

# ZUKUNFT DER BERATUNG



**TORSTEN REHDER**  
Director Innovation Services  
TrendONE GmbH

„Beratung ist... die beste Medizin.“ Diese Binsenweisheit steht an oberster Stelle, wenn Google versucht, eine entsprechende Suchanfrage automatisch zu vervollständigen. Doch was will uns dieser Satz eigentlich sagen? Ist Beratung – und vor allem die Unternehmensberatung – wirklich nur eine akute Behandlungsmethode für einen eingetretenen Ernstfall beim Kunden? Wie genau behandelt man heute und in Zukunft, wenn Auslöser immer schneller mutieren und die Symptome immer spezieller werden? Und wer stellt die besten Diagnosen: der Generalist, der Spezialist oder doch Wikipedia?

## **BESTANDSAUFNAHME I: INNOVATION ALS DOMINIERENDE MANAGEMENT-MAXIME**

Das Digitale hat sich bereits tief in die ökonomische DNA integriert und dabei nicht nur Eintrittsbarrieren verringert und Branchengrenzen verwässert, sondern auch den Fokus der Unternehmensmanager verschoben. Innovation scheint Lean-Management und Business-Reengineering als Management-Maxime derzeit den Rang abzulaufen. Laut einer Analyse des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) konnte das Beratungsfeld „Business Development & Innovation“ im Jahr 2013 mit 7,7 Prozent das stärkste Umsatzwachstum aller Beratungsfelder verzeichnen. Für 2014 sind weitere 6 Prozent Wachstum prognostiziert. Und das nicht zu Unrecht, denn es besteht durchaus Handlungsbedarf.

Die Halbwertszeit der Unternehmen sinkt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen, die 2010 auf dem Global-500-Index von Standard & Poor's zu finden waren, wird innerhalb der nächsten 20 Jahre nicht mehr in dem Index auftauchen. Innovative Unternehmen generieren heute 30 Prozent ihres Umsatzes mit Produkten, die jünger sind als drei Jahre. Bezogen auf das Jahr 2017 besteht also ein solches Unternehmen heute erst zu 70 Prozent. Bezogen auf das Jahr 2023 gibt es dieselbe Firma heute noch gar nicht. The Economist findet noch deutlichere Worte: "Innovation is the single most important ingredient in

any modern economy." Statt Effizienz zählt also die permanente Neuerung.

Innovation als Strategie, den Wandel proaktiv für sich zu nutzen, klingt durchaus plausibel, doch ist dies immer leichter gesagt, als getan. Denn das heutige Innovationsumfeld ist hyperdynamisch, komplex und unberechenbar. Großen Anteil daran hat die Digitalisierung. Denn durch den starken Vernetzungsfaktor hat sie zu hohen weltweiten Systeminterdependenzen und zu einer daraus resultierenden Systemüberkomplexität geführt, die sich zuletzt wieder bei der Suche nach den Gründen für die globale Finanzkrise in aller Deutlichkeit zeigte. Unternehmen spüren die gestiegene Komplexität vor allem bei Entscheidungen, die durch einen permanenten Strom ungefilterter Informationen und sich stetig verändernder Einflussfaktoren immer schwerer zu treffen sind.

## **BESTANDSAUFNAHME II: BERATUNGSWISSEN AUF DEM WEG ZUR COMMODITY**

Diese Unsicherheit ist für Beratungsdienstleistungen vom Grund her ja nicht schlecht. Jedoch hat die Digitalisierung auch dazu geführt, dass sich die Unternehmen selber viel stärker professionalisiert haben. Nicht nur, dass die großen Management Theorien durch gut ausgebildete Master-Absolventen in den Unternehmen mittlerweile zur Commodity geworden sind

# INNOVATION IS THE SINGLE MOST IMPORTANT INGREDIENT IN ANY MODERN ECONOMY

– und bei Problemen, die man ja noch gar nicht kennt, sowieso nicht weiterhelfen. Selbst fehlendes Expertenwissen ist durch eine Vielzahl an Managementtools und Expertenplattformen nur noch einen Mausklick entfernt. Zwar nicht gratis, aber häufig nur zu einem Bruchteil eines Berater-Tagessatzes. Denken wir nur mal an unsere jährliche Steuerklärung, die durch Online-Tools und Spezialsoftware fast zu einem Kinderspiel geworden ist – und das in einem Land, indem nach wie vor das komplizierteste Steuerrecht der Welt gilt.

E-Consulting ist inzwischen kein Neuland mehr. Als E-Consultants sind die Berater heute schon bei ihrem Kunden, ohne vor Ort sein zu müssen. In Form von meist cloudbasierter Software – oder bei Bedarf auch per Videokonferenz – werden so bereits Beratungsleistungen im Bereich Projekt-, Quality-, Supply-Chain- oder Lean-Management sowie im IT Consulting von den Beratungsdienstleistern angeboten (zum Beispiel McKinsey Solutions oder 10EQS). Durch E-Consulting sind einfache Beratungsleistungen skalierbar, aber auch ein Stück weit beliebig und dadurch austauschbar geworden.

## **BESTANDSAUFNAHME III: SIND COMPUTER DIE NEUEN CONSULTANTS?**

Doch damit nicht genug. Wenn wir einen Blick nach vorne wagen, zeichnet sich bereits eine weitere technologische Welle ab,

die massiven Impact auf die Beratungsbranche haben wird. IBM nennt diese Welle „the third era of computing“. In der ersten Ära haben Computer schlicht gezählt. Man denke dabei an die erste Computer-Generation, die noch mit Lochkarten funktionierte. Die zweite Generation der Computer – die Ära der Desktop-PCs – hat Anweisungen ausgeführt, für die sie programmiert wurden. Die nächste, dritte Computing-Generation ist hingegen selbstlernend und kann sich somit auch stetig selbst verbessern. Möglich wird dies durch bahnbrechende Fortschritte auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz sowie der nahezu unbegrenzten Verarbeitungskapazität von Rechenleistungen durch das Outsourcing in eine Cloud-Struktur.

So kann der IBM-Supercomputer Watson mit seiner neuesten „Debater Function“ bei der Suche nach Antworten zu Einschätzfragen bereits zwischen Pro- und Kontra-Argumenten unterscheiden und diese selbstständig formuliert ausgeben. Man stelle sich das einmal in einem konkreten Szenario vor: „Watson, sollten wir in der derzeitigen Situation über einen Einstieg in das Smart-Home-Segment nachdenken?“ Eine Fragestellung, bei der sich bislang Berater die Finger geleck haben – in Zukunft ausgeführt von einem selbstlernenden Algorithmus. Naiv zu denken, die Watsons & Co. der Zukunft werden auf dieser Stufe verharren und nicht schon bald nach den Abwägungen von Pro und Kontra auch konkrete Handlungsempfehlungen ausgeben können.

### WAS TUN, WENN'S ZWICKT?

Big Data-Analysen sind dem Menschen in vielen Belangen bereits heute überlegen. Denn sie sind von Natur aus rational und können alle verfügbaren digitalen Informationen und Variablen berücksichtigen, wozu der Mensch kognitiv überhaupt nicht in der Lage ist. Ein Beispiel ist das Start-up Quid aus San Francisco. Die Idee von Quid ist simpel: Millionen Daten sammeln und in Beziehung setzen – automatisiert durch Algorithmen. Eine Schwachstelle von Big Data kann jedoch zur Stärke der Beratung werden: Denn, wie der Big Data-Experte und Harvard-Professor Viktor Mayer-Schönberger es treffend formuliert hat, können automatisierte Big Data-Analysen nur sagen, dass etwas geschieht. Jedoch können sie nicht sagen, warum es geschieht.

Dies hat bereits zur vermehrten Spezialisierung und Nischenbildung in der Beratung geführt und wird sich in Zukunft noch weiter fortsetzen. So stimmten 91 Prozent der befragten Branchenexperten der Aussage zu, dass die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen zu einem USP für den jeweiligen Berater wird (BDU, 2013). Dort, wo standardisierte Services an ihre Grenzen stoßen und das gefühlte Risiko einer Fehlein-

# BIG DATA



schätzung – vor allem bei sehr speziellen, interpretativen Fragestellungen – zu hoch erscheint, wird nach wie vor der Mensch als Wissens- und Entscheidungsträger ins Spiel kommen. Und das gilt solange, wie sich Vertrauen und Erfahrung nicht digitalisieren lassen.

## VON DER EFFIZIENZ ZUR INNOVATION

Dabei ist die Beratung selber gut beraten, sich für ihre Kunden auf die Suche zu begeben nach dem Neuen, dem Anderen, anstatt in alte Muster zurückzufallen und ständig nach dem Noch-Besser zu schürfen. Effizienz ist nicht alles und kann sogar gefährlich sein. Vielmehr zählt für Unternehmen die Belastbarkeit und Widerstandsfähigkeit, die sogenannte Resilienz, gegenüber unvorhersehbaren Ereignissen, wie zum Beispiel Bankencrash, Fukushima oder neuen, disruptiven Technologien. Erreicht etwa durch Vielfalt, Diversität und (natürlich) Innovation. Statt eines effizienten monokulturellen Business zählt also vielmehr ein vielfältiges Biotop an Fähigkeiten zur Wertschöpfung und die Erkenntnis, dass auf dem Weg dorthin scheitern ein wertvolles Lernprinzip sein kann.

## VON DER BERATUNG ZUR TRANSFORMATION

Die Fähigkeit von Unternehmen zur Innovation setzt also die Fähigkeit zur Transformation voraus – und dabei kann kein Algorithmus der Welt helfen. Der Berater der Zukunft wird vom

Ratschlaggeber zum Mindset-Coach und Transformations-Enabler, der ein „Management by Objectives“ durch ein „Management by Learning Curve“ ergänzt. Geprägt hat den Begriff die deutsche Strategieberatung Haruki und meint die Orientierung des strategischen Managements an den seit jeher in unbekanntem Terrain operierenden R&D-Abteilungen, für die der Ansatz, jeden Tag neu dazu zu lernen, schon gelebte Notwendigkeit ist.

Die Organisation von Kompetenzen im Unternehmen, die Entwicklung neuer Formen der Zusammenarbeit intern und extern, die Durchlässigkeit für neue Technologien und Kulturen werden zunehmend zu Schlüsselfaktoren für einen dauerhaften Unternehmenserfolg. Solche Fähigkeiten lassen sich nur schwer in eine Balanced Scorecard pressen oder von Algorithmen berechnen, weil sie miteinander vernetzt gedacht und weiterentwickelt werden müssen. Um diese neuen Anforderungen auszufüllen, bedarf es auf Beraterseite auch spezieller Skills, Rollen und Herangehensweisen. Allen voran stehen dabei die Fähigkeiten zur Kollaboration, Fokussierung und Cross-Pollination.

### **ZUSAMMEN IST MAN WENIGER ALLEIN**

Das „Co“-Etikett wird derzeit nicht umsonst vielen Business-Buzzwords vorangestellt. Hinter Co-Creation, Co-Working,

Coopetition verbirgt sich vielmehr die Antwort auf die Frage nach einer sinnvollen Organisation von Wissensarbeit im Allgemeinen und Beratungsarbeit im Speziellen. Wissen vermehrt und veredelt sich in Netzwerkstrukturen viel besser als in pyramidenartigen Hierarchien. Die Beratung der Zukunft antizipiert also eben jenen Trend, den sie seit einiger Zeit – auch zu Recht – gebetsmühlenartig ihren Kunden empfiehlt: Network-Value-Chain. Was soviel heißt wie: Die Wertschöpfung von Unternehmen funktioniert nicht mehr innerhalb einer geschlossenen Struktur, sondern in einem offenen Netzwerk. Oder anders ausgedrückt: Mache nicht alles selbst. Dieses Modell hat für die Beratung den Vorteil, das von Kundenseite immer stärker nachgefragte Spezialistentum mit einer bei Marktveränderungen wichtigen Vielfalt kombinieren zu können und sich dadurch ein eigenes, resilientes Wertschöpfungsmodell zu erschaffen. Eine logische Konsequenz oder Notwendigkeit daraus ist auch der Wandel der Beratung vom Generalistentum zur T-Struktur.

### **VOM EINSAMEN GENERALISTEN ZUR GEMEINSAMEN T-STRUKTUR**

T-Struktur heißt konkret die Fähigkeit einer Beratung, die Details präzisieren zu können, ohne die höhere Strukturebene – das abstrahierte Big Picture – aus den Augen zu verlieren. Wirklich praktikabel wird diese T-Struktur allerdings nur im Verbund. Und damit ist nicht ein möglichst interdisziplinäres

Team eines einzigen Beratungsdienstleisters gemeint. Gemeint sind Allianzen, wie wir sie bereits von den Fluglinien kennen. Jede Airline hat ihr eigenes Leistungsprofil, die Gesamterfahrung für den Kunden wird jedoch im Verbund erzeugt. Das ist für die Beratung nicht nur glaubwürdiger gegenüber dem Kunden, sondern auch wertvoller für die gesamte Beratungsleistung.

Denn in diesem Modell hat jeder Player die Möglichkeit, sich auf seine spezielle Rolle fokussieren zu können, ohne dass einzelne Scheuklappen den Blick fürs Gesamtergebnis einengen. Für jedes Projekt sind andere Perspektiven relevant, die in einem losen Allianzverständnis kurzfristig zusammengestellt werden können. Beratungen werden demnach in Zukunft weniger komplette Teams, sondern vielmehr einzelne Köpfe verkaufen. Wie so etwas konkret aussehen kann, zeigen etwa die Business Talent Group (BTG) aus den USA oder die Innovation Alliance, ein Zusammenschluss verschiedener deutscher Beratungsunternehmen mit dem Fokus auf Innovation. Die Diversität an Methoden, Perspektiven und Skills der einzelnen Player dient dabei als Grundlage, um die Beratungsleistung den Bedürfnissen des Kunden "tailor-made" anzupassen.

### NEUE ROLLEN MIT NEUEN FÄHIGKEITEN

Damit so ein Modell aber nicht im Chaos endet, sind im Bera-

tungsprojekt klare Rollen notwendig. Den Kern bilden dabei der Transformations-Enabler sowie der Cross-Pollinator. Während der Transformations-Enabler auf Kundenseite durchaus Teil des Systems werden kann (und sollte), ist der Cross-Pollinator bewusst nicht Teil des Systems. Denn der Cross-Pollinator hat die Rolle des kreativen Irritators, der seine branchenfremde Perspektive explizit dazu einsetzt, den Zufall wieder in die Prozesse einfließen zu lassen. Man nennt das mitunter auch Serendipity – was so viel bedeutet wie Entdeckung oder glücklicher Zufall – und setzt das methodisch etwa in Form von Think Tanks oder auch Hackathons um – Events, bei denen mehrere interdisziplinäre Teams innerhalb von 24 Stunden eine Lösung zu einem vorgegebenen Thema erarbeiten sollen.

Der Transformations-Enabler ist hybrider in seinen Fähigkeiten, weshalb er auch durchaus auf mehrere Personen aufgeteilt werden kann. Zum einen nimmt er die Rolle des Moderators und Coaches ein, der wie ein Dirigent die vielen Köpfe führen und in Einklang bringen muss. Zum anderen ist er Manager und Umsetzer, der dabei unterstützen muss, dass Change- oder Innovationsprojekte im Unternehmen erfolgreich implementiert werden.

Neben dem Kern bilden sich weitere wichtige Rollen heraus, die in Zukunft immer wichtiger werden. Zusätzlich zu den

Experten, die ihr Fachwissen entweder in Form von Inhalten oder Methoden einbringen, sind dies in Zukunft auch Data Scientists, die aus der Vielzahl an Datensätzen wertvolle Datenschätze bergen können sowie Storyteller, die komplexe Zusammenhänge in eine einfache, verständlichere Form überführen können. Dies kann eine Comic-Geschichte, ein Theaterstück, eine Infografik, ein Wandbild oder auch ein Computerspiel sein.

Die Beratung der Zukunft behandelt keine Symptome mehr. Vielmehr sorgt sie für ein resilientes Immunsystem. Und wie sie das erreichen kann, schlägt Google bei der Suche auch bereits automatisch vor – wenn auch erst an vierter Stelle: „Beratung ist...ein zwischenmenschlicher Prozess.“



**TREND ONE**

## KONTAKT



**TORSTEN REHDER**

Director Innovation  
Services

[rehder@trendone.com](mailto:rehder@trendone.com)

FON +49 40 526 778 35

FAX +49 40 526 778 36