

Impulsvortrag

Aktuelle Trends und weitere Perspektiven der Unternehmensberatung

12. Beratersymposium Oldenburg, 25.02.2022

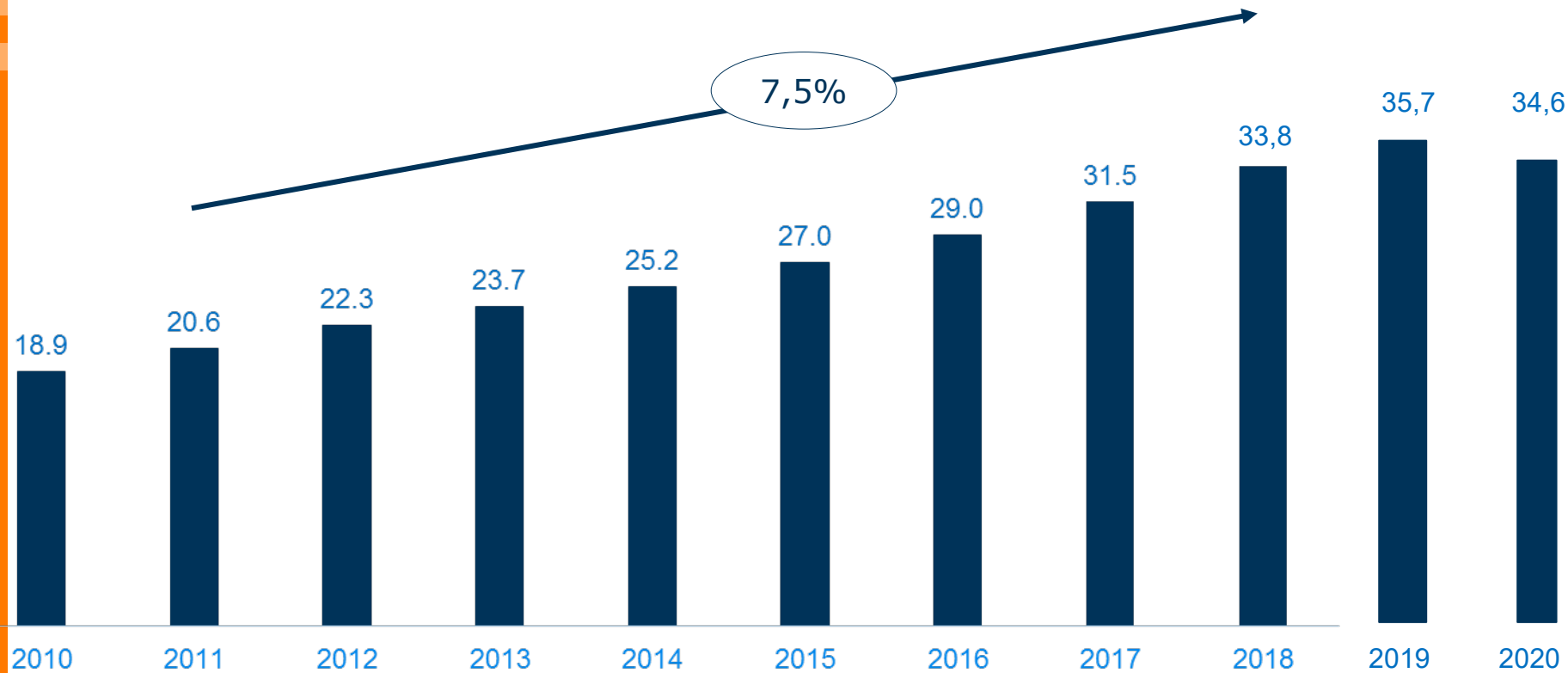
Prof. Dr. Volker Nissen

TU Ilmenau, Institut für Wirtschaftsinformatik, FG WID

Forschungsgruppe Consulting Research

volker.nissen@tu-ilmenau.de

Entwicklung des Beratungsumsatzes in D



Quelle: BDU 2021

“... there may be nothing as vulnerable as entrenched success”

“ ... nichts ist so verwundbar wie hartnäckiger Erfolg”

(Clayton Christensen 2013)

Neue digitale Geschäftsmodelle im Consulting

- Technologiebasierte Newcomer im Consulting bieten passgenaue, transparente und effiziente Lösungen auf Basis digitaler Technologien für aktuelle Probleme von Kunden
- Vor allem zwei Ansätze der Newcomer werden zu Problemfeldern für etablierte Unternehmen:
 - Digitale Plattformen: Grund für den Erfolg vieler disruptiver Unternehmen, sehr geringe Grenzkosten, Basis für exponentielles Wachstum
 - Digitale Modularisation: Fokussierung auf Teilbereiche der Value Chain; passt zu den aktuellen Trends modularer Beratungseinkauf und gestiegene Preissensibilität bei Klienten

Was sind virtualisierte Beratungsleistungen?

Der Grundgedanke bei der Virtualisierung von Beratungsleistungen besteht darin, persönlichen (Vor-Ort-) Kontakt von Berater und Klient durch gezielten Einsatz von IKT auf ein sinnvolles Minimum zu reduzieren.

Zentrale Virtualisierungsmechanismen sind Standardisierung, Digitalisierung und Vernetzung.

Veränderte interne Strukturen/Prozesse sowie angepasste Marketing-/Vertriebskonzepte und Bezahlmodelle notwendig!

Virtualisierung aus Kundensicht (unsere Umfrage 2018 mit BDU und AWSi)

Die Kunden sehen Vorteile bei organisatorisch-projektbezogenen Faktoren, aber auch das Risiko einer geschwächten Kunden-Beraterbeziehung



Spektrum der virtuellen Beratung

wenig virtualisiert		voll virtualisiert	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hauptsächlich direkte Interaktion ▪ Vereinzelt Nutzung von Webkonferenzen und Chat-Anwendungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hauptsächlich direkte Interaktion ▪ Häufige Nutzung von Webkonferenzen und Chat-Anwendungen ▪ Vereinzelt Nutzung von Online-Kollaboration 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hauptsächlich indirekte Interaktion ▪ Überwiegende Nutzung von Webkonferenzen und Chat-Anwendungen ▪ Häufiger Einsatz von Tools zur automatisierten Lösung einzelner Beratungsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hauptsächlich automatisierte Interaktion ▪ Überwiegend automatisierte Lösung der Beratungsaufgaben
<p>Beispiel: Software-Einführung mit Entwicklern vor Ort beim Klienten, vereinzelt Nutzung Desktop-Sharing-Tools und Web-Konferenzen.</p>	<p>Beispiel: Zusatzprogrammierung mit Nearshore-Teams, regelmäßigen Videokonferenzen und Online-Workshops. Workshops zur Anforderungserhebung finden meistens beim Klienten statt.</p>	<p>Beispiel: Process Mining zur Geschäftsprozess-optimierung mit Workshops bei dem Klienten. Analyseaufgaben werden weit möglichst remote über entsprechende Services durchgeführt.</p>	<p>Beispiel: Kunden wird eine Beratungsapplikation zur Verfügung gestellt, die Kundendaten analysiert, Tendenzen und Charakteristika interpretiert und automatisiert Maßnahmen vorschlägt.</p>

Nissen 2018

Geschäftsmodelltransformationen im Überblick

Digitale Transformation im Consulting

Digitale Evolution

Wertversprechen überdenken

- Präsenz in aktuellen Märkten verstärken, aber Fokus ändern
- Produkte und Leistungen neu kombinieren

Beispiele:

- Datenanalysen für Beratungskunden im Abonnement

Liefermodell der Leistung ändern

- Sich auf neue Art mit Kunden (und Partnern) verbinden

Beispiele:

- Online Beratungsshops
- Remote Consulting

Neues digitales Geschäft generieren

- Neue Leistungen ergänzen das Kerngeschäft
- Neue Partner ins digitale Ökosystem integrieren

Beispiele:

- Consulting Apps
- Andere Formen Asset-basierter Beratung

Digitale Disruption

Leistungen ersetzen

- Traditionelle Leistungen werden durch digitale Technologien ersetzt
- Neupositionierung im Markt möglich

Beispiele:

- Digitale Assessments
- Process Mining
- Data Mining

Branchenmodell neu erfinden

- Neue digitale Geschäftsmodelle, welche die Branche grundlegend verändern

Beispiele:

- Crowdsourced Consulting
- Digitale Matchmaker

angelehnt an Nissen 2018

Skalierbarkeit im Consulting – neue Beratungsansätze



in Anlehnung an Werth/Greff, 2018

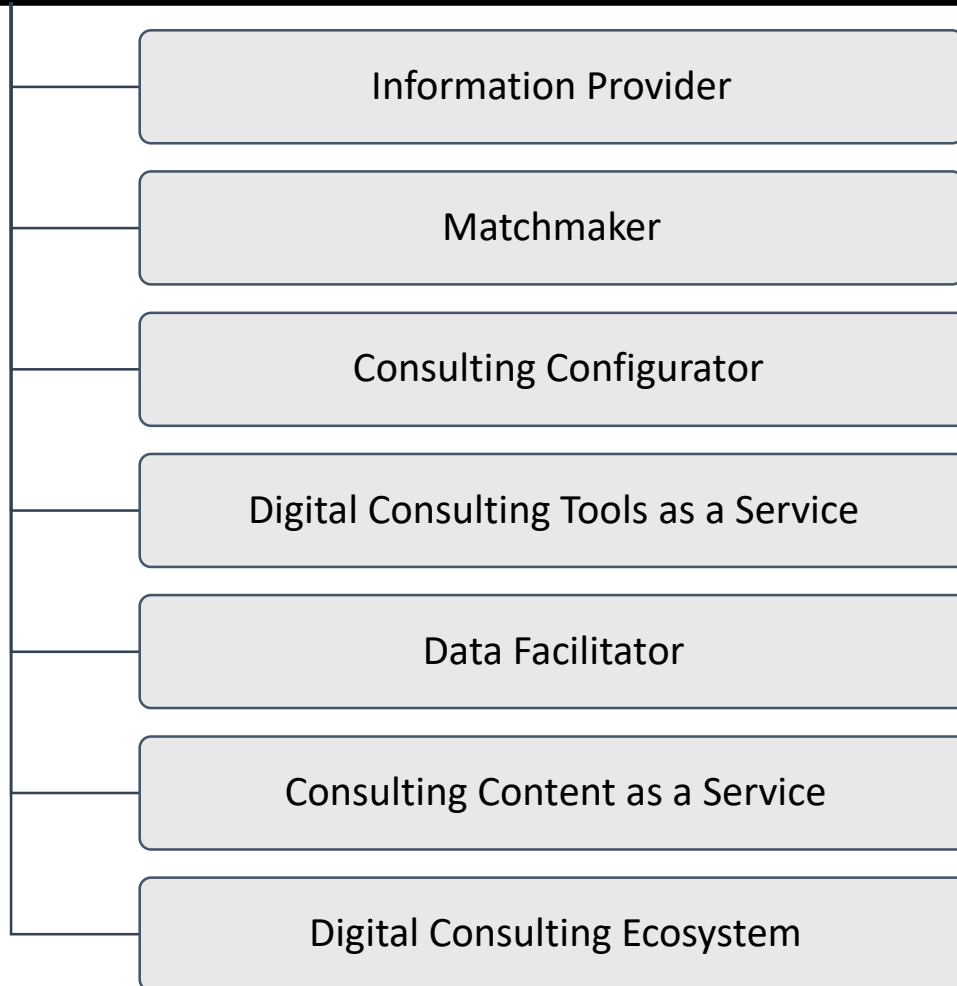
Perspektiven der Unternehmensberatung

Plattformbasierte Geschäftsmodelle

Digitale Plattformen und Ökosysteme

- Plattform als stabiler Kern mit variabler Peripherie (Baldwin&Woodard 2009)
- Plattformen sind der Grund für den Erfolg vieler disruptiver Unternehmen, verändern eine Branche oft in kurzer Zeit
- Plattform ist „Broker“ für Transaktionen
 - über sie werden Produkte und Dienstleistungen angeboten
 - sehr skalierbares Geschäft bei niedrigen Grenzkosten
 - Vielzahl potenzieller Kunden ortsunabhängig erreichbar
 - Externalisierung von Ressourcen, Integration von Partnern
 - Netzeffekt: je mehr Nutzer in den komplementären Gruppen auf der Plattform desto größer ihr Wert
 - Unterstützen potenziell alle Porter-Wettbewerbsstrategien sowie alle Ansätze zur Verbesserung der Skalierbarkeit im Consulting

Plattformbasierte Geschäftsmodelle in der Unternehmensberatung



Nissen 2022

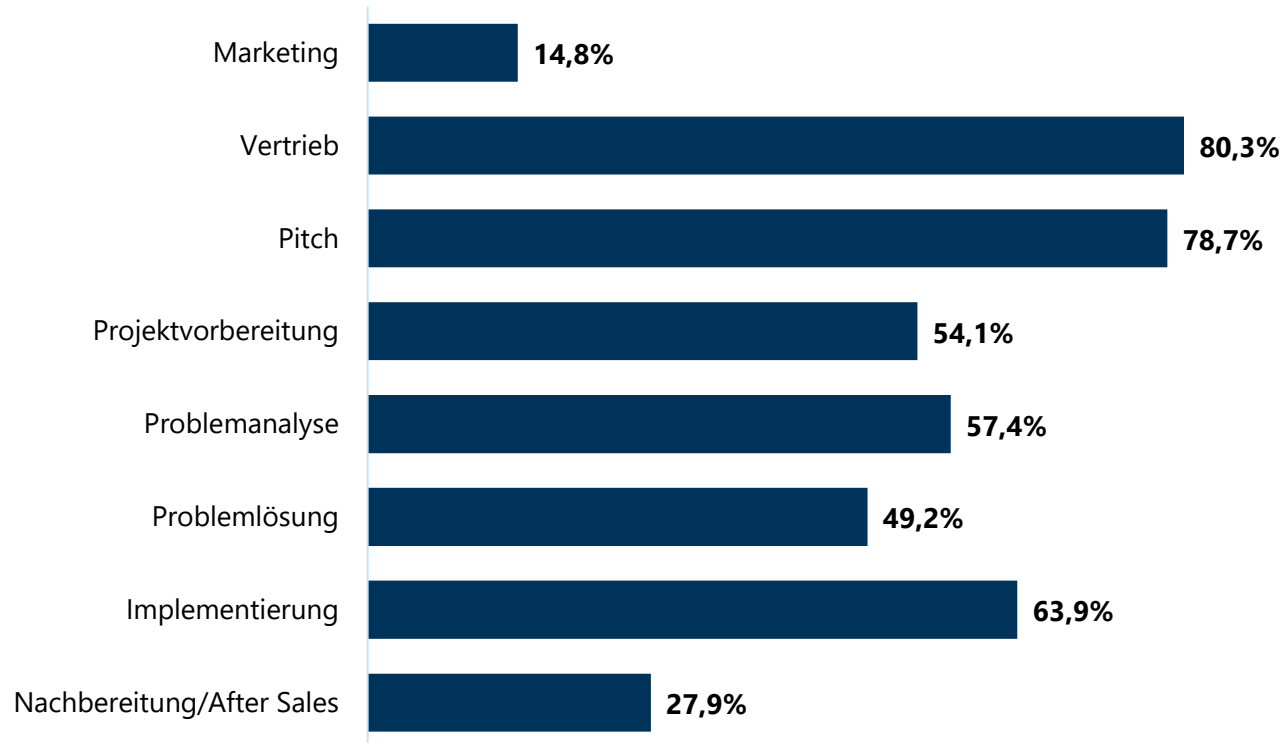
Perspektiven der Unternehmensberatung

Asset-Based Consulting
und Consulting Self Services

Asset-based Consulting

- “the packaging of ideas, processes, frameworks, analytics, and other intellectual property for optimal delivery through software or other technology” (Christensen 2013)
- Drastischer Anstieg bzgl. Effizienz, Produktivität, Konsistenz, Geschwindigkeit und Verfügbarkeit von Beratung zu vergleichsweise niedrigen Kosten
- Vorreiter z.B. McKinsey Solutions und BearingPoint Asset-Based Consulting
- **Spezialfall: Consulting Self Services:**
 - Self-Service bezieht Daten in den Beratungsprozess ein, welche spezifisch für den Kunden sind und von diesem bereitgestellt werden
 - Ergebnis ist mindestens eine Lösungsalternative für das Kundenproblem.
 - Self-Service bezieht bei der Lösungsfindung Erfahrungswissen ein, welches typischerweise in Unternehmensberatungen vorliegt.
 - Kunde interagiert mit dem Self-Service zur Entwicklung einer Lösungsalternative vollständig (oder zumindest weitgehend) autonom.

Wertschöpfungsphasen der Beratung mit unverzichtbarem Kundenkontakt (Umfrage WID 2020, n=61)



Kriterienkatalog zur Bewertung der Self-Service-Eignung

Göpel/Nissen 2022

Rechtliche Zulässigkeit

Informationszugänglichkeit

Digitalisierbarkeit externer Faktoren

Kundenakzeptanz

Zieleindeutigkeit für Beratung

Strategischer Fit

Komplexität

Technische Umsetzbarkeit

Soziale Fähigkeiten

Wirtschaftlichkeit

Dringlichkeit

Kriterien, welche nicht durch andere kompensierbar sind (Fehlen bedeutet eine Unmöglichkeit der Self-Service-Beratung)

Kriterien, die für einen Self-Service im Consulting wichtig sind aber durch andere Kriterien der Gruppe kompensiert werden können

Kriterien, welche das Self-Service-Potential beeinflussen, jedoch nicht die Eignung per se bestimmen

Zur weiteren Vertiefung (chronologische Auswahl eigener Quellen)

- Nissen, V.: Plattformbasierte Geschäftsmodelle der Unternehmensberatung. In: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): Forum Dienstleistungsmanagement 2022 – Smart Services, Springer, 2022
- Göpel, F.; Nissen, V.: Eine Methode zur Bestimmung der Self-Service Eignung von Leistungen der Unternehmensberatung. In: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): Forum Dienstleistungsmanagement 2022 – Smart Services, Springer, 2022
- Nissen, V.: Einflüsse der Digitalisierung auf die Unternehmensberatung – Grundlagen und Transformationen des Geschäftsmodells. In: Roth, S.; Corsten, H. (Hrsg.) Handbuch Digitalisierung, München 2022.
- Nissen, V.: Einflüsse der Digitalisierung auf die Unternehmensberatung – Status Quo, Beispiele und Implementierungsaspekte. In: Roth, S.; Corsten, H. (Hrsg.) Handbuch Digitalisierung, München 2022.
- Nissen, V.: Das Geschäftsmodell Data Facilitator im Consulting. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 58 (2021), <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00723-1>.
- Füßl, A.; Nissen, V.; Füßl, F.; Dopf, S.: Entwicklung eines Werkzeugs zur Geschäftsprozessanalyse auf Basis eines inferenzfähigen Wissensmodells. In: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hg.): Forum Dienstleistungsmanagement - Automatisierung und Personalisierung von Dienstleistungen, SpringerGabler, Wiesbaden, S. 85-106
- Nissen, V.; Halle, P.; Eichelsbacher, J.: Wie das Virtualisierungspotenzial von Leistungen der Unternehmensberatung bestimmt werden kann. In: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): Forum Dienstleistungsmanagement 2021 – Künstliche Intelligenz im Dienstleistungsmanagement, Springer, 2021, S. 363-396.
- Nissen, V.; Füßl, A.; Drewes, L.: Status und Zukunft der Unternehmensberatung im Rahmen der digitalen Transformation der Consultingbranche, Empirische Studie und Forschungsbericht zur Unternehmensberatung 2020-01, August 2020.
- Nissen, V.(Hrsg.): Advances in Consulting Research: Recent Findings and Practical Cases. Springer, 2019.
- Nissen, V. (Hrsg.): Digital Transformation of the Consulting Industry. Extending the Traditional Delivery Model. Springer, 2018.
- Nissen, V.; Füßl, A.; Werth, D.; Gugler, K.; Neu, C.; BDU e.V.: Zum aktuellen Stand der digitalen Transformation im deutschen Markt für Unternehmensberatung, BDU, Bonn 2018.
- Nissen, V.; Seifert, H.: Virtualisierung in der Unternehmensberatung. Eine Studie im deutschen Beratungsmarkt. (37 Seiten) BDU, Bonn 2016.