

Consulting 4.0 – Die Digitalisierung der Unternehmensberatung

Dirk Werth, Tobias Greff & August-Wilhelm Scheer

**HMD Praxis der
Wirtschaftsinformatik**

ISSN 1436-3011
Volume 53
Number 1

HMD (2016) 53:55-70
DOI 10.1365/s40702-015-0198-1



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".

Consulting 4.0 – Die Digitalisierung der Unternehmensberatung

Dirk Werth¹ · Tobias Greff¹ · August-Wilhelm Scheer¹

Eingegangen: 9. November 2015 / Angenommen: 14. Dezember 2015 / Online publiziert: 11. Januar 2016
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Zusammenfassung Die Unternehmensberatung ist eine der Branchen, die exzellent von der Digitalisierung profitiert. Allerdings primär als diejenige, die die Vielzahl der Projekte zur Digitalisierung von Unternehmen verschiedenster Branchen aufsetzt, steuert und durchführt. Aber warum ist die Beratung selbst nicht digitalisiert? Selbst in einem klassischen People Business mit komplexen Dienstleistungen muss darüber nachgedacht werden, ob und wie Beratung virtualisiert oder digital unterstützt werden kann. Dabei deuten sich die durch die Digitalisierung getriebenen Veränderungen der Prozesse und Systeme bereits heute an: Reisetätigkeit beispielsweise war bis vor wenigen Jahren untrennbar mit dem Beraterdasein verbunden, dies gilt heute nicht mehr. Remote-Beratung erlaubt eine deutlich flexiblere Arbeitsgestaltung. Doch dies ist erst der Anfang. Die Unternehmensberatung bietet noch viele weitere Ansatzpunkte zur digitalen Evolution. Dies ist Thema dieses Beitrags. Nachfolgend wird ein Überblick über die Potenziale der Digitalisierung in der Unternehmensberatung gegeben. Hierzu wird aufgezeigt, welche Veränderungen und Voraussetzungen an Beratungsleistungen gestellt werden, um die Digitalisierung zu ermöglichen. Auf dieser Basis schlagen die Autoren einen kurzfristig einsetzbaren Ansatz vor, wie Beratungshäuser zeitnah einen ersten Schritt in Richtung Digitalisierung machen können. Der resultierende eConsulting Store, eine Plattform zum integrierten Verkauf und zur Erbringung von Beratungsleistungen wird nicht nur konzeptionell entwickelt, sondern es wird auch ein Softwareprototyp

✉ Tobias Greff
tobias.greff@aws-institut.de

Dirk Werth
dirk.werth@aws-institut.de

August-Wilhelm Scheer
aw.scheer@aws-institut.de

¹ AWS Institut für digitale Produkte und Prozesse gGmbH, Uni Campus Nord,
66123 Saarbrücken, Deutschland

vorgestellt, der dieses Konzept als Proof of Concept implementiert. Abschließend beschreiben die Autoren die Reaktionen der Stakeholder auf diese vorgeschlagene Technologie. Somit zeigt der Artikel auch eine erste Anwendung der Digitalisierung von Beratungsleistungen und ermöglicht damit Einblicke in die zukünftige Rolle des Beraters.

Schlüsselwörter Digitale Transformation · Unternehmensberatung · Digitized consulting · Digitale Beratungsdienstleistungen · eConsulting Store · Prototyp

Consulting 4.0 – Digitization of consulting industry

Abstract Digitization is driving growth to the consulting industry, which benefits a lot from the rising number of digitization projects. So if their customers go digital, why the consulting industry isn't digitized itself? Even in a traditional people business it will become necessary to consider virtualization and digital process improvements: For instance, traveling was a substantial and integral part of the consulting business for years. Today, video conferencing allows consultants to interact with their customers without leaving their houses. Yet this is just the beginning. In this article, we are looking into more advanced approaches for digital evolution in the consulting industry. Accordingly, the article provides an overview of potentials of the digitization in the consulting industry. We show changes and requirements concerning consulting services as solid foundation for digitization of consulting. Based on these insights we suggest a short-term approach as a first step to digitization of consulting companies. The result is the concept of an eConsulting Store which is a platform for integrated sales and fulfillment of consulting services. Furthermore we implemented a software prototype as a proof of concept. This result is also presented in the article. Finally, we summarize the feedback of the various stakeholders on the suggested technology. In summary, this article shows a first application of digitized consulting and provides insights into the future role of consultants.

Keywords Digital transformation · Digitized consulting business · eConsulting Store · Prototype · Digitized consulting services

1 Digitalisierung der Unternehmensberatung – Warum?

Die Digitalisierung hat in den letzten 15 Jahren Wirtschaft und Gesellschaft einem prägenden Wandel unterzogen (Peitz und Waldfogel 2012). Die Veränderung der Weltwirtschaft zu einer Digital Economy novelliert nicht nur seit Jahren sichtbar das Leben und Handeln nachfolgender Generationen (Palfrey und Gasser 2008), sondern alle durch Informationsflüsse bestimmten wirtschaftlichen Systeme. Dabei ist Digitalisierung ein Schlagwort für die Transformation von Leistungen, die in der realen Welt erbracht werden, hin zu computer- und internet-basierten Diensten. Es umfasst die fortschreitende Entwicklung der innovationstreibenden Vernetzung ver-

schiedenster Branchen und Wirtschaftssektoren (Hamidian und Kraijo 2013, S. 12). Digitalisierung ist demnach ein generelles Paradigma für Unternehmen, das digitale Technologien in den Mittelpunkt stellt. Dies gilt auch oder gerade für technologie-nahe und IT-orientierte Branchen, denn „die Digitalisierung frisst gerne auch ihre eigenen Kinder“ (Matthes 2010).

In dieses Feld ist auch die Unternehmensberatung einzuordnen, die seit Jahren Digitalisierung anderer Branchen initiiert, fördert und begleitet. Die Beratungsbranche entstand bereits vor ca. 100 Jahren (Fink und Knoblach 2006). Seither verzeichnet die Branche jedes Jahr weitere Umsatzsteigerungen (BDU 2015). Vor allem in den letzten Jahren ist eine Konsolidierung des Marktes in Folge zunehmender Übernahmen von Beratungshäusern und Fusionen zu immer größeren Anbietern zu beobachten (Dowideit 2014). Im Zuge dessen wird ersichtlich, dass Beratung mehr und mehr zum Massengut, zur Commodity wird. Gleichzeitig ist es eine Branche, die zweifelsohne exzellent von dem aktuellen Trend der Digitalisierung profitiert (BDU 2015, S. 12). Die Berater sind das Werkzeug zur Digitalisierung. Aber warum ist das Werkzeug selbst nicht digitalisiert? Im Gegensatz zu anderen Branchen, gab es in der Beratungsbranche in der Vergangenheit keine grundlegenden Veränderungen. Wie jeher wird die Beratung von ihren Beratern, deren Knowhow, Fähigkeiten und besonders deren Netzwerk bestimmt (Greff und Werth 2015, S. 31). Auch heute werden Beratungsleistungen (noch) kaum automatisiert, sondern manuell von den Beratern durchgeführt. Selbstverständlich können wir uns kaum noch einen Berater ohne Notebook oder Smartphone, geschweige denn ohne PowerPoint-Präsentation vorstellen, allerdings sind diese IuK-Technologien keine Technologien, die die Ausführung von Beratungsleistungen bisher grundlegend verändert haben (Greff und Werth 2015, S. 31).

Infolgedessen ergibt sich die Frage, ob IuK-Technologien nicht auch zur Transformation der Beratung beitragen können. Vor allem, da für den Kunden die Leistung des Beraters, also die Lösung seines Problems entscheidend ist und nicht der Berater an sich (Source Information Services Ltd 2013, S. 3). Möglicherweise sind es gerade die Technologien, die die Berater ihren Kunden nahe legen, mit denen sich auch die eigenen Prozesse optimieren lassen und die für die Entwicklung neuer Geschäftsideen verwendet werden können (Christensen et al. 2013). In diesem Kontext beschäftigt sich dieser Beitrag mit der Frage, wie Beratungsleistungen durch oder über einen Computer unterstützt werden können. Nachfolgend wird daher zunächst grundsätzlich dargelegt, was digitale Beratungsdienstleistungen charakterisiert. Anschließend wird untersucht wie diese Beratungsdienstleistungen entstehen und welche Ansatzpunkte für Digitalisierung existieren. Dabei zeigt sich, dass sich die Frontend-Prozesse zwischen Kunden und Beratern in besonderer Weise eignen, digital unterstützt zu werden. Daher wird dieser Teilbereich auch ausgewählt, um anhand einer Prototypenforschung Machbarkeit und Potenziale einer digitalen Unternehmensberatung zu zeigen. Hierzu legt der Artikel ein Konzept dar, welches einen Online-Store in eine elektronische Einkaufs- und Abwicklungsplattform für Beratungsdienstleistungen transformiert. Weitergehend wird ebenfalls gezeigt, wie dieses Konzept in einem lauffähigen Prototyp umgesetzt wurde, der bei einem Praxispartner getestet und bewertet wurde. Daraufhin werden die Auswirkungen auf die Stakeholder aufgezeigt und abschließend weitere Potenziale digitaler Beratung

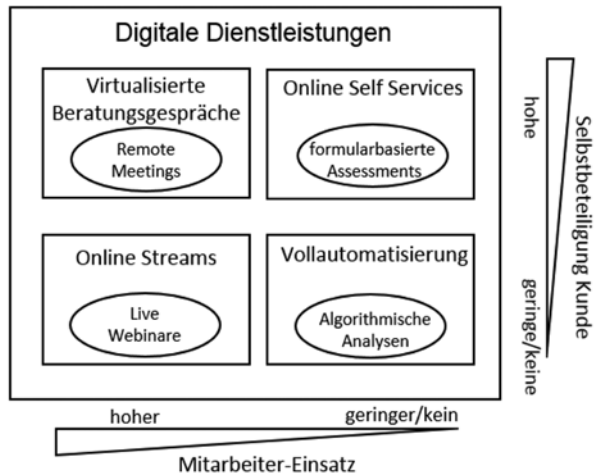
dargelegt. Insgesamt zeigt der Beitrag damit einen ersten Schritt auf dem Weg zu einer digitalen Beratung.

2 Voraussetzungen der Digitalisierung

Digitalisierung von Dienstleistungen findet heutzutage allorts statt. Vom Handel bis zum Finanzsektor werden konventionelle Dienstleistungen durch digitale ersetzt oder ergänzt. Dabei eignen sich Dienstleistungen insofern besonders gut, als dass Immaterialität eines der konstruktiven Merkmale von Dienstleistungen darstellt (Corsten und Gössinger 2007, S. 27). Jedoch sind nicht alle Dienstleistungen gleichermaßen für eine Digitalisierung geeignet. Der oftmals als Beispiel angeführte Frisörbesuch zeigt, dass zwar Verwaltung und Vertrieb sich sehr wohl digitalisieren lassen (hier sei exemplarisch salonmeister.de erwähnt), die Dienstleistungsdurchführung dabei jedoch ein manueller Prozess ist – und wahrscheinlich auch zumindest noch für einige Zeit bleibt. Folglich stellen digitale Dienstleistungen spezielle Anforderungen an die zugrundeliegende, konventionelle Dienstleistung. Vor diesem Hintergrund verstehen wir unter *digitalen Dienstleistungen* solche, welche aus der Transformation ihres potenziell absatzfähigen Produktionsprozesses mittels IuK-Technologie, zu einem effizienteren und/oder effektiveren Prozess hervorgehen.

Da oftmals der Personaleinsatz bei Dienstleistungen die größte Kostenposition ausmacht, liegt der Fokus vieler Digitalisierungsansätze in der Verringerung dieses Personaleinsatzes bzw. in einer Vergrößerung des IT-Einsatzes (Leimeister 2012, S. 39). Im Idealfall geht beides miteinander einher. Jedoch ist in vielen Fällen der Faktor Mensch nicht beliebig durch IKT zu substituieren. Aber auch hier kann Digitalisierung helfen, indem Arbeiten, die ursprünglich ein Mitarbeiter ausgeführt hat, jetzt über eine digitale Schnittstelle an den Kunden übertragen werden. Somit sind die Dimensionen Mitarbeiter-Einsatz und die Selbstbeteiligung des Kunden essentiell für die Beschreibung digitaler Dienstleistungen. Auf Grundlage dieser

Abb. 1 Typologisierung von digitalen Dienstleistungen. (In Anlehnung an Leimeister 2012, S. 39)



Erkenntnisse ist es möglich, digitale Dienstleistungen genauer zu klassifizieren, wie in Abb. 1 dargestellt.

Diese Klassifikation zeigt ebenso, dass je nach Quadrant unterschiedliche Technologien die jeweiligen digitalen Dienstleistungen unterstützen. Insofern ist für die Digitalisierung der Beratung auch keine einzelne Universaltechnologie verfügbar, sondern es gilt heutzutage, je nach Ausprägung eine geeignete Technologieunterstützung zu implementieren. Diese lässt sich in erster Näherung wie folgt unterscheiden:

1. *Computer unterstützte Beratung* bezeichnet den Sachverhalt, dass Softwarewerkzeuge eingesetzt werden, um einzelne Aufgaben eines Beraters zu unterstützen. Dabei sind die Werkzeuge selbst domänenneutral. Nur die Art und Weise wie sie genutzt werden erzeugt einen Mehrwert für die Beratung selbst. Textverarbeitung, Excel oder Dokumentverarbeitungssysteme sind hierfür typische Beispiele.
2. *Computer gestützte Beratung* dagegen umfasst solche Softwarewerkzeuge, die speziell für die Beratungsbranche entwickelt wurden und die in dieser Domäne einzelne Aufgaben spezifisch unterstützt.
3. *Computer gesteuerte Beratung* geht darüber hinaus. Hier steht nicht die einzelne Aufgabe im Vordergrund, sondern die Unterstützung der Beratungserbringung als Ganzes. Der wesentliche Unterschied ist dabei der Prozessfokus, während vormals die Funktionsunterstützung im Vordergrund stand.
4. *Computer erbrachte Beratung* schließlich zielt weniger auf die Unterstützung als vielmehr auf die Substitution des Beraters. Hier werden Aufgaben, die originär beim beratenden Mitarbeiter liegen, von einem Softwaresystem übernommen. Hier ist es die Anwendung selbst, die die Beratungsleistung (zumindest partiell) erbringt.

Nicht jede Beratungsleistung heutiger Prägung lässt sich mit einer der fortgeschrittenen Systemklassen (d. h. über die Computer unterstützte Beratung hinausgehend) unterstützen. Es stellt sich daher die Frage, wie Beratungsleistungen ausgestaltet sein müssen, damit sie aus fortgeschrittenen Systemklassen einen Nutzen ziehen können und damit digitalisierbar werden. Hier gilt es also für die Beratungsleistungen, eine Reihe an Anforderungen zu erfüllen, die notwendige Voraussetzungen für eine Digitalisierung darstellen und immer mit einer solchen einhergehen. Nach Ansicht der Autoren ist eine digitalisierbare Beratungsdienstleistung (Greff und Werth 2015, S. 33 f.):

- *Standardisiert*: Digitalisierung kann nur gelingen, wenn die Leistungen hinreichend standardisiert sind. Einerseits ist es erforderlich für eine strukturierte Erfassung der Leistungen, andererseits greifen die effizienzsteigernden Effekte besser bei standardisierten Leistungen.
- *Modularisiert*: Digitalisierung funktioniert oft nach dem Prinzip des „divide and conquer“. Große Einheiten werden in kleine aufgesplittet und für diese kleineren Teile dann Lösungen bereitgestellt. Dies erlaubt mächtige digitale Lösungen bei gleichzeitiger Komplexitätsreduktion zu entwickeln.

- *Anpassbar (Customizable)*: Um vor dem Erfordernis einer Standardisierung dennoch passgenaue Kundenlösungen anbieten zu können, ist es notwendig, die standardisierten Bausteine anpassen (customizen) zu können.
- *Integriert*: Digitalisierte Beratung kann nur erfolgreich sein, wenn sie keine isolierten Einzellösungen für Teilprobleme bereitstellt, sondern den gesamten Beratungsprozess integriert unterstützt. Dies bedingt, dass den Kunden auch die Informationen von vorherigen Beratungsprozessen in Echtzeit und online zur Verfügung stehen.
- *Kunden-befähigt (Customer-serviced)*: In digitalen Beratungsprozessen verschwimmt zunehmend die Grenze zwischen Beratungsanbieter und Kunde. Der Kunde wird selbst Teil der Lösungsfindung, sowohl konzeptionell als auch operativ.
- *Sozial*: Eine eins-zu-eins Konstellation wird bei digitaler Beratung eher die Ausnahme sein. Vielmehr geht es um die elektronische Einbeziehung aller Stakeholder innerhalb (und ggf. außerhalb) des zu beratenden Unternehmens.

3 Der Weg zur digitalen Unternehmensberatung

Wie im vorangehenden Abschnitt dargestellt wurde, kann digitale Beratung in vielen Formen ausgeprägt werden. Es stellt sich dabei jedoch die Frage, wie diese neuen Beratungsleistungen entstehen. Ist es mehr eine evolutionäre Weiterentwicklung oder eine disruptive Neukonzeption von digitalen Beratungsprodukten? Während erstere üblicherweise eine schnellere Realisierung ermöglicht, können sich disruptive Innovationen als marktverändernder Faktor erweisen.

Zur Beantwortung der Frage sollen zunächst die wenigen bereits realisierten Ansätze betrachtet werden. Ein solcher ist die Remote-Beratung. Nutzt ein Berater das Internet, um seine Kunden zu beraten ohne vor Ort zu sein, spricht man von Remote-Beratung. Internet-basierte Kommunikation ermöglicht dabei eine durchgängige Erreichbarkeit unabhängig von Zeit und Ort. Ein typisches Beispiel ist Videoconferencing. Es gibt zahlreiche Anwendungsfälle, wo dies bereits erfolgreich praktiziert wird (Novak 2015). Remote-Beratung bietet insbesondere eine Möglichkeit zur Einsparung von Reisekosten und Reisezeiten. Ebenso ist es möglich, Beratung nun kleinteiliger anzubieten, insbesondere solche Leistungen, welche vorher aufgrund der Reisekosten unrentabel waren. Andere Autoren haben sich ebenfalls mit den Chancen virtueller und insbesondere der Remote-Beratung auseinandergesetzt und neben dem genannten explorativ weitere Potenziale ermittelt. Es werden beispielsweise Chancen in geringeren Beratungspreisen, höherer Arbeits- und Reaktionsgeschwindigkeit, der höheren Flexibilität der Beraterauswahl und der effizienteren Aufgabenverteilung gesehen (Nissen et al. 2015, S. 14 ff.).

Auch in der Praxis finden sich vereinzelt Ansätze zur digitalen Transformation der Beratungsbranche. Beispielhaft hierfür genannt werden sollen die *McKinsey Solutions*, die als eine der disruptivsten Neuerungen im Beratungsgeschäft gelten (Christensen et al. 2013). Die *McKinsey Solutions* sind eine Sammlung von Software as a Service Lösungen, die einen Hauptfokus auf die breite Datenbereitstellung und Datenanalyse legen. Ein weiteres Beispiel stellt *clarity.fm* dar. Die Webseite ver-

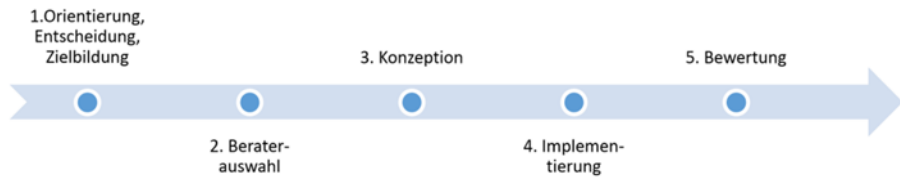


Abb. 2 Allgemeiner Prozess der Unternehmensberatung (Reineke 2007, S. 74)

mittelt Remote-Berater nach Stundensatz in spezifischen Bereichen wie SEO oder Media Consulting.

Betrachtet man die Beratung aus einer prozessualen Sicht, so ergibt sich ein typisches Vorgehen, wie in Abb. 2 dargestellt. Obwohl es im Sinne eines disruptiven Ansatzes sicher wünschenswert wäre, existiert eine ganzheitliche Realisierung digitaler Unternehmensberatung (noch) nicht, da keiner der untersuchten Ansätze den Prozess gänzlich unterstützt. Hierfür ist die Komplexität offensichtlich sehr hoch. Auf kurze Sicht zielführender ist daher eine evolutionäre Digitalisierung einzelner Phasen des Beratungsprozesses. Im Rahmen dieses Beitrags liegt die Zielsetzung darum auf der Konzeption einer kurzfristig einsetzbaren Lösung, die einen Einstieg in die digitale Beratung darstellt.

Besucht man die Webseiten heutiger Beratungsfirmen, so endet in den meisten Fällen der digitale Auftritt in einem Kontaktformular. Genau dies führt jedoch zu der Frage, wieso der Vertrieb von Beratungsdienstleistungen derart geringe digitale Unterstützung findet, obwohl dies in anderen Branchen gang und gäbe ist. Der Nutzen für den Kunden liegt auf der Hand und auch die Prozesse sowie technologische Basis sind wohlverstanden. Allerdings handelt es sich bei der Beratung um eine Dienstleistung. Folglich ist eine singuläre elektronische Abbildung des Vertriebs alleine nicht sinnvoll. Dienstleistungen sind schließlich nicht lagerbar, so dass die Konditionen der Erbringung (wie bspw. der Termin) Teil des Einkaufs für den Kunden sind. Insofern ist das Fulfillment bei Dienstleistungen weit komplexer als bei materiellen Produkten.

Die weitere Betrachtung folgt daher der Zielsetzung, einen elektronischen Einkauf für die Beratung zu etablieren, d. h. die Verkaufsprozesse zu digitalisieren. Wie dargestellt geht damit einher, dass auch andere, wesentliche Funktionen des Beratungsprozesses, ebenfalls (zumindest teilweise) digitalisiert werden müssen. Hierunter fallen insbesondere Marketing, Vertrieb, Fulfillment und Abrechnung. Zudem erfordert eine solche Digitalisierung ein Überdenken der Prozesse und Leistungen, insbesondere hinsichtlich Optimierung und Standardisierung. Ferner erzeugt ein digitales Frontend als neue Kundenschnittstelle einen direkten Impact. Der elektronische Einkauf eignet sich zur Vermarktung klassischer on-site Beratung, digitaler Beratung und hybrider Zwischenlösungen. Dies sowie die Unabhängigkeit von spezifischen Beratungsdienstleistungen und die damit grundsätzlich hohe Zahl der verwertbaren Nutzenpotenziale, erhöhen die Chance auf die Identifikation realisierbarer Use Cases. Als generische und erweiterbare Plattformlösung eröffnet der elektronische Einkauf von Beratungsdienstleistungen ein breites Forschungsfeld. Daher folgt die weitere Betrachtung dem Ansatz eines Online Shops zum Einkauf und zur Abwicklung von Beratungsleistungen.

4 Fallbeispiel: Ein Online Shop für Beratungsdienstleistungen

Ein klassisches Online Shopsystem für reale Produkte und Software ist wohlbekannt und am Markt etabliert. Amazon oder iTunes setzen hier die Maßstäbe. Auch im Dienstleistungsbereich haben sich in jüngster Zeit derartige Systeme herausgebildet (bspw. Salonmeister, Helpling). Diese zeigen sich jedoch spezifisch für die jeweilige zu vertreibende Dienstleistung. Eine Übertragung auf die Beratung ist nicht möglich. Insofern verfolgen die weiteren Untersuchungen das Ziel, einen Online Shop spezifisch für Beratungsdienstleistungen zu entwickeln. Dieser wird im Folgenden als „eConsulting Store (ECS)“ bezeichnet.

Ein eConsulting Store ist eine vollintegrierte Weblösung, die sowohl den Verkauf als auch die Abwicklung digitaler Beratungsdienstleistungen ermöglicht. Dies haben wir bereits im vorherigen Kapitel konzeptionell ermittelt. Daher ist es notwendig, im Rahmen eines ECS auch das Fulfillment (im o. g. Sinne von Disposition und Erbringung) originär zu unterstützen. Insofern kann der Verkauf zwar in großen Teilen über die Komponenten eines Online Shop Systems realisiert werden, zur Abwicklung des Fulfillments von Beratungsleistungen sind jedoch weitere Funktionsmodule notwendig. Darum wird der ECS insbesondere über die beratungsspezifischen Module im Fulfillment und über die Erweiterung der Datenmodelle um Beratungsdienstleistungen charakterisiert (siehe Abb. 3).

Auch in Bezug auf die beteiligten Rollen sind Veränderungen notwendig: Anbieterseitig existiert zwar weiterhin der klassische *Vertrieb* des Beratungshauses. Als Spezifika bedarf das Konzept des ECS jedoch der spezifischen Rolle des *Online Sales Berater*. Aufgrund von teilweise komplexen Beratungsprodukten sieht dieses Konzept vor, den Kunden bereits beim Einkauf begleitend zu beraten. Insofern ist die Online Sales Beratung die Einheit, die den initialen und assistierenden Kundenkontakt im Online Shop System verantwortet.

Im Rahmen des Fulfillments ergeben sich ebenfalls neue Rollen: Dies ist zum einen (anbieterseitig) die *Disposition*, die die Potenzialdimension des Beratungsdienstleisters verwaltet. Bei Beratern umfasst dies insbesondere die zeitliche und räumliche Allokation. Dies erlaubt die strukturierte und auslastungsoptimierte Zuweisung von Beratungsleistungen, die unabhängig von Personen

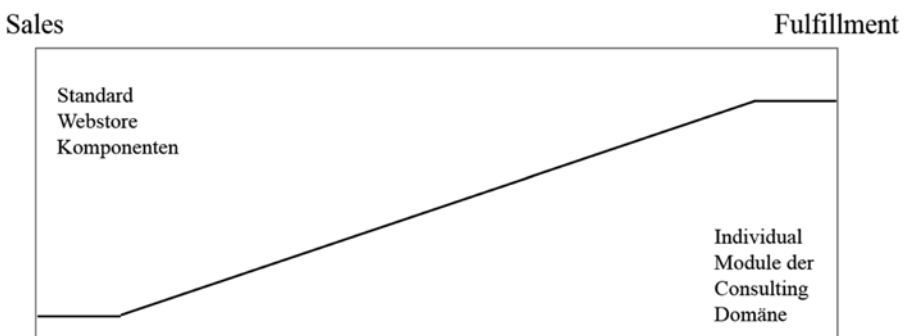


Abb. 3 Grad der domänenspezifischen Module in Abhängigkeit der Beratungsphase

gebucht werden. Des Weiteren muss der ECS auch die *Berater* verwalten. Die Durchführung der gebuchten Beratungsleistungen übernimmt nämlich ein spezifischer Berater, dessen Aufgabenbereich und Qualifikation die gebuchte Beratungsleistung umfasst.

Aus Kundensicht beginnt der Prozess in einem eConsulting Store mit dem Aufruf der Webseite. Dort erlangt er Informationen über die einzelnen Beratungsdienstleistungen und ist dazu in der Lage, bei Interesse die Leistung einem Warenkorb hinzuzufügen. Unterstützt wird er dabei durchgehend durch die zuschaltbare Online Sales Beratung. Die Zusammenstellung im Warenkorb bildet dann den eigenen Bedarf ab. Für den Bedarf kann entweder ein Angebot angefordert werden oder er kann zu einem Festpreis direkt gekauft werden. Der Kauf geht einher mit der Hinterlegung der Kundeninformationen, bestehend aus Nutzer-, Rechnungs- und Zahlungsdaten. Zusammengefasst werden kann dieser erste Teil des Prozesses als Einkaufsprozess (siehe Abb. 4).

Nach Abwicklung des Kaufes beginnt der Fulfillmentprozess zur Beanspruchung der Beratungsdienstleistung. Zunächst ist der Aufruf der Übersichtsseite zu den gekauften Beratungsdienstleistungen, dem ECS Dashboard nötig. Hier können Beratungen gebucht werden. Der weitere Prozess gestaltet sich in Abhängigkeit der gebuchten Beratungsleistung. Für virtualisierte Beratungsgespräche gestaltet sich der Prozess wie in Abb. 5 verdeutlicht.

Zunächst wird ein Organisator zugewiesen. Dies ermöglicht, dass die Rolle des Einkäufers und die der Nutzer im Kundenunternehmen separiert werden können. Anschließend kann der Organisator eine Terminvereinbarung initiieren. Zum gewünschten Termin kann er Mitarbeiter einladen. Anschließend startet der Dispositionsprozess indem die Mitarbeiter und die Beratung den Termin abstimmen, bestätigen und die Informationen zum Termin und den Rahmenbedingungen erhalten.

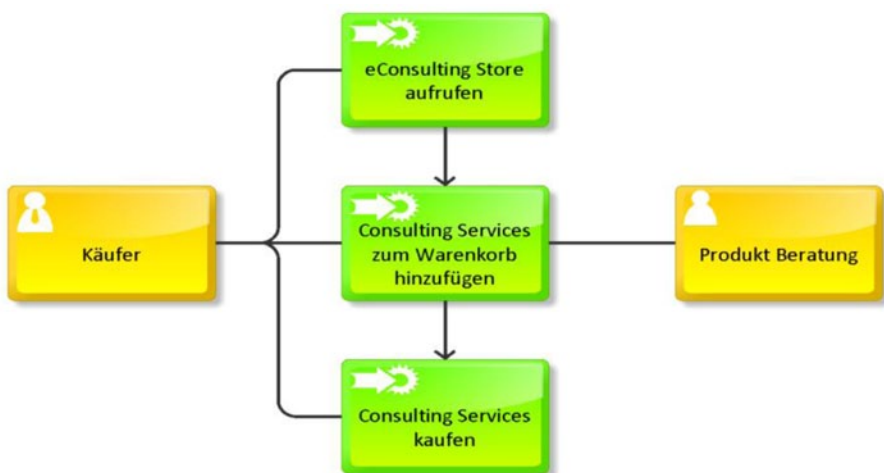


Abb. 4 Funktionssicht: Einkaufsprozess und begleitende Beratung

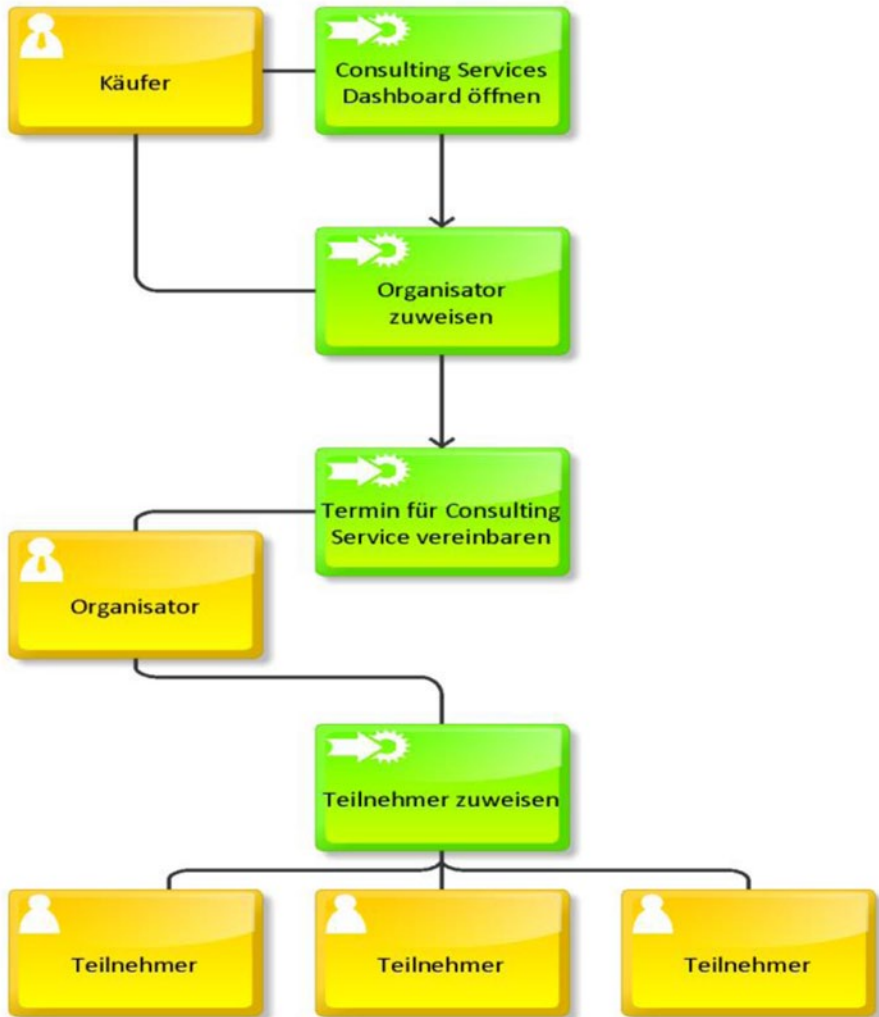


Abb. 5 Funktionssicht: Fulfillmentprozess zur Beanspruchung der Beratungsdienstleistung

Virtualisierte Beratungsgespräche werden dann in Form von Links zur Remote-Session im ECS Dashboard zum geplanten Termin freigeschaltet. Die Links werden zusätzlich zeitnah zum Termin als Reminder per E-Mail versendet.

Für andere Beratungsdienstleistungen gestaltet sich der Prozess unterschiedlich. Digitale Beratungsdienstleistungen ohne Mitarbeiterereinsatz stehen beispielsweise direkt nach der Buchung zur Verfügung. Beratungsdienstleistungen, die als zeitlich terminierte Events vertrieben werden, wie zum Beispiel Live Streams, erfordern keine Terminplanung, sondern lediglich eine Terminauswahl und auch hybride digitale Dienstleistungen, wie in etwa Nachgespräche zu Self Service Assessments, erfordern andere Strukturen. Funktional zusammengefasst werden diese Möglich-

keiten in einem generischen eConsulting Fulfillment, welches diese Anpassungen möglich macht.

4.1 Prototyp ARIS eConsulting Store

Das zuvor erarbeitete Konzept des eConsulting Store wurde im Rahmen eines Partnerprojektes mit dem Unternehmen Scheer GmbH prototypisch für den Bereich der unternehmenseigenen ARIS Consulting Services implementiert. Dieser Bereich umfasst Beratungsdienstleistungen rund um die ARIS Business Process Analysis Platform der Software AG. ARIS ist eine der marktführenden Lösungen zur Dokumentation, Analyse, Standardisierung und Optimierung von Geschäftsprozessen. Die angebotenen Beratungsdienstleistungen charakterisieren sich durch die Nähe zu der spezifischen Software und deren strukturierter Einführung, Customizing und Nutzung. Es konnte daher angenommen werden, dass eine Digitalisierung der Beratungsdienstleistungen grundsätzlich möglich ist, da keine räumliche oder sachliche Bindung der Beratungsleistungen besteht. Durch die Nähe zur Software kann auch kundenseitig ein Interesse an neuen Technologien angenommen werden. Daher wurde dieses Umfeld für die prototypische Umsetzung ausgewählt.

Nach Feststellung der Eignung wurden die Bedarfe des Bereichs in Form eines Use Case festgehalten. Es wurde konstatiert, dass insbesondere der Wunsch nach einer internet-basierten Buchung, Abwicklung und Abrechnung zweier Arten von Beratungsdienstleistungen existiert. Die erste Art sind Workshops, das heißt one-to-many Beratungsdienstleistungen. Die zweite Art sind one-to-one Beratungsdienstleistungen modularisierbarer Beratung. Beide Arten sollen remote gekauft und abgewickelt werden können. Ein Beispiel für solch einen Workshop wäre der

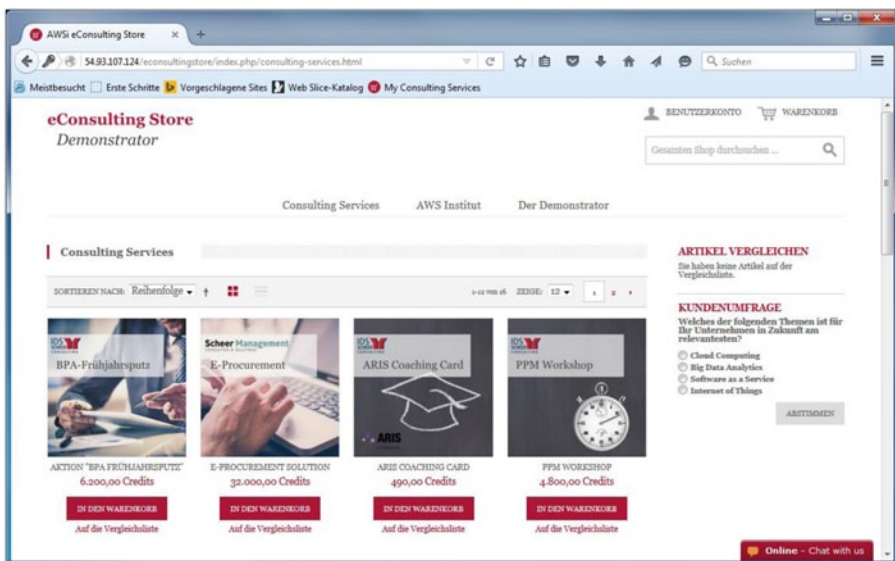


Abb. 6 Screenshot des ARIS eConsulting Store Prototype – Frontend

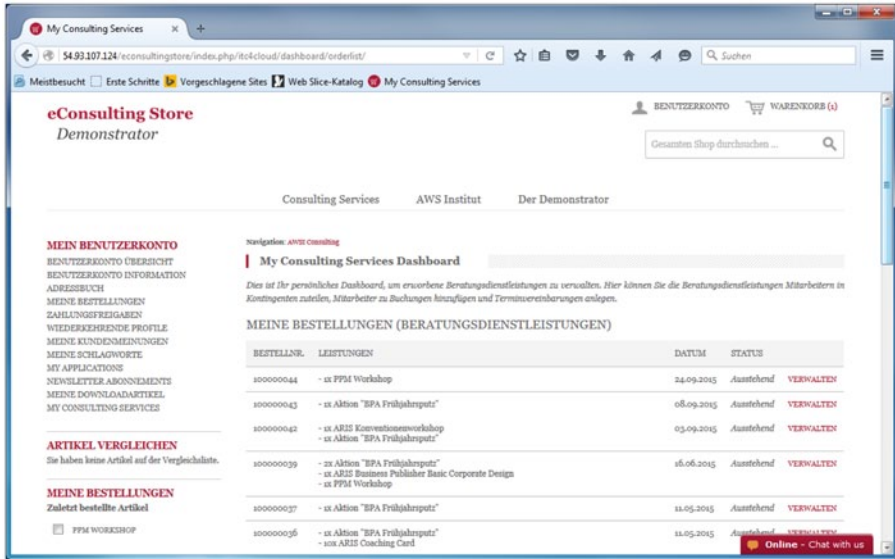


Abb. 7 Screenshot des ARIS eConsulting Store Prototype – Backend

„BPA-Frühjahrsputz“ der innerhalb von 4 Tagen den aktuellen Stand der kunden-
seitigen BPA bzw. BPM Aktivitäten bestimmt und Ansätze zur Verbesserung liefert.
Eine solche one-to-one Beratungsdienstleistung wäre die Unterstützung in der
Modellierung und Abbildung komplexer Geschäftsprozesse.

Als Proof of Concept wurde nun das Konzept des ECS in der Domäne der ARIS
Service Beratung umgesetzt. Es wurde sich für eine Implementierung auf Basis des
Open Source Webstores Magento entschieden. Ausschlaggebend für die Wahl waren
die Verfügbarkeit des Source Codes, die Variantenvielfalt der Plugins, die Mög-
lichkeiten zum Customizing und die generelle Erweiterbarkeit durch individual-
entwickelte Module.

Als ein erstes Ergebnis entstand eine kundenzentrierte Architektur des ARIS
eConsulting Store Prototyp, welche als technisch-konzeptioneller Rahmen der
Implementierung zu sehen ist. Das zweite Ergebnis stellt den eigentlichen Software-
prototyp dar. In Abb. 6 ist ein Screenshot der Einstiegsmaske des Catalog Moduls des
Frontends zu sehen. Abbildung 7 zeigt einen Screenshot des My Consulting Service
Dashboards.

Hervorzuheben ist hier nochmals die Umsetzung dreier Alleinstellungsmerkmale
des eConsulting Stores:

- Der Prototyp erlaubt es neben Produktarten wie Software, klassischen Ver-
sand- und Downloadprodukten auch den Produkttyp „Consulting Dienst-
leistung“ anzulegen und dessen Prozesse abzubilden. Dabei unterscheiden sich
je nach Beratungsdienstleistung die Aspekte Verkaufsabwicklung, zeitliche
Terminierung und Software-Tool Support (für Remote Sessions oder Self Assess-
ments). Diese sind nach der Zuordnung eines Beratungs-Produktes zum Produkt-
typ konfigurierbar.

- Die Interaktive Beraterkomponente, d. h. der Online Sales Berater steht während der gesamten Kaufabwicklung remote oder per Chat zur Verfügung und kann bei Bedarf die Warenkorb Zusammenstellung/Anpassung vornehmen.
- Die zu einer Consulting Dienstleistung zugehörige Abwicklung administrativer Prozesse ist im Backend des eConsulting Stores verankert und über eine Dashboard Komponente sowohl für Kunden als auch verantwortliche Berater zugänglich. Hier kann der Kunde Remote-Beratungssessions initiieren und abrufen.

5 Auswirkungen digitaler Beratung auf die Stakeholder – ein Meinungsbild

Während der Projektinitiierung des ECS wurden im Rahmen von Roadshow-Events, Vorträgen, Messen und konzeptuellen Stakeholdermeetings Meinungsbilder zu Veränderungen und Auswirkungen der Digitalisierung auf die Unternehmensberatungsprozesse erfasst. Mehrheitlich stellen diese Meinungsbilder interessen geprägte Positionen der beteiligten Rollen dar. Es sind sowohl Aussagen von Prozessbeteiligten als auch Expertenmeinungen eingebunden. Die Äußerungen sind der Übersicht halber nachfolgend an sechs Bezugsaspekte gebunden, die als kompakte Schlagworte für eine konkrete Veränderung durch digitale Beratung stehen.

1. *Ortsunabhängigkeit*: Sie geht mit jeder Form der digitalen Beratungsdienstleistung einher. Der in diesem Zusammenhang zumeist diskutierte Punkt ist jedoch die Remote-Beratung. Sie steht für einen Großteil des zukünftigen Alltagsgeschäfts des Beraters, da hier der Anteil Mensch noch eine hohe Gewichtung hat. Im Vergleich zur klassischen Beratung steht ortsunabhängige Remote-Beratung für „eine potenzielle Auslastungsoptimierung mit der Folge, dass Reisebereitschaft mehr und mehr zu einer zeitlichen Bereitschaft wird (24h Service). „Gleichwohl wird die Wahlfreiheit, ob die Beratung remote oder on-side stattfindet immer beim Kunden bleiben.“ „Ein Erfolg der Remote-Beratung hängt von nachvollziehbaren win-win Situationen ab.“ Beispiele hierfür sind spürbare Preisnachlässe wegen Reisekosteneinsparung. „Ein zukunftsfähiges Modell können hybride Mischformen im Rahmen eines Beratungsprojektes sein, wobei das Kennenlernen zu Beginn lokal stattfindet und im Anschluss auf Remote-Beratung umgeschwenkt wird“.
2. *Kleinteiligkeit*: Dies meint, dass insgesamt kleinere Beratungseinheiten bezogen auf Umfang und Dauer vertrieben werden. „Dabei erreicht man selbst kleine Märkte.“ Diese Märkte sind jedoch nicht alle rentabel. „Eine breitere Kundenbasis beispielsweise durch Internationalisierung anzusprechen wird daher als Notwendigkeit erachtet.“ Nach Einschätzungen aus Beratersicht ist zudem eine Mindestgröße der kleinsten Beratungseinheit unumgänglich. Halbtagsberatung oder drei Themen pro Tag werden bereits als Untergrenze gesehen. „Vermutet wird, dass ein zu schneller Themenwechsel den Fokus zerstört.“ „Die Kleinteiligkeit digitaler Beratung erlaubt zudem eine Modularisierung und Variantenbildung, die eine Chance zur Kundenindividualisierung birgt.“ Eine resultierende Folge der Kleinteiligkeit ist eine Auswirkung auf die Bepreisung. „Es wird davon ausgegangen, dass Basispakete und stundenbasierte Beratung zumindest zu Teilen

- zum Fixpreis angeboten werden.“ Es resultiert insbesondere eine kontroverse Diskussion über die Auswirkungen eines derart transparenten Systems. Es werden Nachteile durch den Verlust einer Verhandlungsbasis und durch die Vergleichbarkeit mit der Konkurrenz gesehen.
3. *Erreichbarkeit*: Diese stellt gerade für den Kunden einen besonderen Mehrwert dar. Neue digitale und bestehende buchbare Beratungsdienstleistungen sind durchgehend einsehbar und erreichbar. Beratung wird durch die Digitalisierung zu einem Omni-Channel Angebot. „Ob jeder einzelne Kanal dabei einen realen Mehrwert schafft ist schwer abschätzbar.“ „In der Synergie ergeben sich aber sicher die Mehrwerte und das Risiko, den essentiellen Kanal zu vernachlässigen, wird vermieden.“ „Digitale Beratung stellt zwar nicht sicher, dass ein gewünschter Berater kontaktiert werden kann, aber es ist zumindest zu gewährleisten, dass ein Berater mit gleichwertiger Kompetenz zeitlich und remote bzw. lokal zur Verfügung steht.“ Als ein Hemmfaktor für die Erreichbarkeit und die Nutzung der digitalen Kanäle wird aufgeführt, dass derjenige, der die Beratung in Anspruch nimmt, nicht derjenige ist, der sie normalerweise auch kauft.
 4. *Analysierbarkeit*: „Digitale Beratung verspricht ein großes Datenanalysepotenzial durch CRM, strukturierte Erfassung von Feedbacks oder sogar Predictive Analytics über die Kundenbedarfe.“ Dies erlaubt insbesondere die automatisierte Aufarbeitung und Außendarstellung von Success Stories. Umstritten und dennoch häufiger vermutet wird, dass „die Analysierbarkeit durch digitale Beratung Sicherheiten für das Unternehmen verspricht, da Kontakte und Projekte weniger mitarbeitergebunden und damit einer geringeren Fluktuation unterliegen“. Als wichtigstes Bedenken wird im Rahmen der Analysierbarkeit digitaler Beratung angenommen, dass „die Angst um Datensicherheit den größten Hemmfaktor darstellt“.
 5. *Wiederverwendbarkeit*: „Instrumente der digitalen Beratung unterstützen zukünftig und bereits heute Beratungsprozesse in verschiedener hybrider Ausprägung immer an der Stelle, an der Redundanzen vermieden werden können.“ Als konkretes Beispiel zu nennen wären hier Webinare, als mehrfach konsumierbare Beratung oder der Aufbau eines Wissensmanagementsystems, welches den langfristigen Wissenserhalt und dessen Nutzung ermöglicht. „Gerade auch für die digitale Einarbeitung von Mitarbeitern oder den Wissensaustausch über Shared Workspaces, d. h. für die unternehmensinterne Nutzung, ergeben sich große Nutzenpotenziale.“ Als Problem der Wiederverwendbarkeit wird insbesondere die Frage nach dem Schutz vor Kopierbarkeit aufgeführt.
 6. *Skalierbarkeit*: Gemeint ist die Vorstellung, dass mit einem angemessenen Aufwand eine beliebige Menge von Kunden erreicht werden kann. Plakativ steht hierfür die Vorstellbarkeit einer „Remote-Beratung von einem Berater zu 100 oder sogar 1000 Kunden.“ „Für digitale Massenberatung wäre dies ein Modell, für persönliche Kundenberatung ist dies hingegen aufgrund der individuellen Anforderungen nicht realistisch.“ Vielmehr ist die Idee das Geschäftsmodell der digitalen Beratung skalierbar zu gestalten. Eine digitale Beratung soll die optimale Vermittlung von Beratern anbieten. „Die Vermittlungsleistung selbst ist dabei beliebig skalierbar.“ „Computergestütztes Netzwerken, die Anbindung von Freelancern und das Schaffen einer breiteren Mitarbeiterbasis durch Auflockerung

der klassischen Betriebsstrukturen sind wesentliche Treiber dieser Idee.“ Kritisch gesehen wird hier insbesondere die Vermittlung von Glaubwürdigkeit. Bezüglich der digitalen Massenberatung wird zudem die einhergehende Vergleichbarkeit als kritisch betrachtet.

6 Potenziale der digitalen Beratung

Aus dem Konzept des eConsulting Stores ergeben sich konkrete Potenziale für die Unternehmensberatung. Der digitale Einkaufsprozess verspricht in Kombination mit der Online Sales Beratung den Saleszyklus zu verkürzen. Der Store erlaubt daneben die Vermarktung von Bündelkäufen, wie beispielsweise Kombinationen aus Beratungsdienstleistungen, Software und Contents. Auch die Vermarktung von Initialberatung oder Marketingevents in Form von gratis Workshops ist eine denkbare Ergänzung des Angebotes. Zudem erlaubt die integrierte Disposition, Inhouse-Kompetenzen besser zu nutzen. Auch ein interessanter Ansatz wäre es, das Konzept selbst in Form einer Dienstleistungsplattform zu vermarkten. Hauptnutzenpotenzial besteht jedoch klar in der Integration und dem Vertrieb von digitalen Beratungsdienstleistungen, insbesondere der ganzheitlichen Remote-Beratung. Begründet ist dies durch die klaren ersten Bedarfe und Success Cases (Novak 2015). Ein eConsulting Store stellt demnach insgesamt eine vielversprechende Omni-Channel Ergänzung des klassischen Beratungsgeschäfts dar.

Auch die kritischen Faktoren einer solchen Lösung sollen nicht unerwähnt bleiben. Im Rahmen der Arbeiten kamen insbesondere Fragen nach Kriterien zur Beurteilung der Digitalisierungseignung einzelner Beratungsdienstleistungen auf. Diese und Fragen zum Umgang mit Fixpreisen und die resultierenden Folgen sind weitere Bereiche, die tiefergehende Untersuchungen erfordern. Denn Transparenz führte bereits auf anderen Märkten zu der kundenseitigen Forderung nach Intermediären, beispielsweise in Form von Vergleichsportalen.

Die dargelegten Potenziale sind ein begründeter Anreiz für weitere praktische und wissenschaftliche Arbeiten. Im gezeigten Use Case wurde das Spektrum der betrachteten Beratungsdienstleistungen auf die beanspruchten zwei Beratungsprodukttypen der one-to-one und one-to-many Remote-Beratung beschränkt. Diese Produkttypen können in zukünftigen Arbeiten erweitert und die Prozesse den neuen Bedingungen angepasst werden. Auch gilt es zu prüfen, welche weiteren Beratungsbereiche sich für derartige Store Systeme eignen und davon profitieren können.

Der elektronische Einkauf als ein Schritt hin zur digitalen Unternehmensberatung öffnet klar ersichtlich ein breites Forschungsfeld. Es gilt den Impuls zu bestärken.

Literatur

- BDU (2015) Facts & Figures 2014/2015 – Der Deutsche Unternehmensberatermarkt in Zahlen. BDU e. V., Bonn
- Christensen A, Wang D, Van Bever D (2013) Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Bus Rev* 91(10):106–114
- Corsten H, Gössinger R (2007) *Dienstleistungsmanagement*, 5. Aufl. Oldenbourg, München

- Dowideit M (2014) PWC kauft Booz & Company – „Big Four“ in Angriffslaune. Handelsblatt 13. Oktober
- Fink D, Knoblach B (2006) Geschichte der Unternehmensberatung – einhundertzwanzig Jahre Consulting. In: Consulting Kompendium 2006. Das Jahrbuch für Managementberatung, Unternehmensführung, Human Resources und Informationstechnologie. Frankfurt a. M.
- Greff T, Werth D (2015) Auf dem Weg zur digitalen Unternehmensberatung. In: IM + io – Das Magazin für Innovation, Organisation und Management. Heft 1:30–34
- Hamidian K, Kraijo C (2013) DigITalisierung – Status quo. In: Keuper F, Hamidian K, Verwaayen E, Kalinowski T, Kraijo C (Hrsg) Digitalisierung und Innovation – Planung, Entstehung, Entwicklungsperspektiven. Springer, Wiesbaden, S 3–23
- Leimeister JM (2012) Dienstleistungsengineering und –management. Springer, Berlin
- Matthes S (2010) Die Digitalisierung frisst ihre Kinder. Wirtschaftswoche 52:102–106
- 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 (Hrsg) Handbuch der Unternehmensberatung, 25. Erg.-Lfg. Erich Schmidt Verlag, Berlin (34 Seiten)
- Novak S (2015) Karibik ohne Strand und Sonne – Wie digitale Beratung Projekte in außergewöhnlichen Regionen ermöglicht. In: IM + io – Das Magazin für Innovation, Organisation und Management. Heft 2:74–79
- Palfrey J, Gasser U (2008) Born Digital – Understanding the first generation of digital natives. Basic Books, New York
- Peitz M, Waldfoegel J (2012) The Oxford handbook of the digital economy. Oxford University Press, New York
- Reineke RD (2007) Consulting. In: Reineke RD, Bock F (Hrsg) Gabler Lexikon für Unternehmensberatung. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Source Information Services Ltd. (2013) The consulting firm of the future. http://edenmccallum.com/pdfs/Consulting_Firm_of_the_Future_2013.pdf. S. 3. Zugegriffen: 5. Nov. 2015