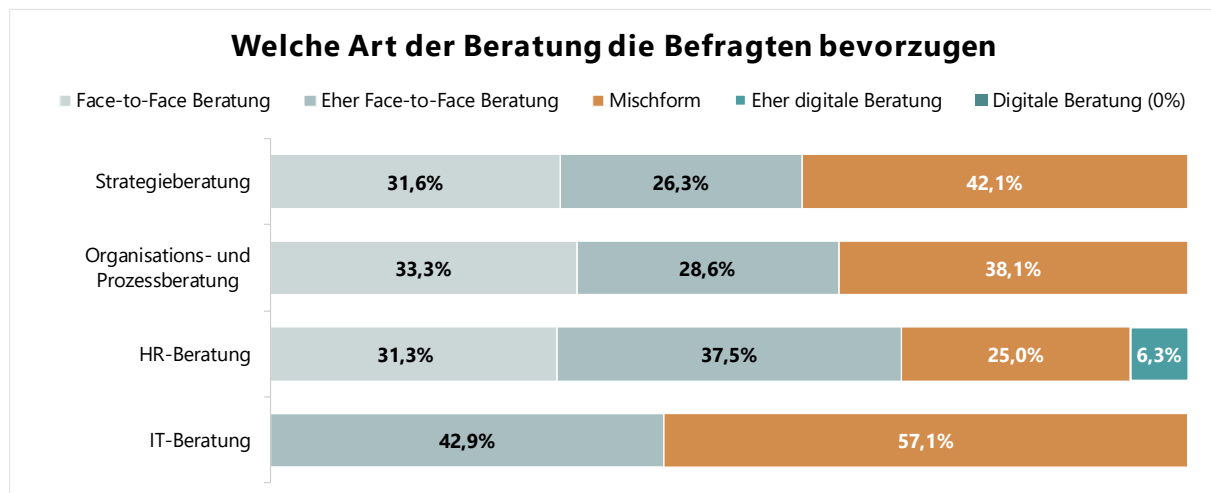


Abbildung 3: Bevorzugte Beratungsform der Befragten (n=63)

Die IT-Berater weisen aufgrund ihrer generell hohen Technologie-Affinität die höchste Präferenz für digitale Beratung auf.¹ Wie in den vergangenen Studien 2015 (Nissen & Seifert 2016) und 2017 (Nissen et al. 2018a) ist auch in der diesjährigen Studie erkennbar, dass die klassische, persönlich vor Ort erbrachte Form des Consulting nach wie vor gegenüber stärker virtualisierten Formen von Beratung bevorzugt wird. Eine mögliche Erklärung liegt in der Altersstruktur der Stichprobe mit einem 75%igen Anteil von über 45-Jährigen. Auch zeigten schon die vergangenen Studien, dass Virtualisierung in der Unternehmensberatung heute oft noch nicht den Kernprozess verändert, sondern die tatsächliche Nutzung digitaler Beratungstechnologien sich vorrangig auf etablierte Kommunikations-, Dokumentations- und Groupware Anwendungen konzentriert (Nissen et al. 2018a, S. 27).

Ende 2015 hatten die damals befragten Consultants in der Virtualisierung von Beratungsleistungen mehrheitliche (62%) eher eine Chance gesehen, 37% hatten dazu keine klare Meinung, und nur 1% sah darin eher eine Bedrohung (Nissen & Seifert 2016, S. 11). In der jetzigen Befragung hingegen hat sich

¹ Der Anteil „eher digitale Beratung“ im Beratungsfeld HR-Beratung spiegelt lediglich eine Stimme wider und wird daher als wenig repräsentativ gewertet.

der Anteil derjenigen, die in der Virtualisierung Risiken für das eigene Unternehmen sehen, erhöht (Abbildung 4). Besonders stark im Fokus stehen die Risiken demnach bei den HR-Beratern. Lediglich 15,4% der aktuell befragten HR-Berater erkennen in der Virtualisierung von Beratungsleistungen vorrangig Chancen für das eigene Unternehmen, um bspw. Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Im Gegensatz dazu sehen IT-Berater mit 80% mehrheitlich positive Auswirkungen der Virtualisierung von Beratungsleistungen für das eigene Unternehmen. Durchschnittlich sehen jedoch über 50% der Befragungsteilnehmer in virtualisierten Beratungsleistungen zumindest teilweise Risiken, und nicht nur Chancen.

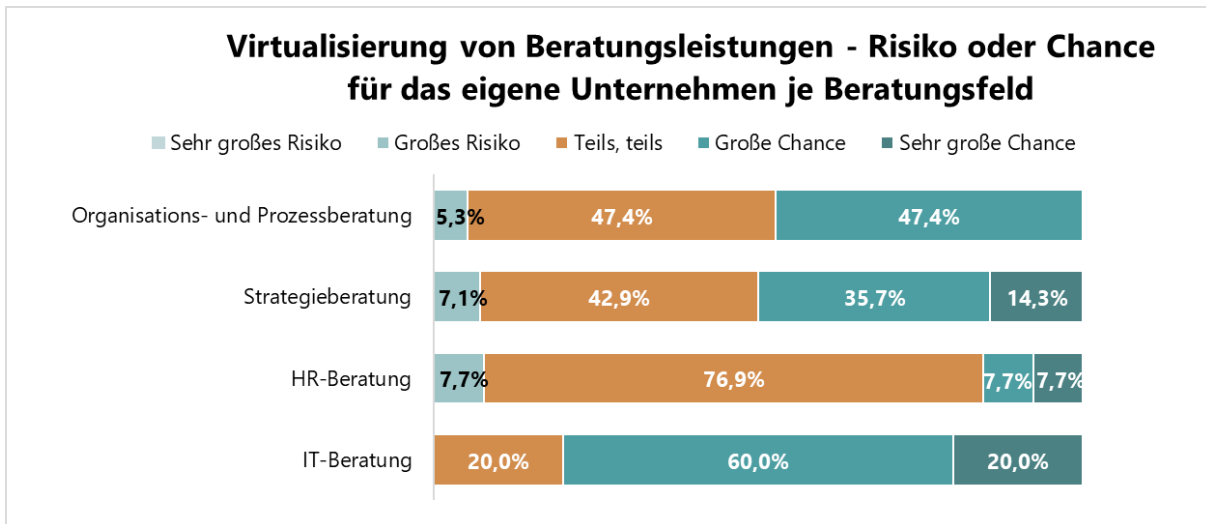


Abbildung 4: Risiko vs. Chance der Virtualisierung je Beratungsfeld (n=51)

Die Nutzung digitaler Technologien in vielen Bereichen des Consultings ist bereits heute ein klarer Mehrwert. Eine zu zurückhaltende Haltung von Beratern bei diesem Thema kann zu Gefahren für die jeweiligen Anbieterunternehmen führen. Denn digitale Wettbewerber beginnen die Spielregeln des Beratungsmarktes zu verändern. Technologien wie Process Mining (Anbieter z. B. Celonis, Signavio) sind für die Prozessberatung von hoher Relevanz. Analytische Lösungen, die auf Data Mining und künstlicher Intelligenz basieren, automatisieren die Auswertung großer und komplexer Datenmengen in erheblichem Maße (z. B. Inspiient, Narrative Science). Sie sollten Teil des Instrumentariums von Strategieberatern sein. Darüber hinaus sind digitale Berater-Vermittlungsmarktplätze, wie COMATCH und Haufe Advisory (ehemals Klaiton), relevant für die HR-Beratung und das Projektstaffing im Allgemeinen. Hier ist allerdings auch anzumerken, dass Matchingplattformen zunehmend unter den Verdacht der Vermittlung Scheinselbständiger oder unzulässiger Arbeitnehmerüberlassung geraten sind. So hat eine Großbank vor einiger Zeit zunächst den Einsatz selbständiger Berater grundsätzlich eingestellt. Auch die Politik widmet sich der Plattformökonomie stärker und prüft Regulierungen bis hin zu Forderungen einer Beweislastumkehr gegen den Verdacht abhängiger Beschäftigung.

Für über 80% der Befragten gilt die Nutzung digitaler Werkzeuge als zukünftig unverzichtbar und steigert zudem die Bekanntheit der eigenen Unternehmensberatung (Abbildung 5). Jedoch sind weniger als 40% der Meinung, dass mit der Nutzung digitaler Werkzeuge, wie bspw. Vermittlungsplattformen oder Tools zur Suchmaschinen-Optimierung, die Anzahl akquirierter Aufträge nennenswert gesteigert werden kann. Hier könnte einerseits eine Rolle spielen, dass viele Beratungshäuser mit digitalen Vermittlern noch wenig Erfahrungen gesammelt haben. Andererseits zeigte schon unsere letzte Studie 2017, dass digitale Beratungstechnologien primär die klassische Beratung unterstützen sollen, der wirtschaftliche Mehrwert also noch eher nachrangig gesehen wird (Nissen et al. 2018a, S. 30). Das würde sich dann auch im Vertrieb ausdrücken, der traditionell sehr von persönlichen Beziehungen und Vertrauen zwischen Klient und Berater geprägt ist.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass auch aktuell die Befragten keine klare Steigerung akquirierter Aufträge als wirtschaftlichen Mehrwert, welcher mit der Nutzung digitaler Technologien und mit der Virtualisierung der Beratungsleistungen verbunden ist, erwarten. Dabei darf insbesondere nicht vergessen werden, dass in den Klientenunternehmen zunehmend Digital Natives in Entscheiderpositionen aufrücken. Für diese Klientel ist es selbstverständlich, beispielsweise im Rahmen der Suche nach geeigneten Beratern für ein auszuschreibendes Projekt, auch digitale Kanäle zu nutzen. Beratungsanbieter, die solche Vertriebskanäle nicht nutzen, weil ihnen diese Technologien nicht vertraut sind oder keine Strategie für digitalen Vertrieb existiert, könnten mittelfristig im Wettbewerb zurückfallen. Man muss hier aber Bestrebungen der Politik, Plattformen zu regulieren, im Auge behalten.

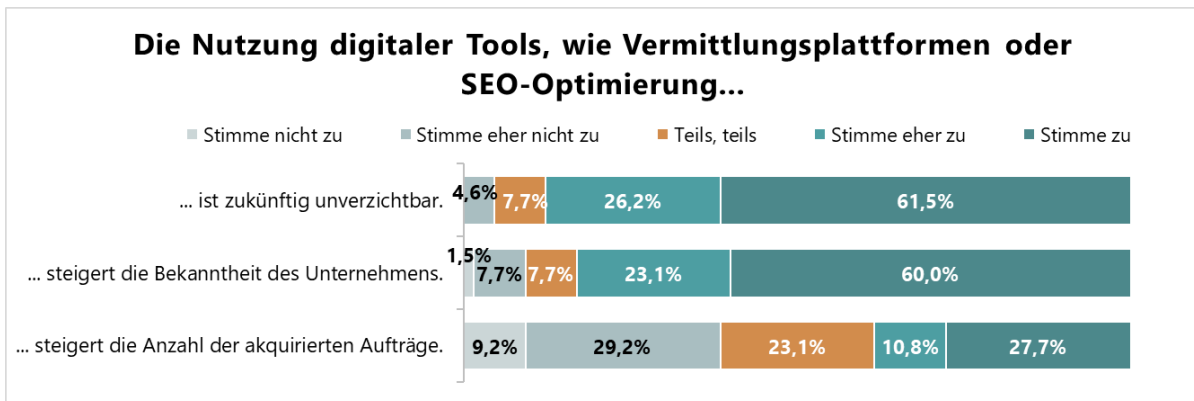


Abbildung 5: Bedeutung digitaler Technologien für Beratungsanbieter (n=65)

3.2 Virtualisierungsfortschritt der eigenen Unternehmensberatung

Wie in den bisherigen Studien 2015 und 2017 ermittelt, wurde auch dieses Jahr der aktuelle Stand zum Fortschritt der Virtualisierung der eigenen Unternehmensberatung untersucht. Dabei lässt sich die Virtualisierung von Beratungsleistungen als vierstufiger Transformationsprozess beschreiben (Abbildung 6).

In Level 1 setzen Unternehmensberatungen nach wie vor auf traditionelle Beratungskonzepte, welche überwiegend auf Face-to-Face Beratungsformen basieren. Level 2 stellt eine technologische Erweiterung dar, bei der einzelne Projekte örtlich getrennt durchgeführt werden, die meisten Projekte basieren jedoch noch auf persönlicher Interaktion. Das 3. Level des Reifegradmodells charakterisiert digitale Beratungstechnologien als einen festen Bestandteil im Geschäftsmodell der Consultingfirma. Das 4. Level als höchste Stufe der Virtualisierungsreife beschreibt eine Unternehmensberatung, welche überwiegend digitale Beratungstechnologien einsetzt. Der persönliche Beraterkontakt vor Ort findet lediglich in äußerst kritischen Projektphasen oder bei besonders komplexen Problemstellungen statt. Im Vergleich zeigt sich eine nahezu identische Verteilung der diesjährigen Ergebnisse mit den prozentualen Anteilen der Reifegrade aus der Studie von 2017. Es wird ersichtlich, dass die Branche zwischen den Jahren 2015 und 2017 zwar schnell digitale Beratungstechnologien übernommen hat. Anschließend verlangsamt sich jedoch dieser Fortschritt offenbar.

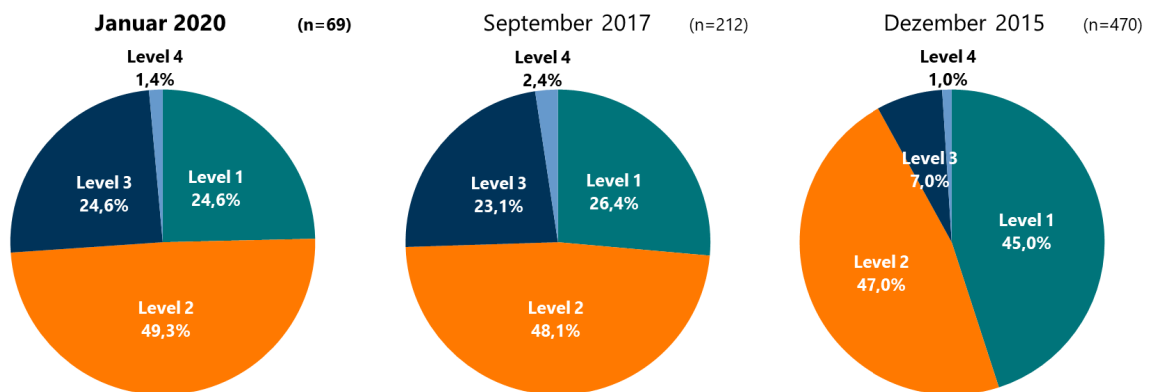
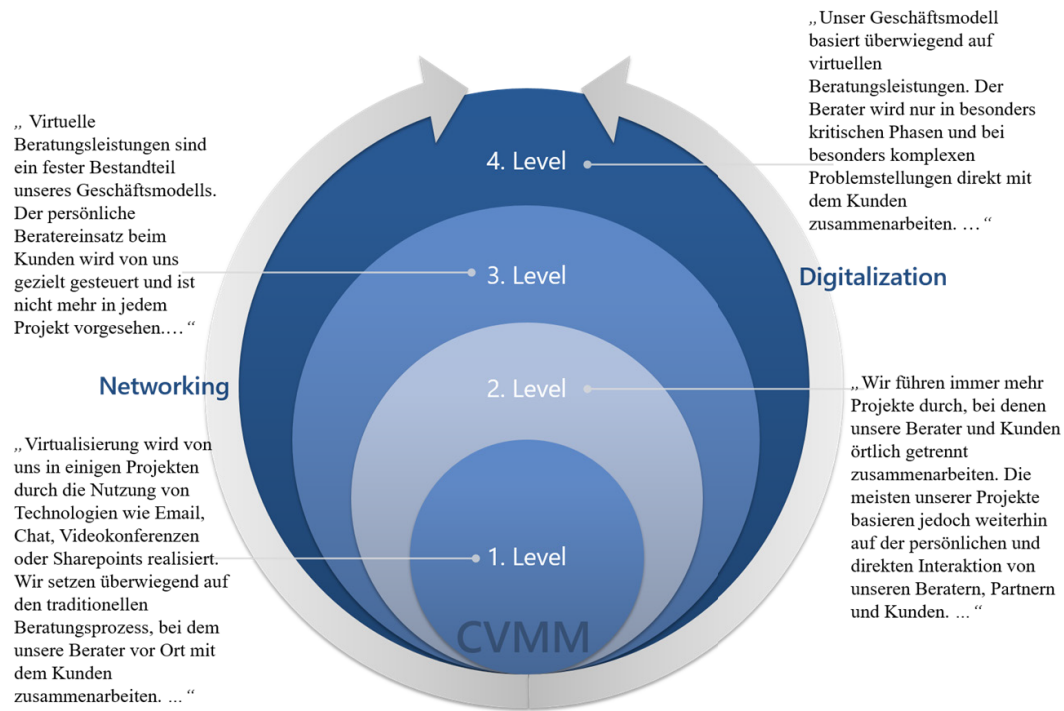


Abbildung 6: Reifegradmodell zur Virtualisierung der Unternehmensberatung (Nissen und Seifert 2016) mit Ergebnissen der Studien 2015, 2017 und 2020

Jedoch steht die von den Befragten angegebene Virtualisierungsreife auf Unternehmensebene in deutlichem Kontrast zur den in Abbildung 3 dokumentierten individuellen Präferenzen der angesprochenen Consultants. In allen Beratungsfeldern überwiegt demnach auf der Ebene der einzelnen Befragten noch die Präferenz für traditionelle Face-to-Face-Beratung. Level 3 und 4 des Reifegradmodells umfassen jedoch einen dominierenden Anteil virtueller Beratungsleistungen, welcher ab 2017 bei angeblich über 25% der jeweiligen Beratungsanbieter vorhanden sein soll. Die Angaben zur Unternehmensreife passen hier nicht zu jenen der Individualebene. Das lässt sich auch an den auf digitalen bzw. konventionellen Kontaktwegen akquirierten Anteilen des Beratungsgeschäfts ablesen. Abbildung 7 repräsentiert die im Markt vertretenen Zusammensetzungen des Geschäfts der befragten Unternehmensberatungen nach Kontaktweg der Akquise. Bei mehr als 71% der hier repräsentierten Firmen lag der Anteil des durch digitale Kanäle akquirierten Beratungsgeschäfts bei 20% oder weniger. Bei lediglich 13,5% der Befragten überwiegt der Anteil digital akquirierter Projekte. Im Durchschnitt gaben die Berater an, einen digital akquirierten Geschäftsanteil von 23,6% zu haben. Auch dies ist ein Hinweis, dass die oben gemachten

Angaben zum Virtualisierungsreifegrad wohl ein zu positives Licht auf den Status Quo bei deutschen Consultinganbietern werfen.

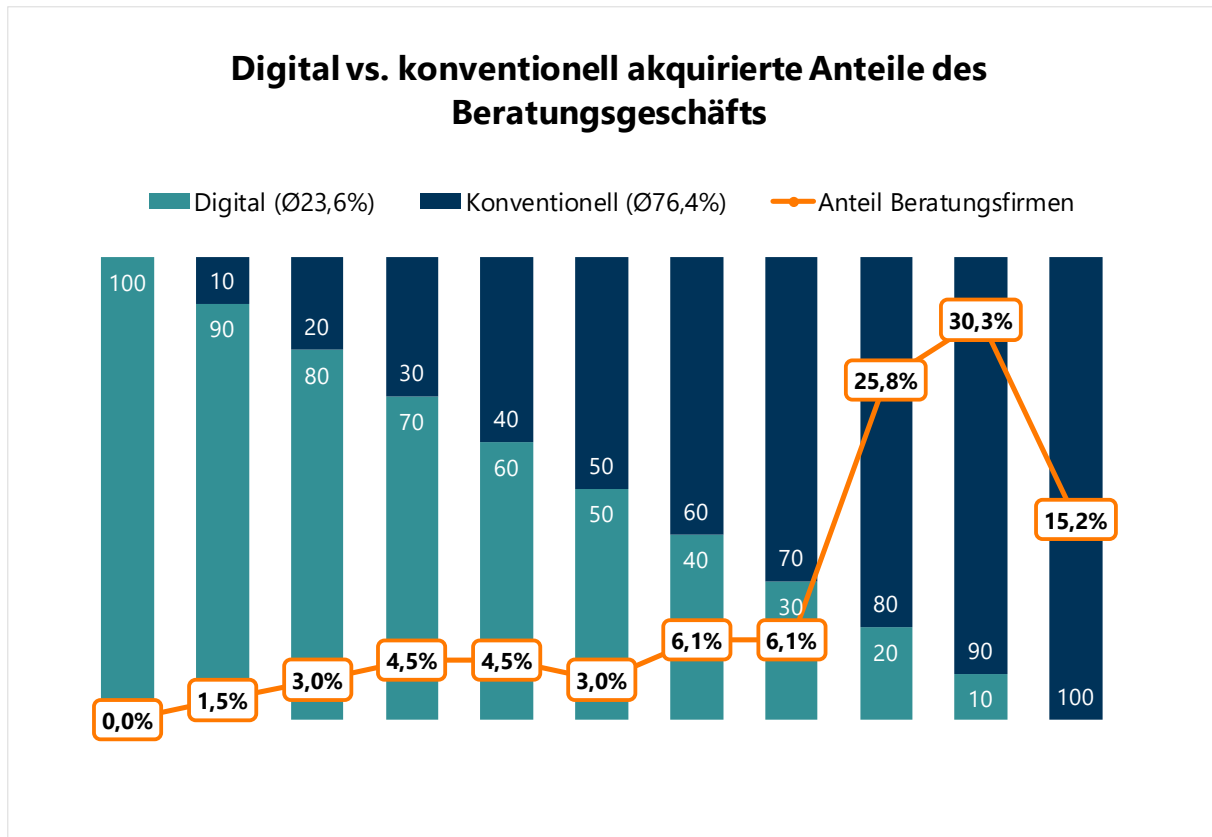


Abbildung 7: Anteil des Beratungsgeschäfts nach Kontaktweg der Akquise (n=66)

Um einen Virtualisierungsfortschritt erzielen zu können, ist ein umfassender und gezielter Einsatz von digitalen Beratungstechnologien notwendig. Neben der Einstufung der Unternehmen in das Reifegradmodell wurde daher die faktische Nutzung digitaler Beratungstechnologien untersucht. Ein Vergleich zur Studie von 2017 liefert hier interessante Einblicke (Abbildung 8a). Keine markanten Veränderungen haben sich bei der Nutzung etablierter verteilter und cloudbasierter Technologien ergeben. Der Großteil der Befragten setzt weiterhin Audio-/Videokonferenzsysteme, Chats, Desktop Sharing Tools und Dokumentenmanagementsysteme ein. Diese Art von unterstützenden Technologien wird allerdings nicht mehr dazu beitragen, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Beratungsunternehmen erzielen zu können. Zur Steigerung der eigenen Reputation nutzen außerdem über 70% der Studienteilnehmer Social Media Tools und Suchmaschinenoptimierung, was ein deutlich höherer Anteil als im Jahr 2017 ist.

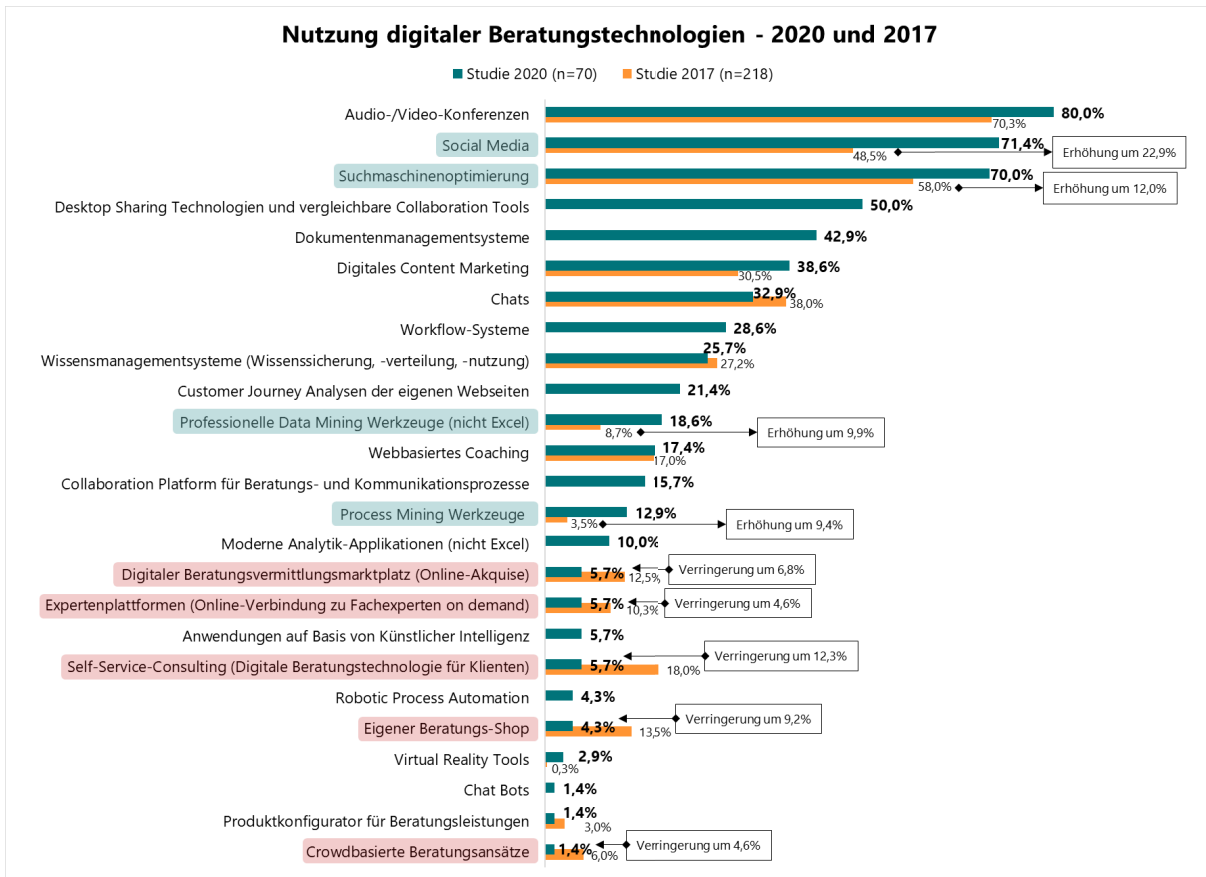


Abbildung 8a: Vergleich der Nutzung digitaler Beratungstechnologien 2020 und 2017

Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass einige komplexe Werkzeuge, wie z.B. Data- und Process Mining Tools, welche einen hohen Grad an Virtualisierung in der Beratung ermöglichen und potenziell Wettbewerbsvorteile verschaffen können, heute häufiger eingesetzt werden als 2017. Dahingegen erscheinen Self-Service-Technologien, Online-Beratungsshops und crowdbasierte Beratungsansätze weniger erfolgreich.

Es ist überraschend, dass plattformbasiertes Consulting-on-demand (aufgrund der kurzen Beratungsdauer auch als Nanoconsulting bezeichnet) und digitale Marktplätze, die Berater in Projekte vermitteln, von den meisten Consultingfirmen heute kaum eingesetzt werden und tendenziell sogar rückläufig sind. Die zurückhaltende Einschätzung digitaler Vermittlungsplattformen zur Auftragsakquise hatte sich bereits in Abbildung 5 gezeigt. Gemäß der Studie Facts & Figures des BDU (2019, S. 15), fühlen sich 60% der kleineren Beratungsanbieter, welche auch in unserer Stichprobe verstärkt vertreten sind, sogar von Vermittlungsplattformen (wie z.B. COMATCH) bedroht. Andererseits werden die Fragen der Sozialversicherungspflicht von Digitalworkern zunehmend intensiver diskutiert (siehe oben S. 15): Diese Frage betrifft zwar vor allem sog. Clickworker, strahlt aber auf die Compiencesysteme großer Unternehmen und Konzerne aus.

Auch in der Nanoberatung, die ganz ohne Vor-Ort Einsatz von Consultants auskommt und stattdessen auf Telekommunikation setzt, sind inzwischen verschiedene neue Anbieter zu beobachten (z.B. Clarity, OnFrontiers, sowie in Deutschland seit kurzem Conrati). Im Grunde erscheint es naheliegend, diesen Ansatz mit klassischer Beratung zu kombinieren, um z.B. unproduktive Zeiten bei den Beratern besser zu nutzen oder eine neue Kundenklientel anzusprechen.

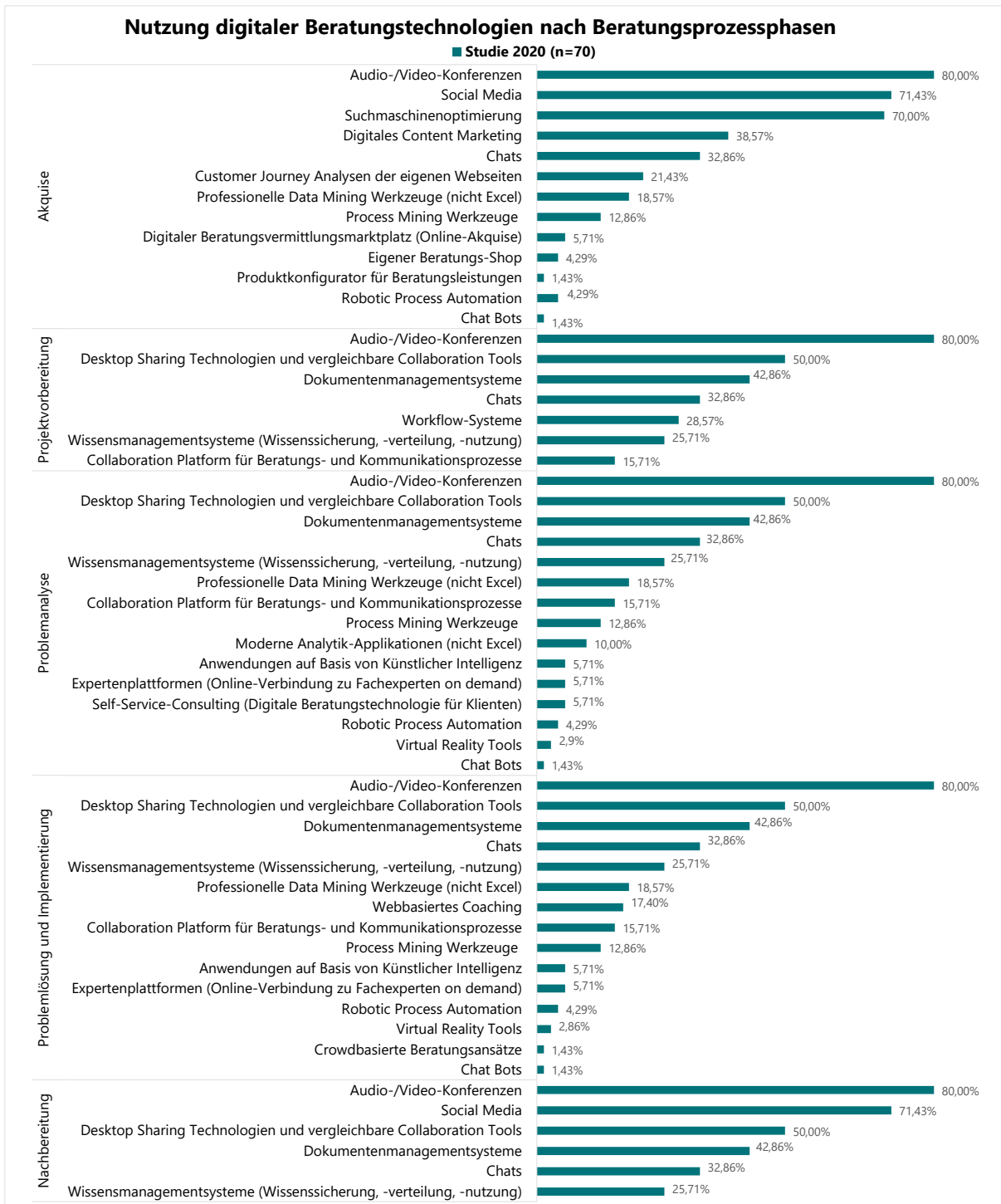


Abbildung 8b: Digitale Beratungstechnologien in den Phasen der Wertschöpfungskette

In Abbildung 8b haben wir die eben besprochenen digitalen Technologien einzelnen Phasen des Wertschöpfungsprozesses der Unternehmensberatung zugeordnet. Diese Zuordnung war ausdrücklich nicht Teil der Befragung. Daher enthält die nachträgliche Aufteilung der Ergebnisse (inklusive mehrfacher Zuordnungen zu verschiedenen Phasen bei identischen Werten) gewisse Unschärfen. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass Beratungsunternehmen heute digitale Technologien in allen Phasen des Wertschöpfungsprozesses einsetzen, wenn auch in unterschiedlicher Intensität.

In Bezug auf die tatsächliche Nutzung digitaler Beratungstechnologien galt es weiterhin zu untersuchen, was diesen Einsatz motiviert (Abbildung 9). Im Gegensatz zu 2017, wo die meisten Berater eine Imageverbesserung ihres Beratungshauses als Hauptgrund angaben, erfährt 2020 die Qualitätsverbesserung bei den Projektergebnissen die höchste Zustimmung, wobei die Imagesteigerung weiterhin eine wichtige Motivation bleibt.

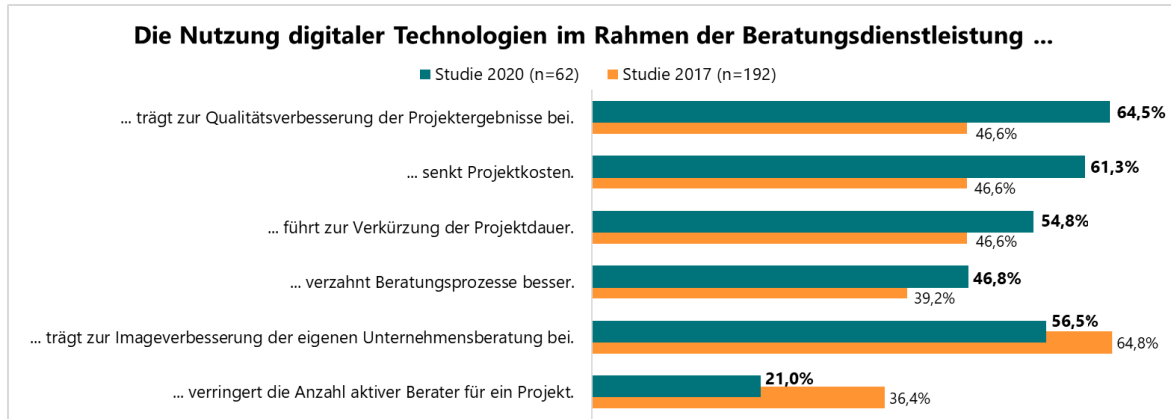


Abbildung 9: Motivation zum Einsatz digitaler Beratungstechnologien 2020 und 2017

Mehr als die Hälfte der Befragten gibt auch an, dass mit dem Einsatz digitaler Beratungstechnologien eine Senkung der Projektkosten sowie verkürzte Projektzeiträume verbunden sein können. Hingegen sieht nur eine Minderheit von 21% der jetzt Befragten im Einsatz digitaler Technologien die Chance, im Projekt mit weniger Beratern auszukommen. Dieser Anteil ist gegenüber 2017 auch nochmals gesunken (damals 36,4%). Hier ist sicher von Bedeutung, dass die häufig verwendeten Technologien, wie in Abbildung 8a zu sehen war, nur unterstützend wirken und nicht im Kern auf Ersatz von Beratern durch Technologie abzielen. Hingegen könnte mit Hilfe von höher virtualisierten Beratungstechnologien, wie etwa Ansätzen aus dem Algorithmic-Consulting (Werth & Greff 2018) und verstärktem Einsatz von Consulting Self Services potenziell der Beratereinsatz je Projekt verringert werden.

4 Die digitale Transformation der Unternehmensberatung

4.1 Formen der digitalen Transformation im Consulting

Nach Auffassung der Autoren steht die Beratungsbranche am Beginn eines digitalen Transformationsprozesses. Dabei kann der zielgerichtete Einsatz von teils radikal neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien Teile bestehender Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen und Branchenkonzepte grundlegend verändern. Es lassen sich mindestens fünf verschiedene Arten der Geschäftsmodell-Transformation unterscheiden (Nissen 2018). Diese können in Formen der digitalen Evolution und der digitalen Disruption differenziert werden (Abbildung 10).

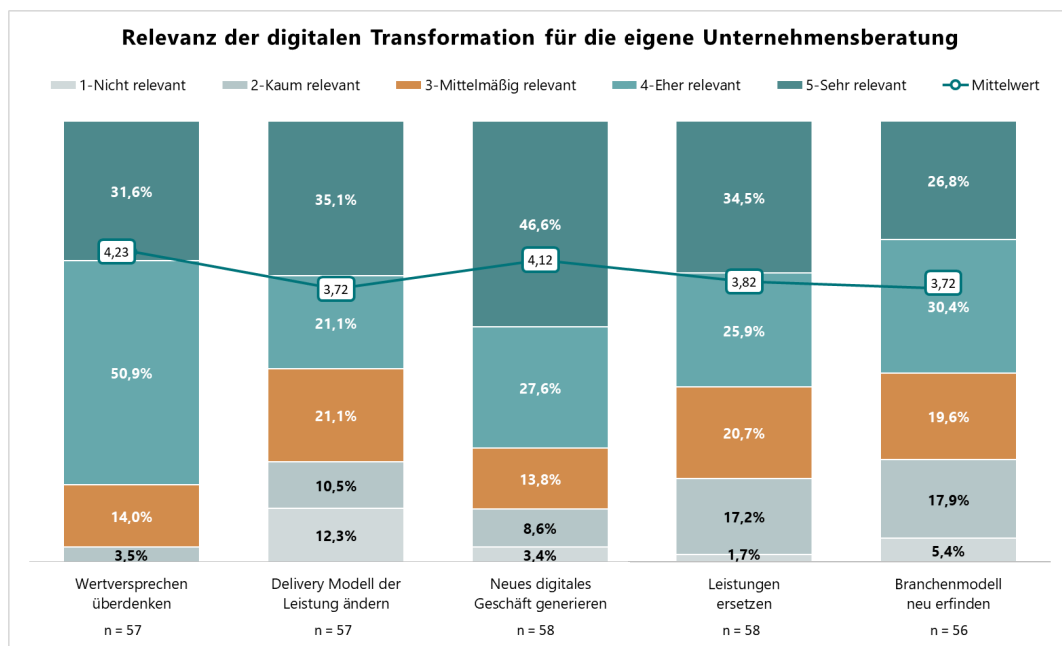
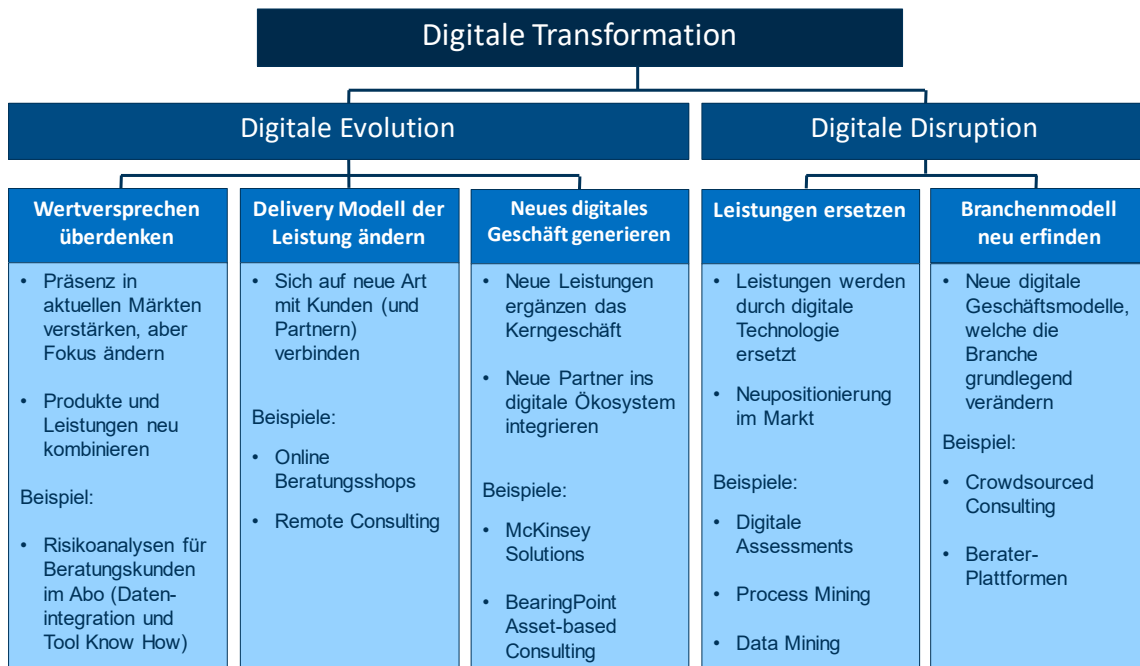


Abbildung 10: Formen der digitalen Geschäftsmodell-Transformation (Nissen 2018) und deren Relevanz für das jeweilige Beratungsunternehmen der Studienteilnehmer

Bei der digitalen Evolution handelt es sich im Vergleich zur digitalen Disruption um einen sanfteren Transformationsprozess, welcher einzelne Bestandteile schrittweise verändert. Die digitale Disruption stellt eine schlagartige Veränderung bisheriger Leistungen und Strukturen dar, bei der neue Leistungen angeboten oder das Branchenmodell quasi neu erfunden werden. Wie bereits in der Studie von 2017, haben die Studienteilnehmer auch diesmal die Relevanz der einzelnen Formen der digitalen Transformation für ihre eigene Unternehmensberatung bewertet. Im Ergebnis zeigt sich, ähnlich zu 2017, dass grundsätzlich alle Formen der digitalen Transformation für das eigene Unternehmen als relevant erachtet werden (Abbildung 10). Formen der digitalen Evolution erscheinen dabei relevanter als digitale Disruption (konsistent mit den Ergebnissen 2017).

Am stärksten sollte demnach das aktuelle Wertversprechen vor dem Hintergrund der neuen Möglichkeiten digitaler Beratungstechnologien überdacht und die Chancen genutzt werden, neues digitales Geschäft als Ergänzung des bestehenden Kerngeschäftes zu generieren. Bei den Formen der digitalen Disruption sehen die Berater einen digitalen Ersatz klassisch erbrachter Beraterleistungen relevanter, als radikale Ansätze, die das Branchenmodell neu erfinden (wie z.B. crowdbasiertes Consulting).

Auch wird die Änderung des Liefermodells der Beratung (in Vertrieb und Projekt) insgesamt etwas weniger relevant eingeschätzt. Dies kann in der für das Consulting typischen vertrauensvollen Beziehung zwischen Berater und Klient begründet sein, was sich in den nachfolgenden Ergebnissen hinsichtlich der Grenzen und zukünftigen Entwicklungen bei virtuellen Beratungsleistungen bestätigt.

4.2 Grenzen der Virtualisierung von Beratungsleistungen

Mit dem Wandel einer persönlich erbrachten Beratungsleistung hin zu einer stark technologiebasierten Beratungslösung verändern sich auch beratungstypische Merkmale. Dazu wurden die Berater gefragt, was bei der Virtualisierung einer klassischen Beratungsleistung verloren gehen kann (Abbildung 11).

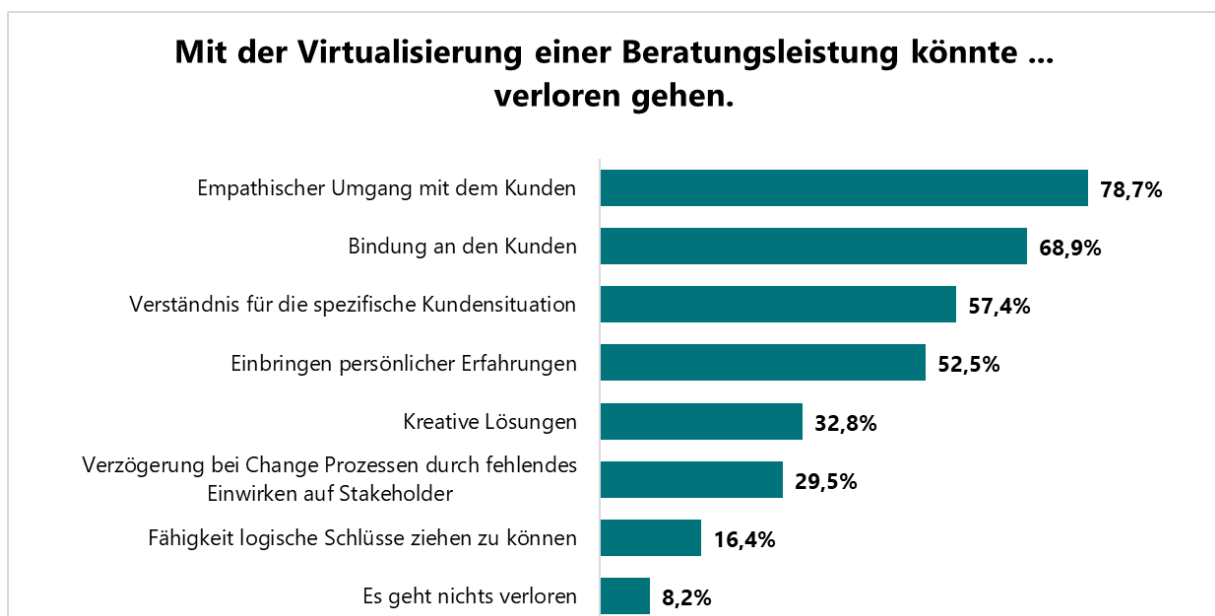


Abbildung 11: Was durch Virtualisierung im Consulting verloren gehen könnte (n=61)

Die meisten Argumente sprechen eine vertrauensvolle Berater-Klienten-Beziehung an, welche sich durch typisch menschliche Stärken, wie Erfahrung, Verständnis und Empathie, auszeichnet. Andere typische Beratereigenschaften, wie Kreativität, logisches Schlussfolgern und kommunikatives Einwirken in Veränderungsprozessen, gehen demnach zumindest weniger stark verloren. Solche Fähigkeiten können z.B.

mittels Desktop-Sharing, Dokumentenmanagement, Chats, Audio-/Videokonferenzen und anderen Groupware-Systemen eingebracht werden, wie in Abbildung 8a bereits verdeutlicht. Die Phasen Vertrieb, inklusive Pitch, und Implementierung bzw. Umsetzung bauen besonders auf den persönlichen und zwischenmenschlichen Stärken der Berater auf. Folglich werden sie als jene Phasen der Wertschöpfungskette angesehen, in denen der persönliche Kundenkontakt weiterhin unverzichtbar bleibt (Abbildung 12). Hingegen sehen die Befragten besonders im Marketing und After Sales Bereich weniger Bedarf an persönlichem Kontakt zum Klienten.

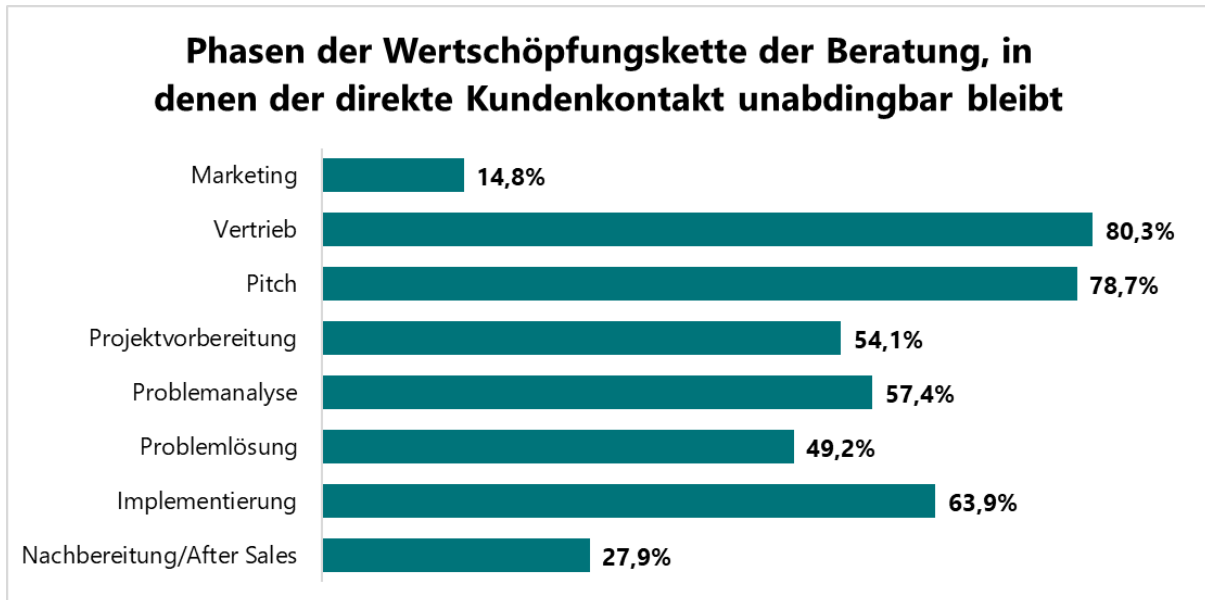


Abbildung 12: Beratungsphasen mit unverzichtbarem Kundenkontakt (n=61)

Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich auch bei der von uns offen gestellten Frage nach Beratungsleistungen, welche bisher persönlich erbracht wurden und auf gar keinen Fall virtualisiert werden sollten. Da es sich hierbei um keine Pflichtfrage handelte, konnten lediglich 26 Antworten ausgewertet werden. Die Angaben der Studienteilnehmer lassen sich wie folgt zusammenfassen (Abbildung 13).



Abbildung 13: Beratungsleistungen, die nicht virtualisiert werden sollten (n=26)

Beziehungspflege durch persönlichen Kontakt sowie Sensemaking- und Zielfindungsprozesse wurden hier am häufigsten genannt. Auch Change Management Projekte, Interviews, Kandidatenvorstellungen und Präsentationen sollten demnach eher nicht virtualisiert werden. Einige Teilnehmer wollten die Frage der Virtualisierung an die Klientenerwartungen und Merkmale des konkreten Projekts koppeln. Auch in der Studie von 2017 fand die Mehrheit der Befragten (ca. 85%) bereits, dass die Feinjustierung der Kombination „klassisch - digital“ abhängig vom einzelnen Projekt und Klienten zu wählen ist (Nissen et al. 2018a, S. 24).

Wie schon in den Vorgängerstudien wurden die Teilnehmer auch diesmal danach gefragt, welche Hindernisse der Virtualisierung von Beratungsleistungen aus ihrer Sicht entgegenstehen (Abbildung 14). Dazu baten wir die Berater, aus einer Reihe vorgegebener Hemmnisse diejenigen auszuwählen, welche ihrer Meinung nach verhindern, dass das eigene Beratungsunternehmen in die Virtualisierung investiert. Die größten Hindernisse stellen aus Sicht der Berater weiterhin mangelnde Nachfrage und geringe Akzeptanz auf Kundenseite dar.

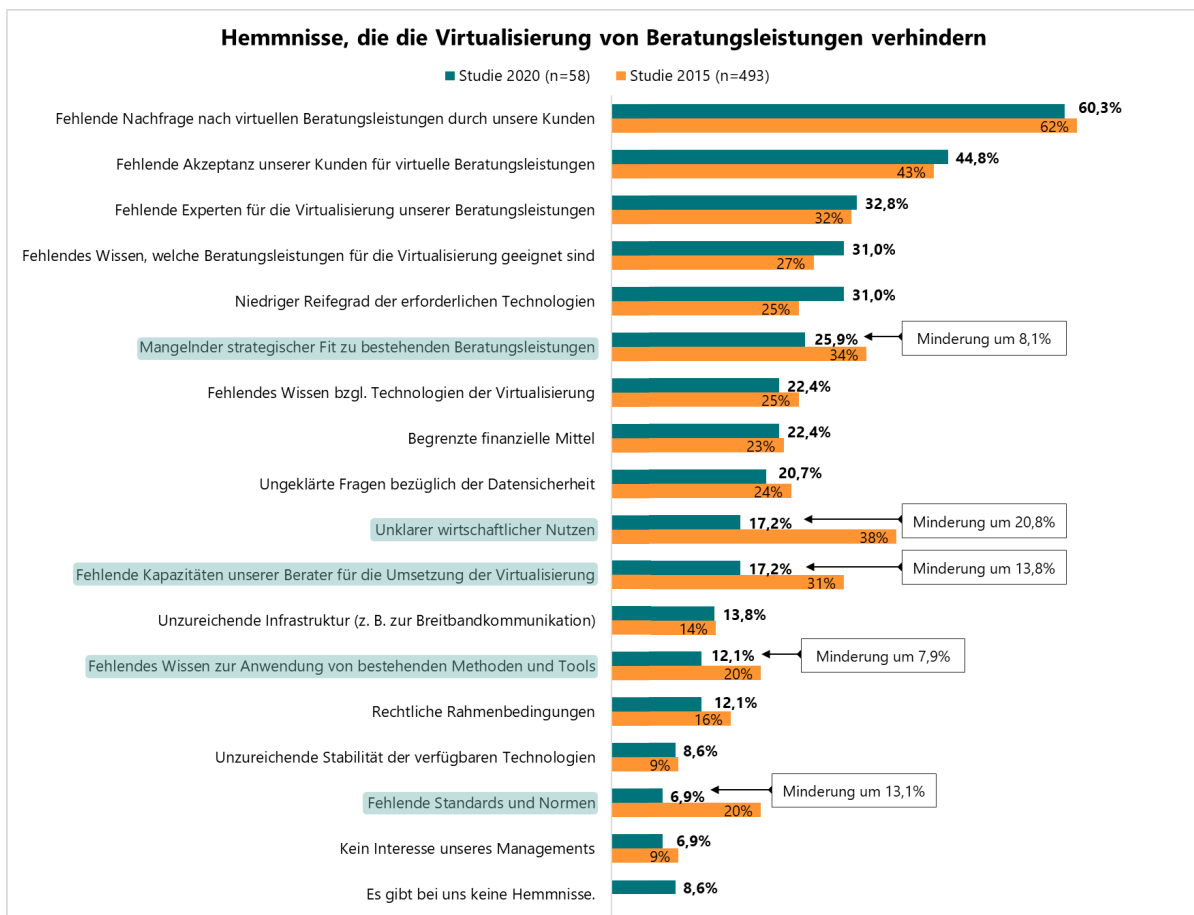


Abbildung 14: Hemmnisse gegen die Virtualisierung von Beratungsleistungen

Die vergangene Studie aus dem Jahr 2017 hatte allerdings bereits gezeigt, dass die Klienten eine wesentlich bessere Akzeptanz für virtualisierte Beratungsansätze haben als die Berater im Allgemeinen denken (Nissen et al. 2018a, S. 35). Und wie sollen Klienten virtualisierte Leistungen nachfragen, wenn Beratungshäuser diese gar nicht entwickeln und anbieten müssen? Wie wir schon in unserer Studie 2015 feststellten, sollten Consultingfirmen beim Thema Digitalisierung eigener Prozesse und Beratungsangebote nicht den Fehler anderer Branchen wiederholen und eine zu stark abwartende Haltung einnehmen

(Nissen & Seifert 2016, S. 21 und 34). Dann wäre eine Chance vertan. Es gilt im Gegenteil, sich frühzeitig mit strategischem Weitblick und Kreativität die Chancen und Risiken der Virtualisierung im Hinblick auf das eigene Leistungsportfolio zu prüfen und wettbewerbsrelevantes Wissen zu akkumulieren. Hier ist es auch sinnvoll, Dinge einfach einmal auszuprobieren. Beratungsanbieter, die Kompetenzen in diesem Bereich aufbauen und über innovative virtuelle Produkte verfügen, können eine entsprechende Nachfrage bei Kunden wecken. Wer früh innovative Referenzprojekte vorweisen kann, hat gute Chancen auf einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Insofern sind Kooperationen mit Schlüsselnkunden und die aktive Vermarktung dieser Pilotprojekte von entscheidender Bedeutung.

Im Vergleich zur ersten Studie von 2015 sind insbesondere die Unklarheit bezüglich des wirtschaftlichen Nutzens der Virtualisierung, fehlende Kapazitäten zur Umsetzung, sowie fehlende Standards und Normen heute weniger stark als Hindernisse relevant (Nissen & Seifert 2016). Die Auswertung der Ergebnisse zeigt aber auch, dass zur Virtualisierung notwendiges technisches Wissen und die erforderlichen Experten bei rund einem Drittel der befragten Unternehmensberatungen noch nicht aufgebaut wurden und daher auch als Hindernisse genannt werden. Ebenso sehen rund ein Viertel der Befragten Probleme beim strategischen Fit virtualisierter Beratungsleistungen mit dem Rest des Portfolios. Das sind allerdings deutlich weniger als noch 2015.

Als weiterer wichtiger Grund für ausbleibende Investitionen in die Virtualisierung zeichnet sich zudem ein als zu gering wahrgenommener Reifegrad dieser Technologien ab. Ebenso hemmen begrenzte finanzielle Mittel und ungeklärte Fragen bezüglich der Datensicherheit. Viele der genannten Gründe sind allerdings als grundsätzlich lösbare Probleme zu betrachten.

4.3 Die digitale Zukunft des Beratungsmarkts

Der aktuelle Stand der digitalen Beratung und die von Befragten empfundenen Hindernisse der Virtualisierung hinterlassen einen insgesamt eher konservativen Eindruck davon, wie deutsche Beratungsunternehmen in ihrer eigenen Domäne mit der digitalen Transformation umgehen. Betrachtet man die Einschätzung der Teilnehmer zur Bedeutung vollständig automatisierter Beratungsleistungen in den nächsten fünf Jahren, wird dieses Bild nochmals verstärkt (Abbildung 15).

Lediglich etwa 30% der befragten Beratungsunternehmen schätzen die Relevanz vollautomatisierter Beratung mittel bis hoch ein (Abbildung 15 oben). Nur diese Teilnehmer wurden über eine offene Frage ferner befragt, welche Bereiche ihrer Meinung nach das höchste Potential zur Vollautomatisierung haben (siehe Abbildung 15, unten). Dabei wurden jegliche Arten von Analysen am häufigsten genannt. Bezogen auf die Gesamtzahl der Befragten, vertreten dennoch nur rund 13% der Teilnehmer die Meinung, dass vollautomatisierte Analysen in einem Beratungsprozess zukünftig Realität sein könnten.

Es ist festzuhalten, dass die Mehrheit von knapp 70% der Berater die Vollautomatisierung für die nächsten fünf Jahre als gering relevant oder sogar irrelevant bewertet. Das Ergebnis deckt sich mit unseren früheren Studien zum gleichen Thema. Diese Entwicklung muss jedoch sehr genau beobachtet werden, da innovative Technologien, wie Data und Process Mining, Robotic Process Automation und verschiedene Anwendungen der künstlichen Intelligenz im Beratungsumfeld (Bsp. IBM Watson) durchaus das Ziel verfolgen, menschliche Arbeitskraft auch bei Aufgaben mittlerer bis hoher Komplexität zu ersetzen. Die Reife solcher Technologien ist bereits heute sehr hoch und dürfte weiter steigen.² Unserer Meinung nach stehen wir am Beginn einer neuen Automatisierungswelle, welche insbesondere auch Teile der wissens- und informationsintensive Prozesse und Services (wie das Consulting) betreffen kann.

² Ein Vielen bekanntes Beispiel aus einem verwandten Anwendungsfeld sind die Leistungen des Übersetzungsportals [deepl.com](https://www.deepl.com).

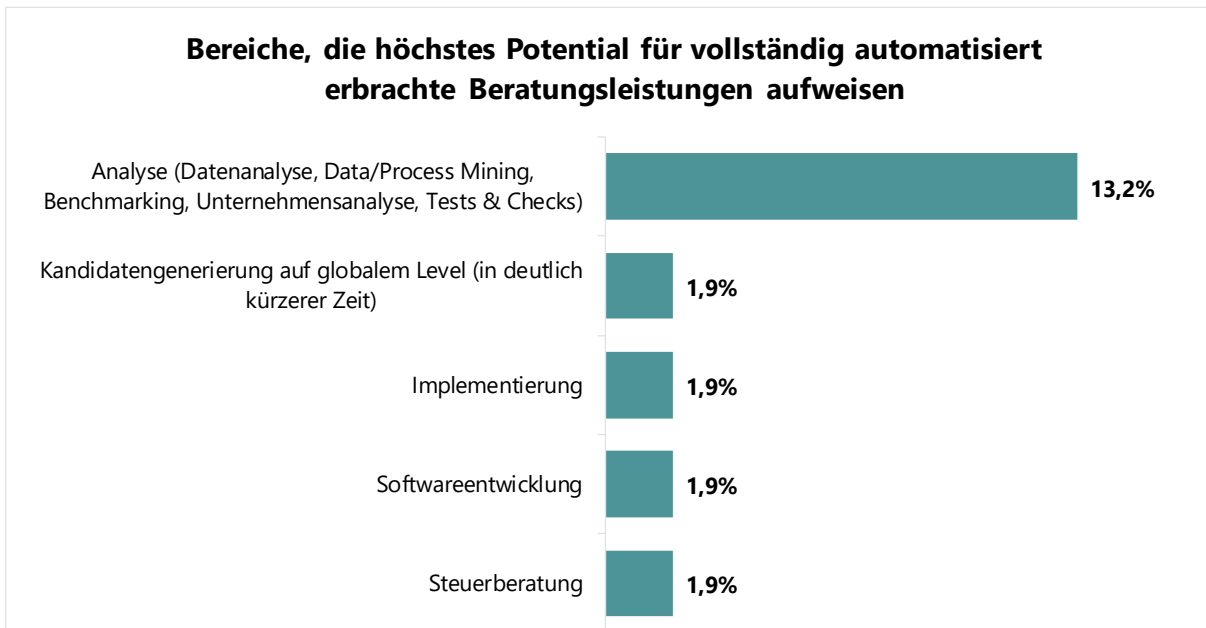
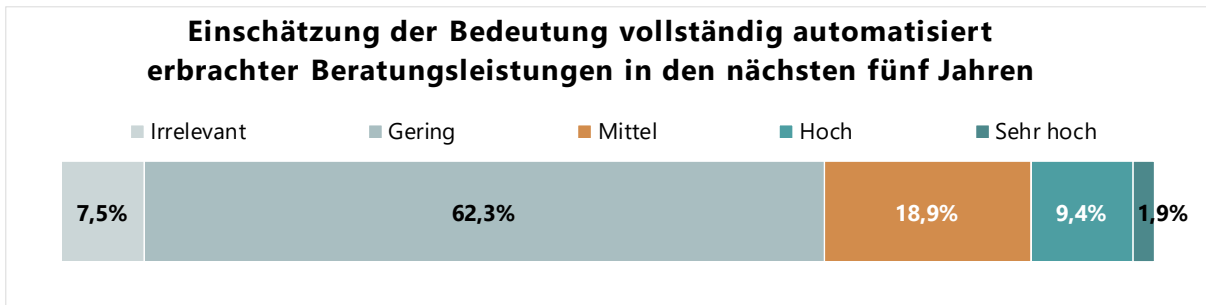


Abbildung 15: Zukünftige Bedeutung vollständig automatisierter Beratungsleistungen (n=53)

Es ist beispielsweise für klassische Berater mit vertretbarem Zeitaufwand und Kosten schier unmöglich, in vergleichbarer Detaillierung Informationen und Einblicke in bestehende Geschäftsprozesse zu schaffen, wie moderne Process Mining Tools (Bsp. Celonis) es auf der Datenbasis von Logdateien aus ERP-Systemen heute in kurzer Zeit können. Das bedeutet nicht, dass Prozessberater überflüssig werden. Ihre Aufgabe wird aber in der Zukunft stärker darauf liegen, die sozialen Aspekte von Geschäftsprozessen zu untersuchen, während Werkzeuge des Data und Process Mining die „harten Fakten“ automatisch analysieren und visuell aufbereiten. Automatisierung in diesem Bereich schafft dabei Vorteile in Bezug auf die Qualität (z.B. Vollständigkeit), Geschwindigkeit und potenziell auch die Kosten von Unternehmensberatung in diesem Anwendungsfeld. Allerdings wird es auch geschehen, dass entsprechend qualifizierte Klienten diese Form von Analysen weitestgehend selbstständig, also als Self Service ohne beraterseitige Unterstützung durchführen, indem sie gut konzipierte Tools anwenden.

Offen ist in diesem Zusammenhang der Einfluss politischer Regulierung. 2018 ist die EU-Datenschutzverordnung in Kraft getreten, die das Sammeln und Auswerten personenbezogener Daten erheblich reguliert. Inwieweit das ein Hemmnis für die Nutzung von tiefgreifenden IT-Tools ist, bleibt separat vertieft zu prüfen: In der Personalberatung jedenfalls führten die Anforderungen der DSGVO eher zu einem Bremsen neuer Technologien.

Ein möglicher Grund für die Einschätzung der Berater zur Bedeutung vollautomatisierter Beratungskonzepte in der nächsten Zeit mag darin liegen, dass viele unter ihnen die rein technologiebasierten Beratungsunternehmen im Markt nicht als Konkurrenten sehen. Dies zeigt die Auswertung zukünftiger Trends und Veränderungen im Beratungsmarkt (Abbildung 16) und war bereits ein Ergebnis der Studie

von 2017. Zudem sind die Consultingfirmen unentschlossen, ob digitalisierte Beratungstechnologien aufgrund günstigerer Kostenstrukturen neue Kundensegmente, wie beispielsweise kleine Mittelständler, erschließen werden. Die Skepsis hat aber gegenüber der Studie aus 2017 etwas nachgelassen (Nissen et al. 2018a, S. 27). Andererseits existieren bereits jetzt, also in einem frühen Stadium des Transformationsprozesses, vollautomatisierte Lösungen, die neue Kundenschichten erschließen. Beispielsweise ist Best-Prax.de, eine automatische Strategieberatungslösung (Benchmarking) für Zahnärzte in Deutschland, seit etlichen Jahren von einem langjährigen Strategieberater erfolgreich etabliert worden.³

Die Mehrheit der Befragten stimmt hingegen tendenziell zu, dass die Wahrscheinlichkeit für Kooperationen und Zusammenschlüsse zwischen Beratungsfirmen durch neue technologiebasierte Beratungsanbieter steigt.

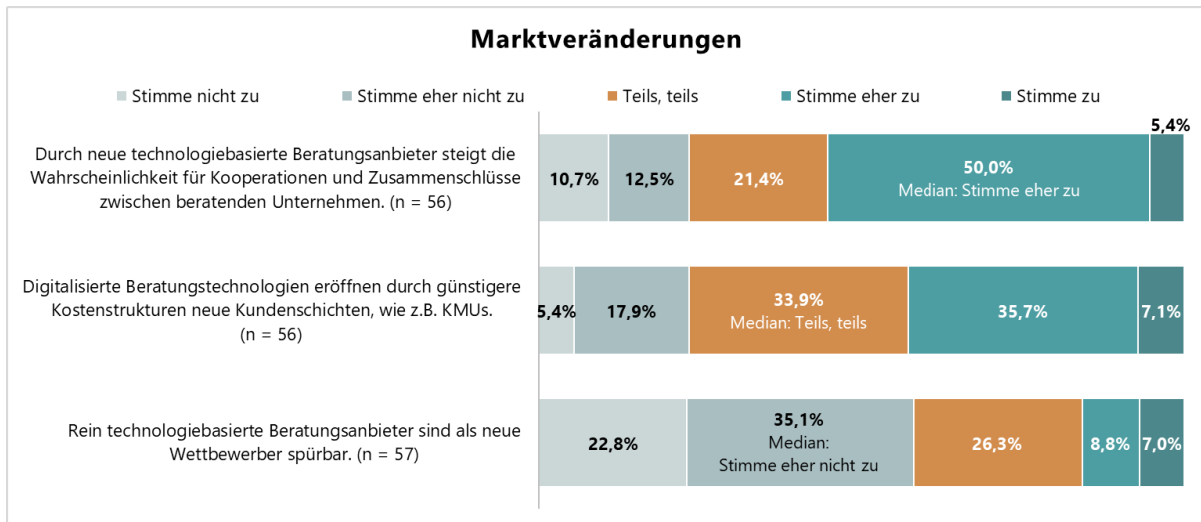


Abbildung 16: Einschätzungen der Teilnehmer zu Marktveränderungen

Der deutsche Beratungsmarkt scheint zum jetzigen Zeitpunkt, mit markanten Ausnahmen insbesondere bei einigen der großen Strategie- und IT-Beratungsfirmen, weiterhin überwiegend in einer Art "Beobachtungsposition" zu stehen. Dementsprechend werden virtuelle Beratungsleistungen vor Allem dann entwickelt, wenn der Kunde sie direkt fordert.

Wie schon in der Vergangenheit, sollten bei neuen Beratungsprozessen und Services die Anbieter noch stärker in Vorleistung gehen und wettbewerbsrelevante Erfahrungen mit der Virtualisierung eigener Prozesse und Services über Standard-Groupware hinaus aufbauen. Es gilt erfolgreiche Pilotprojekte mit Schlüsselkunden als Referenzen zu generieren und mit überzeugenden Argumenten und Beispielen den Vertrieb virtueller Leistungen in Gang zu bringen. Im Ergebnis entstehen so Beratungsportfolios mit klassischen wie komplementären virtuellen Bestandteilen. Die Wertschöpfungskette und interne Prozesse von Beratungsfirmen werden technologiebasiert optimiert, neue digitale Wege der Integration mit den Klienten gefunden und sogar völlig neue Geschäfts- und Liefermodelle des Consultings entstehen, bei denen digitale Vernetzung und Plattformen eine wichtige Rolle spielen werden. Angesichts der Geschwindigkeit, mit der sich die technologischen Möglichkeiten und verfügbaren Werkzeuge laufend erweitern und fortentwickeln, sollte es sich hierbei lohnen, mit Augenmaß und Risikomanagement eine First- und nicht eine Follower-Strategie bei der Virtualisierung im Consulting zu prüfen.

³ Siehe bestprax.de sowie Stummeyer (2019).

5 Menschliche vs. algorithmische Entscheidungen

Zum Abschluss der Studie galt es für die Teilnehmer, sich bezüglich algorithmischer Entscheidungssysteme in anderen Bereichen des Lebens zu positionieren, sowie Erfolgchancen für den Einsatz künstlicher Intelligenz im Allgemeinen einzuschätzen. Hierdurch sollte ein breiteres Bild entstehen, in welchem Umfang algorithmisch und nicht menschlich fundierte Entscheidungen und Ergebnisse heute bei den Teilnehmern akzeptabel erscheinen.

So sollten die Studienteilnehmer ihr persönliches Vertrauen gegenüber menschlichen sowie algorithmischen Entscheidungen zu den Themen Bewerberauswahl, Wertpapieranlage, Bewertung von Fußballprofis, Diagnose von Krankheiten und einer Flugzeuglandung einschätzen. Abbildung 17 stellt diese Szenarien, sortiert nach steigendem Vertrauen gegenüber algorithmischen, also automatisierten Entscheidungen, von links nach rechts dar.

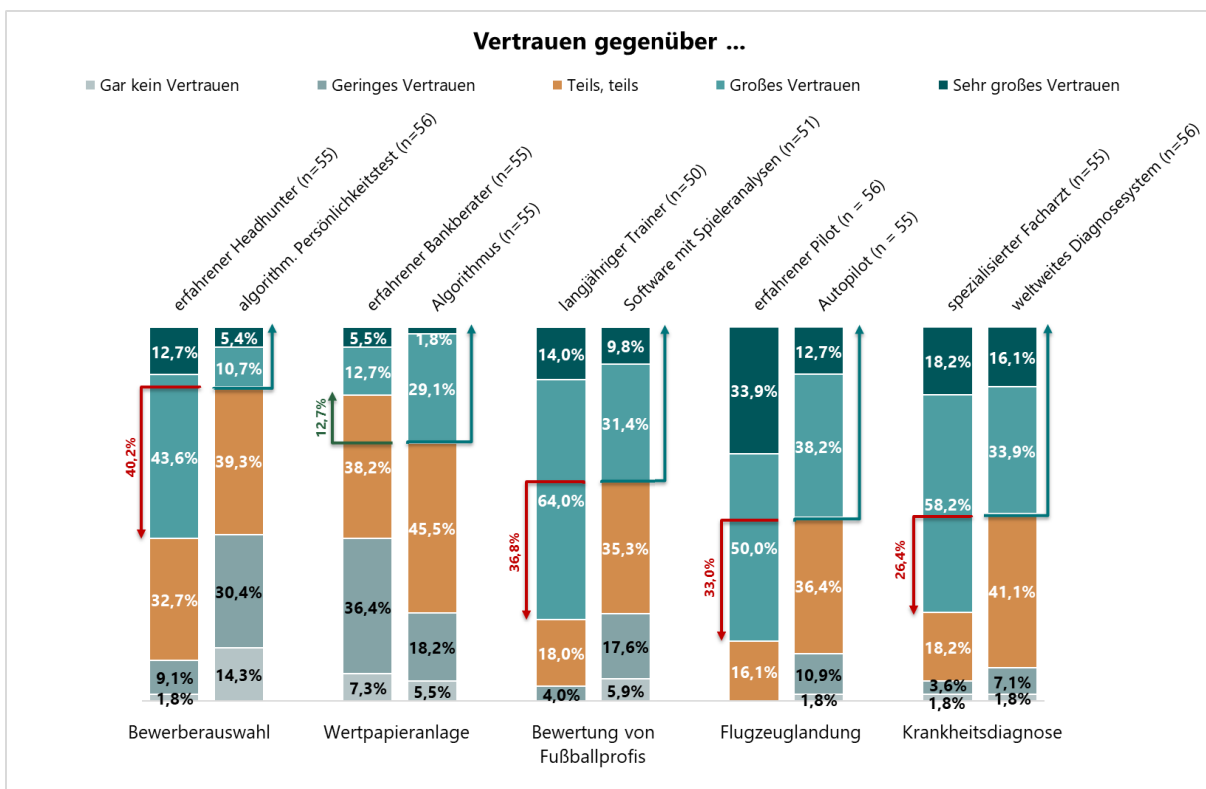


Abbildung 17: Vertrauen der Befragten in algorithmische Entscheidungen nach Anwendungsfeldern aufsteigend von links nach rechts sortiert

Im Vergleich der fünf Szenarien schneidet der algorithmische Persönlichkeitstest zur Bewerberauswahl gegenüber den anderen Entscheidungssystemen am schlechtesten ab. Dem vollautomatischen Krankheitsdiagnosesystem und dem Autopiloten vertrauen die Berater als automatischen Entscheidungssystemen hingegen am meisten.

Im direkten Vergleich zwischen einem erfahrenen Headhunter und einem algorithmischen Persönlichkeitstest wird der menschlichen Entscheidung mit weitem Abstand höheres Vertrauen zugesprochen. Gegenüber den anderen Szenarien ergibt sich hier die größte Differenz mit 40,2%. Ein ähnlich großer Unterschied zwischen menschlicher und automatischer Entscheidung ist im Szenario zur Bewertung eines Fußballprofis erkennbar. Diese Ergebnisse reflektieren nochmals aus anderer Perspektive das generelle Meinungsbild in der Stichprobe, dass die persönliche Berater-Klienten-Beziehung unverzichtbar für den Beratungserfolg bleibt und damit gleichzeitig Grenzen für den Einsatz digitaler Technologien im Consulting aufgezeigt sind.

Der unmittelbare Vergleich zwischen dem erfahrenen Bankberater und einem Algorithmus repräsentiert als einziges Szenario eine höhere Akzeptanz für das algorithmische Urteil im Vergleich mit einem menschlichen Experten. Dies zeigt, dass in der Wahrnehmung der Teilnehmer Beratungstätigkeiten in einem ebenfalls datengetriebenen Markt, wie der Finanzbranche, durch den gezielten Einsatz komplexer Technologien zum Teil sogar besser umgesetzt werden, als es ein erfahrener Bankberater leisten kann. Die digitale Transformation scheint in der Wertpapieranlage bereits etablierter und weiter vorangeschritten zu sein als im Consulting, obwohl es sich in beiden Fällen um komplexe Beratungsaufgaben handelt.

In einer letzten Frage haben die Befragungsteilnehmer nach ihrem eigenen Ermessen beurteilt, wie zutreffend künstliche Intelligenz beim Roll-Out eines neuen Lebensmittelproduktes in einem regionalen Markt dessen Erfolgchancen prognostizieren kann. Aus Abbildung 18 geht eine weitgehend positive Haltung der Teilnehmer hervor.



Abbildung 18: Leistungsfähigkeit künstlicher Intelligenz bei einer Prognoseaufgabe (n=57)

Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Unternehmensberater digitale Technologien und den Prozess der digitalen Transformation nicht ablehnen. Bezüglich einzelner Bereiche fremder Branchen, wie etwa beim Fliegen, Diagnostizieren von Krankheiten oder im Lebensmittelhandel, zeigen sie ein vergleichsweise hohes Vertrauen in technische Automatismen. Gleichzeitig unterstützen viele Beratungsanbieter ja auch ihre Klienten in deren Digitalisierungsanstrengungen. Nun gilt es allerdings, diese positive Haltung als Veränderungsbereitschaft in die eigene Arbeitssphäre zu übertragen. Die aktuelle Corona Pandemie hat in dieser Hinsicht bereits Einiges verändert, das sich in unseren vor Corona gewonnenen Daten noch nicht widerspiegelt – hierzu ist zu einem späteren Zeitpunkt eine vertiefende Untersuchung geplant.

Auch ist an dieser Stelle noch einmal auf die vergleichsweise kleine Stichprobe der vorliegenden Untersuchung hinzuweisen. So sind uns aus persönlichen Kontakten Anbieter aller Größenklassen bekannt, die durchaus erkannt haben, dass sich durch digitale Beratungstechnologien und neue, technologiegetriebene Wettbewerber die Verhältnisse im Consulting verändern und die mit eigenen Virtualisierungsinitiativen darauf reagieren. In der Breite spiegelt sich dies in den Daten unserer Befragung allerdings noch nicht im gleichen Maße wider.

Digitale Technologien sollten mehr als Ergänzung und nicht als Ersatz für klassische Formen des Consultings gesehen werden. Die Art und Weise der Beratertätigkeit wird sich über die Jahre durch den Einsatz von virtuellen Beratungskonzepten und digitalen Technologien ändern, jedoch bleibt die menschliche Komponente in der Unternehmensberatung auch in Zukunft in vielen Bereichen zentral wichtig.

Literaturverzeichnis

- Bagozzi R. P. (1996) Principles of marketing research. Reprint. Blackwell Business, Cambridge.
- BDU (2019) Facts & Figures zum Beratermarkt 2018/2019. BDU e.V., Bonn.
- Bitkom (2020) Digitale Lösungen in Zeiten von Corona. Erhöhung der Verfügbarkeit von telemedizinischen Angeboten zur Fernbehandlung. Bitkom e. V., Berlin. https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-04/digitale-losungen-in-zeiten-von-corona_telemedizin.pdf
- Christensen C. M., Wang D., van Bever D. (2013) Consulting on the Cusp of Disruption. Harvard Business Review, Vol. 91, No. 10, S. 106–114.
- Matt C., Hess T., Benlian A. (2015) Digital Transformation Strategies. BISE 57(5):339–343. DOI: 10.1007/s12599-015-0401-5.
- Nissen V. (2018) Digital Transformation of the Consulting Industry – Introduction and Overview. In: Nissen V. (Hrsg.): Digital Transformation of the Consulting Industry - Extending the Traditional Delivery Model. Springer, Cham, S. 1-58.
- Nissen V., Füßl A., Werth D., Gugler K., Neu C. (2018a) Zum aktuellen Stand der digitalen Transformation im deutschen Markt für Unternehmensberatung. Eine Studie in Kooperation von BDU e.V., AWSi und TU Ilmenau (WID) zum Status Quo 2017. BDU e.V., Bonn.
- Nissen V., Seifert H. (2016) Virtualisierung in der Unternehmensberatung. Eine Studie im deutschen Beratungsmarkt. BDU e.V., Bonn.
- Nissen V., Seifert H., Blumenstein M. (2018b) Chances, Risks and Quality Criteria of Virtual Consulting. In: Nissen V. (Hrsg.): Digital Transformation of the Consulting Industry - Extending the Traditional Delivery Model. Springer, Cham, S. 137-151.
- Overby E. (2008) Process Virtualization Theory and the Impact of Information Technology. Organization Science, Vol. 19, No. 2, S. 277-291.
- Parakala K. (2015) Global Consulting and IT Service Providers Trends, An Industry Perspective. Technova.
- Stummeyer C. (2019): Case Study: Digital Consulting for Dental Practices by Benchmarking. In: Nissen V. (Hrsg.): Advances in Consulting Research. Springer, Cham, S. 371-383.
- Werth D., Greff T. (2018) Scalability in Consulting: Insights into the Scaling Capabilities of Business Models by Digital Technologies in Consulting Industry. In: Nissen V. (Hrsg.): Digital Transformation of the Consulting Industry - Extending the Traditional Delivery Model., Springer, Cham, S. 117-135.