



# Virtualisierung der Unternehmensberatung

Whitepaper  
2021

In Zusammenarbeit mit:

**EBS**  Universität

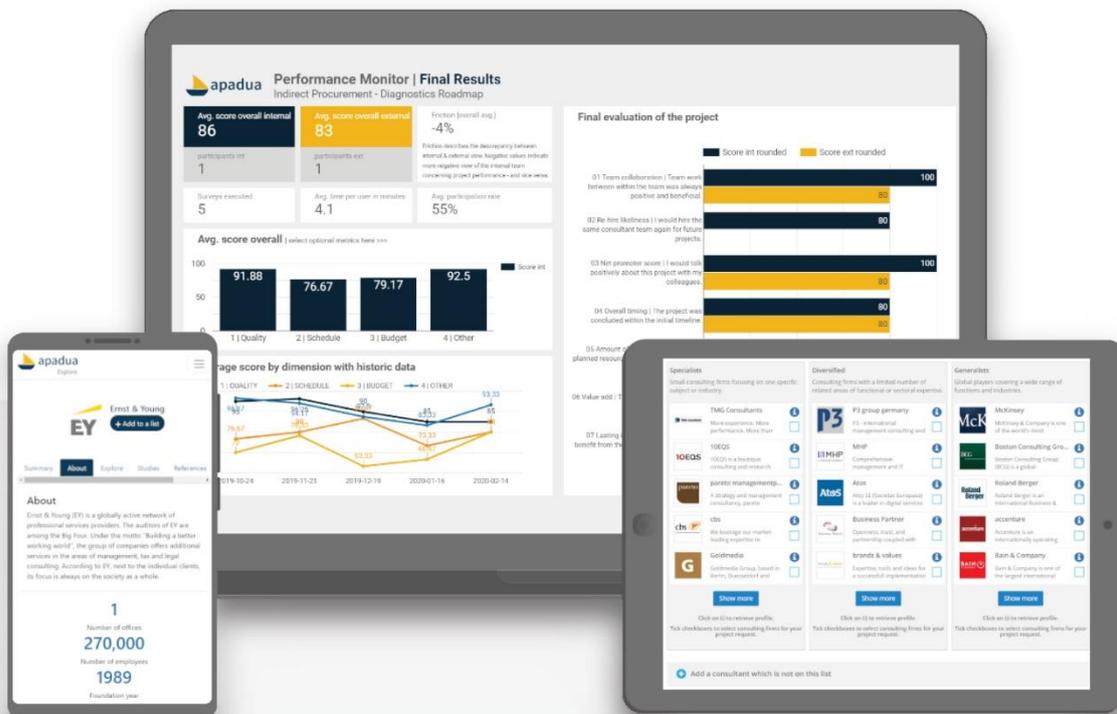


## SMART PROFESSIONAL SERVICES PROCUREMENT

Professional services have become an essential resource add-on for most companies. APADUA is the simple, fast, and affordable way to find vendors instantly, select a partner competitively, and monitor project performance collaboratively. Our SaaS suite consists of three core modules.

### MONITOR

Survey and reporting app to collaboratively monitor project and vendor performance.



### EXPLORE

Online directory for more than 2,500 curated profiles of professional services firms.

### SOURCE

Source-to-contract platform tailored to competitively source professional services online.

USING THE APADUA SOFTWARE SUITE HELPS OUR CLIENTS TO IMPROVE COMPLIANCE REQUIREMENTS AND MANAGE SERVICE PROVIDERS ON A CORPORATE LEVEL





# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>4</b>
<b>Einleitung.....</b>	<b>6</b>
<b>Methodik .....</b>	<b>7</b>
<b>Dimensionen virtueller Beratungsprojekte .....</b>	<b>8</b>
<b>Erfolgswahrscheinlichkeit.....</b>	<b>11</b>
<b>Fazit .....</b>	<b>13</b>
<b>Über APADUA .....</b>	<b>14</b>
<b>Autoren .....</b>	<b>15</b>



## Vorwort

Seit der Gründung im Oktober 2016 ist apadua ein voll virtualisiertes Unternehmen. Unsere Kollegen leben und arbeiten in Deutschland, Rumänien und Brasilien. Wir nutzen Technologie um über Landesgrenzen, Kontinente und Zeitzonen hinweg zu kollaborieren und unsere Kunden zu erreichen. Treffen und Workshops waren und sind bei uns zu über 90% online, egal ob intern oder extern. Die von COVID-19 ausgelöste Pandemie, hat auf unseren Arbeitsmodus fast keinen Einfluss. Wir sind eine Ausnahme.

Als Vermittler von Dienstleistungen im Bereich der Professional Services, begegnen wir täglich vielen Unternehmen, denen es ganz anders ergeht. Zu Beginn der Pandemie, hatten wir enorme Schwierigkeiten neue Kunden zu erreichen, obwohl wir unsere Arbeitsweise eigentlich nicht verändert haben. Plötzlich waren unsere Kunden schlechter erreichbar. Manche, weil sie auf die Arbeit im Homeoffice schlecht vorbereitet waren, andere weil plötzlich ihre Kalender völlig überfüllt und keine Pausen „eingestellt“ waren. Unsere Kunden gingen unterschiedlich mit dieser neuen Situation um. Nicht wenige waren völlig überfordert und einige haben sich bis heute nicht an das Arbeiten von zuhause gewöhnt.

Wir stellten uns die Frage, wie die Dienstleister, insbesondere die Unternehmensberater mit dieser Situation umgehen. Hieraus wurde die Idee zur Blitzbefragung von führenden Beratungsfirmen geboren, die wir in der zweiten Jahreshälfte 2020 in Zusammenarbeit mit der EBS Universität für Wirtschaft und Recht durchgeführt haben. Dieses Papier fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen.

**Gregory N. Vider**

Herausgeber

[gvider@apadua.com](mailto:gvider@apadua.com)





Fördert die aktuelle Krise neues Denken in einer eher als starr geltenden Branche?

**Immerhin, 94% der Beratungsunternehmen sehen seit Covid-19 virtuelle Projekte positiver.**



## Einleitung

Seit einigen Jahren sehen sich Unternehmens- & Managementberatungen mit der Herausforderung der digitalen Transformation ihrer Branche konfrontiert. Diese wird häufig als Virtualisierung von Beratungsleistung beschrieben. Der Ausbruch der COVID-19 Pandemie verstärkt die Notwendigkeit, sich hiermit konstruktiv auseinanderzusetzen und beschleunigt den Trend zur Virtualisierung. Die Berater sehen in der Virtualisierung eher pragmatische Vorteile. Zum einen ermöglicht eine erhebliche Reduzierung von Reisezeiten die wertvolle Zeit der ersten und zweiten Führungsebene auf eine größere Anzahl paralleler Projekte zu verteilen. Zum anderen kann die Arbeitslast aller Berater weiter optimiert werden. Eine damit einhergehende Verringerung des ökologischen Fußabdrucks ist ein gern kommunizierter Nebeneffekt. Gleichzeitig wird jedoch vor allem der fehlende direkte Kundenkontakt kritisch eingeschätzt, welcher den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen erschwert.

Die Beratungsbranche, oft gerade von der Branche selbst als „People Business“ bezeichnet, blieb in der Vergangenheit weitestgehend zurückhaltend, ihre Leistungen (vollständig) virtuell zu erbringen - wohl auch aus Angst, dass etablierte Vergütungsmodelle unter Druck geraten. Durch die COVID-19 bedingten Kontakt- und Reisebeschränkungen sahen sich die Unternehmensberatungen gezwungen, ihre Beratungsleistungen rasch umzustellen.

Diese Entwicklung hat apadua gemeinsam mit der EBS Universität für Wirtschaft und Recht zum Anlass genommen, eine Studie zum Thema „Virtuelle Unternehmensberatung“ durchzuführen. Neben einer Vielzahl informeller Gespräche basieren unsere Erkenntnisse auf den Einschätzungen von Partner aus 16 unterschiedlichen Beratungsfirmen der DACH-Region. Das vorliegende Whitepaper stellt unsere Ergebnisse der Befragung vor und liefert Einblicke aus der Praxis sowie eine Diskussionsbasis, welche beim zukünftigen Einsatz virtueller Beratungsleistungen hilfreich sein können.



## Methodik

Um die Daten zu erheben haben wir einen Online-Fragebogen mit insgesamt 46 Fragen erarbeitet. Diese Fragen haben wir den vier aus unserer Sicht zentralen Dimensionen zur virtuellen Durchführung eines Beratungsprojektes zugeordnet, der kommerziellen, menschlichen, technischen und konzeptionellen Dimension. Entlang dieser Dimensionen ist unsere folgende Auswertung strukturiert.

Die *kommerzielle Dimension* zielt darauf ab, die finanziellen Auswirkungen eines virtuell durchgeführten Projekts zu beleuchten, sowie die Frage zu beantworten, ob ein Beratungsunternehmen dadurch einen Wettbewerbsvorteil erzielen kann.

Die *menschliche Dimension* befasst sich mit Möglichkeiten und Grenzen der sozialen Interaktion und bewertet, inwiefern Kundenbeziehungen virtuell aufgebaut und gepflegt werden können.

Die *technische Dimension* beleuchtet, ob Beratungsunternehmen die technischen Voraussetzungen mitbringen, Projekte

virtuell durchzuführen und welche Systeme zur Durchführung verwendet werden.

Die *konzeptionelle Dimension* bezieht sich auf den Projektansatz und prüft, ob und inwiefern einzelne Projektphasen virtuell abgedeckt werden können.

Neben den Fragen zu den vier Hauptdimensionen haben wir Fragen zur Erfolgswahrscheinlichkeit virtueller Beratungsprojekte und zum Einfluss von COVID-19 auf die Beratungsbranche gestellt.

An der Befragung nahmen Partner aus 16 verschiedenen Beratungshäusern in der DACH-Region teil. Dies stellt die Datenbasis für unsere Auswertung dar. Damit handelt es sich nicht um eine repräsentative Stichprobe. Gleichzeitig sind wir aber überzeugt, auf dieser Datenbasis einen soliden Eindruck des aktuellen Standes der Beratungsbranche im deutschsprachigen Raum abbilden zu können. Unsere abgeleiteten Thesen sind als Grundlage für eine Diskussion zum Thema gedacht.



# Dimensionen virtueller Beratungsprojekte

## Kommerzielle Dimension

Unsere Umfrage zeigt, dass virtuelle Projekte kommerziell für Unternehmensberatungen interessant sein können. Spannend dabei ist, dass die kommerziellen Vorteile nicht vornehmlich über eine verbesserte Profitmarge oder ein erhöhtes Auftragsvolumen erzielt werden, sondern durch die flexiblere und effizientere Nutzung des Personals zustande kommt.

86% der befragten Teilnehmenden stimmen der Aussage zu, dass mit Hilfe eines virtuellen Beratungsansatzes die internen Ressourcen effizienter genutzt werden. 100% der Befragten sehen zusätzlich dazu eine erhöhte Flexibilität bei virtuellen Beratungsprojekten. Zugleich sieht eine Mehrheit der Teilnehmenden einen Vorteil darin, durch virtuelle Projekte auf einen größeren Talentpool zurückgreifen zu können.

## Menschliche Dimension

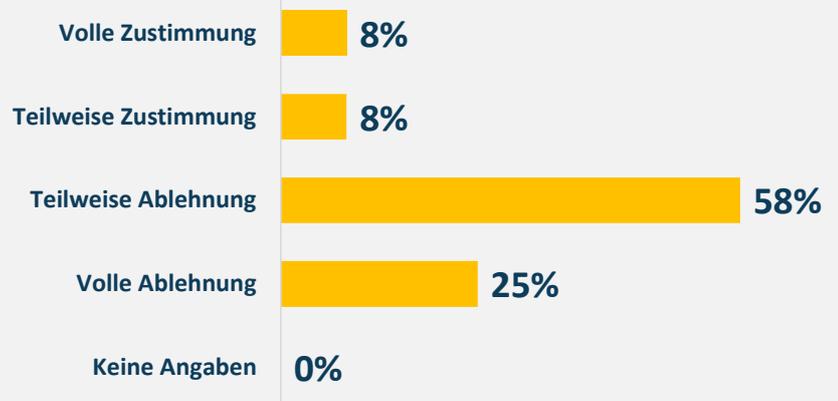
Die menschliche Dimension galt in der Vergangenheit als größte Hürde für die erfolgreiche Umsetzung virtueller Beratungsprojekte. Der direkte Kontakt vor Ort beim Kunden wird nach wie vor als einer der wichtigsten Bausteine für ein erfolgreiches Beratungsprojekt angesehen.

So sehen die Befragten eine vollständige Verlegung der sozialen Interaktion in den virtuellen Raum sehr kritisch. Mehr als 75% sind überzeugt, dass virtuelle Termine die persönlichen Treffen vor Ort nicht vollständig ersetzen können. Gleichzeitig stellt eine knappe Mehrheit (56%) einen Qualitätseinbruch bei virtuellen Beratungsprojekten fest. Nichtsdestotrotz zeigen die Ergebnisse unserer Umfrage auch, dass bereits einige Berater sich gut vorstellen können, Kundenkontakte virtuell aufzubauen (37%) und zu pflegen (44%). Obwohl die Mehrheit weiterhin kritisch ist,

### STATEMENT

***Virtuelle Meetings können persönliche Treffen beim Kunden vor Ort komplett ersetzen***

*Maß der Zustimmung anhand des prozentualen Anteils der Antworten aller Befragten*





scheint es unter den Beratern keinen Konsens zu geben.

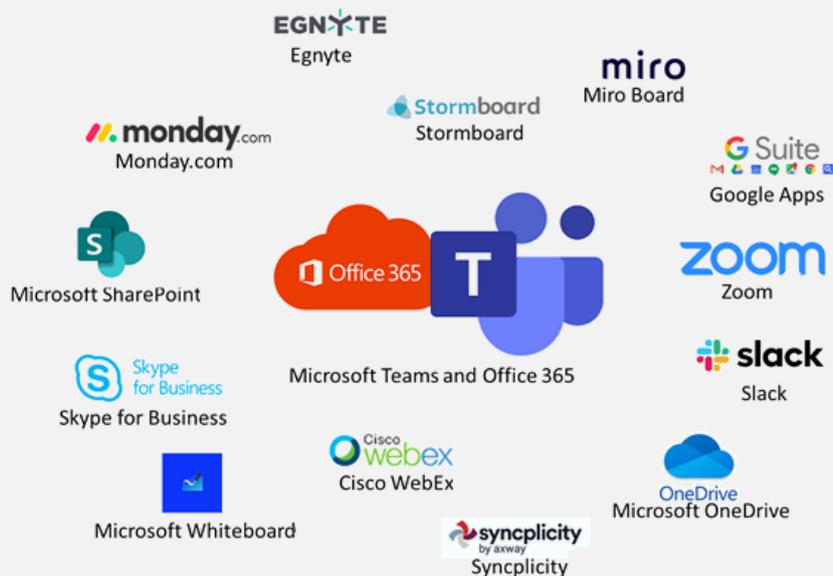
Hervorzuheben ist, dass die Mehrheit der Berater sich von ihrem Arbeitgeber ausreichend für virtuelle Projekte vorbereitet sieht und innerhalb der Beratungshäuser genug qualifizierte Mitarbeitende für das Durchführen virtueller Projekte zur Verfügung stehen.

## Technische Dimension

Die gute Nachricht - gemäß ihrer Selbsteinschätzung sehen sich Unternehmensberatungen aus technischer Sicht gut für die Durchführung virtueller Projekte gewappnet. Die technische Dimension sticht aufgrund ihres positiven Ergebnisses in dieser Umfrage deutlich hervor. 100% der Befragten haben das nötige technische Verständnis, um Projekte virtuell durchzuführen. Außerdem geben 94% der Berater an, dass die notwendigen technischen Ressourcen

intern vorhanden sind. Auch die digitale Vernetzung der einzelnen Projekt-Stakeholder scheint überall gewährleistet zu sein. Den größten Nachholbedarf scheint es vor allem in Bezug auf E-Recht, Datenschutz und einer gemeinsamen Online-Plattform für Kunde und Beratung zu geben. 19% der Berater sehen sich hier noch nicht ausreichend geschult.

Die am häufigsten eingesetzte Lösung unter den Befragten ist Microsoft Teams. Jedoch werden auch Applikationen wie Zoom, WebEx und die Anwendungen von Google verwendet. Unterstützend kommen Apps wie Slack, Egnyte, Monday und Miro Board zum Einsatz. Die technische Dimension scheint demnach nicht der limitierende Faktor bei der Durchführung virtueller Projekte zu sein. Viel entscheidender ist, wie die technischen Lösungen am sinnvollsten miteinander kombiniert werden und dadurch den größten Nutzen für die Anwender generieren.

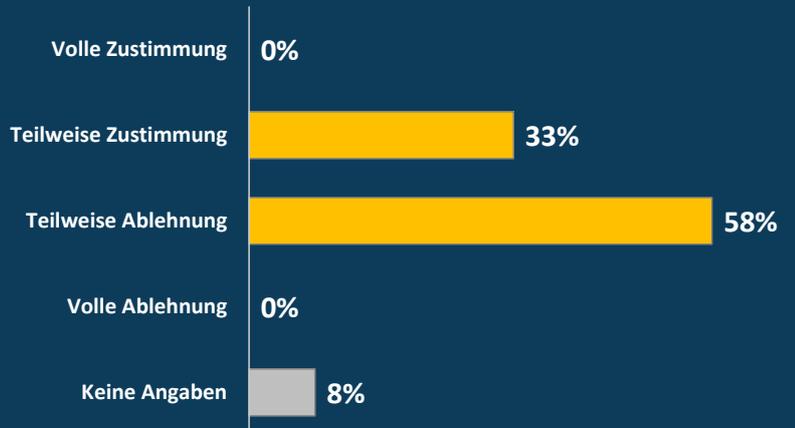




## STATEMENT

**Wir übertragen die bestehenden Methoden von Offline-Projekten auf virtuelle Projekte, ohne Änderungen vorzunehmen.**

*Maß der Zustimmung anhand des prozentualen Anteils der Antworten aller Befragten*



## Konzeptionelle Dimension

Dieser Abschnitt beschreibt, inwiefern sich virtuelle Projekte konzeptionell von herkömmlichen Beratungsprojekten unterscheiden. Zusätzlich dazu wurde überprüft, wie gut einzelne Projektphasen für eine virtuelle Durchführung geeignet sind.

Die Resultate unserer Umfrage zeigen, dass es vor allem Probleme bei der virtuellen Projektakquise und der virtuellen Implementierung von Projekten gibt. Diese Ergebnisse sind nicht überraschend, da vor allem bei der Projektakquise persönliche Netzwerke und der „Cultural Fit“ eine große Rolle spielen. Auch die virtuelle Implementierung einer Lösung stellt die Berater vor eine große Herausforderung. An den genannten Stellen sind die gängigen Technologien und Konzepte offensichtlich noch nicht ausgereift genug, um die Projektphasen problemlos virtuell abzubilden.

Deutlich besser scheint die Umsetzung von Projektvorbereitung, Problemlösung und Projektnachbearbeitung im virtuellen Raum zu gelingen. Hier sehen ca. 70% der Befragten keine Probleme in der virtuellen Umsetzung. Selbst die virtuelle Problemanalyse sieht eine Mehrheit (62%) nicht als größere Herausforderung an. Für laufende Projekte ermöglicht die virtuelle Beratung einigen Beratungsfirmen, schneller auf Kundenanfragen einzugehen. Etwas mehr als die Hälfte der befragten Berater haben angegeben, dass virtuelle Beratungsprojekte die Möglichkeit bieten, flexibler und schneller auf Kundenwünsche zu reagieren. Für die Zukunft muss der Fokus dementsprechend auf bessere virtuelle Konzepte für Projektakquise und Projektimplementierung gelegt werden.

Neben den vier Dimensionen eines virtuellen Beratungsprojekts beleuchten wir im nächsten Abschnitt weitere Faktoren, welche die



Erfolgswahrscheinlichkeit von virtuellen Projekten beeinflussen können. Ebenfalls interessant zu sehen ist die unterschiedliche Herangehensweise von Beratern an virtuelle Projekte. Hier können zwei Lager identifiziert werden. Auf der einen Seite stehen die Berater, welche spezifische Konzepte und Methoden für virtuelle Projekte entwickeln und erfolgreich einsetzen. Auf der anderen Seite wird versucht, herkömmliche Konzepte und Methoden auf virtuelle Projekte zu übertragen. Dies kann zu erheblichen Schwierigkeiten führen, da sich virtuelle Projekte konzeptionell und inhaltlich teils erheblich von Offline-Projekten unterscheiden. Der unveränderte Einsatz von herkömmlichen Konzepten auf virtuellen Projekten ist nach der Auffassung der Autoren nicht empfehlenswert.

## Erfolgswahrscheinlichkeit

Neben der Auswertung der vier Dimensionen eines virtuellen Projekts haben wir in unserer Umfrage auch potenzielle Erfolgsfaktoren virtueller Beratungsprojekte untersucht.

Den größten negativen Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit eines virtuellen Projektes hat laut unserer Umfrage das erschwerte Qualitätsmanagement. Hier geben 88% der Befragten an, dass das Qualitätsmanagement keinesfalls einfacher und effizienter als auf einem

Offline-Projekt ist. Eine Erklärung ist gegebenenfalls in der großen physischen Distanz der einzelnen Stakeholder und den daraus resultierenden, erschwerten Kontrollbedingungen zu sehen.

Das Problem beim Qualitätsmanagement könnte ein Erklärungsansatz für die unterdurchschnittliche Kundenzufriedenheit bei virtuellen Projekten sein. Zusammen mit der Aussage, dass sich die Qualität der Leistungen auf virtuellen Projekten verschlechtert (siehe „Menschliche Dimension“), herrscht hier offensichtlich akuter Handlungsbedarf bei den Dienstleistern. In der Zukunft müssen effektivere Konzepte und Systeme erarbeitet werden, die ein funktionierendes Qualitätsmanagement auf virtuellen Projekten gewährleisten und damit den aktuellen Qualitätseinbruch vermeiden.

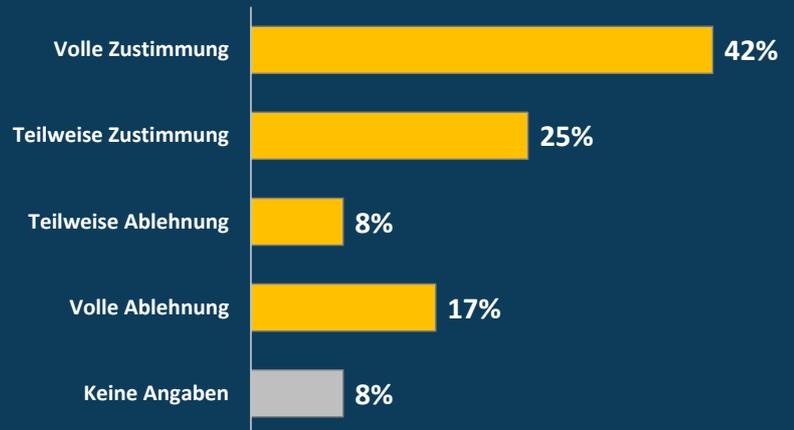
Positiv wird die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projekts von einer bereits bestehenden Kundenbeziehung beeinflusst. 87% der Befragten sehen höhere Chancen auf eine erfolgreiche virtuelle Durchführung eines Projektes in Abhängigkeit von der Dauer ihrer bestehenden Kundenbeziehung. Ebenfalls überwiegend positiv wird die durch den Wegfall von Reisen zusätzlich vorhandene Zeit und die effizientere Möglichkeit zur Aufgabenverteilung eingeschätzt.



## STATEMENT

*In virtuellen Beratungsprojekten ist/sind im Vergleich zu traditionellen Beratungsprojekten eine **höhere Flexibilität und Geschwindigkeit im Eingehen auf Kundenwünsche möglich***

*Maß der Zustimmung anhand des prozentualen Anteils der Antworten aller Befragten*



Die für eine erfolgreiche Implementierung eines virtuellen Projektes wichtigste Dimension ist laut Meinung der Befragten die Menschliche Dimension (69%). 88% der Befragten waren der Meinung, dass die Kommerzielle Dimension für die erfolgreiche Implementierung von virtuellen Beratungsprojekten weniger wichtig ist als die anderen drei Dimensionen. Die Prioritäten scheinen sich auf einem virtuellen Projekt nicht maßgeblich zu unterscheiden. Was bleibt sind jedoch vereinzelte Schwierigkeiten, die Leistungen im virtuellen Raum gleichermaßen zu erbringen.



## Fazit

Wir befinden uns inmitten der Transformation einer ganzen Branche. Nach und nach brechen veraltete Denkweisen und eingefahrene Strukturen auf und schaffen Platz für Neues. Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen: Es ist zwar noch nicht alles Gold was glänzt, jedoch gibt es ziemlich konkrete Ansatzpunkte, um die virtuelle Beratung auf ihr nächstes Level zu heben. Spätestens durch die COVID-19 Pandemie wurden Beratungsunternehmen dazu gezwungen, ihre Dienstleistungen virtuell umzusetzen. Das hat dazu geführt, dass bestehende Digitalisierungs- und Virtualisierungs-bemühungen in Beratungen intensiver vorangetrieben wurden. 94% der Befragten gaben zu, dass sich ihre Einstellung während der Pandemie positiv in Bezug auf die Durchführung von

virtuellen Projekten geändert hat. Der Einfluss von COVID-19 auf das Thema wird noch einmal mit der Erkenntnis verdeutlicht, dass 100% der Befragten mehr virtuelle Projekte durchführen als vor der Krise. Außerdem interessant ist die Einschätzung der befragten Berater auf den idealen Virtualisierungsgrad eines Beratungsprojekts. Während aktuell durchschnittlich 68% der Beratungsleistungen auf einem Projekt in den virtuellen Raum verlegt wurden, liegt der ideale Virtualisierungsgrad eines Projekts laut der Befragten niedriger bei etwa 53%. Dieser Prozentsatz liegt zwar unter dem aktuellen Niveau, zeigt aber trotzdem, dass mehr als die Hälfte der Beratungsleistungen virtuell erbracht werden sollten. Wir finden, dass diese Zahl durchaus beeindruckend ist und glauben, dass sie sich in Zukunft noch weiter erhöhen wird. Die Entwicklungen werden wir weiterhin genau beobachten!



# Über apadua

apadua ist eine Plattform zur intelligenten Beschaffung von professionellen Dienstleistungen. Unsere drei Module unterstützen Kunden beim Einkauf der passenden professionellen Dienstleistungsfirmen:

## → EXPLORE

Instant Vendor discovery | EXPLORE

Entdecken Sie unsere Datenbank mit mehr als 2.500 Firmen, um die richtigen Dienstleister zu finden und sie an einem Ort zu organisieren.

## → SOURCE

Nahtlose Projektausschreibung | SOURCE

Beschaffung von professionellen Dienstleistungen in einem Wettbewerbsverfahren und Auswahl des besten Anbieters auf der Grundlage halbautomatischer Angebotsbewertungen.

## → MONITOR

Gemeinsame Qualitätssicherung | MONITOR

Überwachung von Projekt- und Anbieterleistung durch kontinuierliche Auswertung von Stakeholder-Feedback, Sicherung der Qualität all Ihrer Projekte und Erhalt von Qualitätsdaten für Ihre nächste Tarifverhandlung.

Die Gründung von apadua wurde durch das Bestreben motiviert, den Markt für professionelle Dienstleistungen nachhaltig zu beeinflussen. Kunden sollten nicht länger gutes Geld für schlechte Dienstleistungen ausgeben. Wir sind davon überzeugt, dass wir die gesamte Dienstleistungsqualität nachhaltig steigern indem wir Organisationen mit unserer Technologie in die Lage versetzen, alle ihre Dienstleister von der Beschaffung bis hin zur Durchführung von erfolgreichen Projekten professionell zu managen und damit die Kundenzufriedenheit und den Gesamtwert erhöhen können.

Darüber hinaus streben wir an, den Engagementprozess von einem unstrukturierten, netzwerkbasierten Ansatz zu einem vollständig digitalisierten, transparenten und konformen Ansatz umzuwandeln. Das führt zu einer höheren Wertschöpfung für einige der wichtigsten Geschäftsbeziehungen in einer globalen Industrie. Der Einsatz von apadua trägt außerdem dazu bei, Betrug und andere Compliance Risiken zu mindern und einen transparenten Einkaufsprozess zu gewährleisten.

## apadua GmbH

Subbelrather Str. 198  
50823 Köln  
GERMANY  
E: [insights@apadua.com](mailto:insights@apadua.com)  
T: +49 221 6430 3470

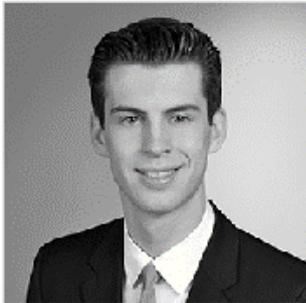


## Autoren



**Prof. Dr. Markus Kreutzer** ist Professor für strategisches und internationales Management an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Sein Fokus in Forschung und Lehre liegt auf interorganisationaler Strategieentwicklung, dem Management strategischer Allianzen und Ökosysteme sowie der Steuerung strategischer Projekte und unternehmerischer Veränderungsprozesse.

*markus.kreutzer@ebs.edu*



**Valentin Pfeffer** ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für strategisches und internationales Management an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. In seinem Dissertationsprojekt erforscht er die Steuerung von virtuellen Teams und das virtuelle Onboarding neuer Mitarbeiter in Unternehmen.

*valentin.pfeffer@ebs.edu*



**Gregory N. Vider** ist Einkaufsexperte, langjähriger Berater und Mitgründer von apadua. Basierend auf seinen eigenen Erfahrungen, ist er von der Idee getrieben, dem Strategischen Einkauf die notwendigen Instrumente zu bieten, um der Rolle als Mittler zwischen internen Kunden und externen Dienstleistern erfolgreich nachzukommen.

*gvider@apadua.com*



**Maximilian Stein** ist bei apadua für den Betrieb und die Datenanalyse verantwortlich. Er kombiniert einen starken akademischen Hintergrund mit weitreichenden Erfahrungen im professionellen Segelsport.

*mstein@apadua.com*

