



**WEYAND SCHREIBT**

Das Beraterblog

# Digitalisierung in Beratungen

## Optionenraum für Strategie und Geschäftsmodell

Von Prof. Thomas Deelmann

**D**igitalisierung“ derzeit ein vorherrschendes Thema in der Beratungsbranche. Vor wenigen Tagen wurde eine der ersten Studien zur Digitalisierung in der Beratung veröffentlicht (online [hier](#)). Unter der Überschrift „Es ist bemerkenswert, wie weit Berater ihren Kunden hinterherhinken“ ist [hier](#) aus der Studie herausgearbeitet, dass Kunden deutlich digitalaffiner sind als ihre Berater. Dieses Ergebnis macht aufmerksam, da Berater ihre Kunden ja auch in Digitalisierungsprojekten unterstützen. Es drängt sich daher die Frage auf, was dieser Rückstand für die Berater bedeutet, welche Schritte sie gehen können, welche Optionen sie haben. Als Antwortangebot werden nachfolgend zwei miteinander verbundene Optionenräume grob skizziert: Für eine zu treffende strategische Grundsatzentscheidung und für die Gestaltung des entsprechenden Geschäftsmodells.

### Die Grundlage: Das Spielfeld

Wenn von „Digitalisierung“ und „Beratung“ die Rede ist, dann handelt es sich um undeutliche Begriffe, die vielfältig aufgeladen sind. Unter Beratung kann „im weiteren Sinne“ beispielsweise all das verstanden werden, was Beratungen tagtäglich machen (unabhängig von den wohlklingenden Selbstbeschreibungen auf den Homepages): Zum Beispiel Trainings durchführen, Body-leasing und – ganz klassisch – Rat geben. Unter Beratung „im engeren Sinne“ soll nur der letztere Punkt verstanden werden: Beratung als intervenierende Begleitung des Kunden bei einem Transformationsprozess.

Auch die Digitalisierung betrifft Beratungsorganisationen verschiedenlich: Als Beratungsgegenstand, als Hebel für eine interne Effizienzsteigerung, sowie als Vorstufe der



Automatisierung von Kernprozessen. Bei den beiden folgenden Fragen steht der dritte Aspekt im Fokus.

## Die eine Frage: „Kommt das?“

Für die Antwort auf die Frage, ob es zu einer Veränderung eines zentralen Elements der Beratungsbranche durch Digitalisierung und Automatisierung kommt, d.h. der Veränderung eines „people business“ zu einem (spitz formuliert) „people-free people business“, gibt es drei plakativ formulierte Optionen:

**„Ja, bald!“** – Hinter dieser Antwortoption steht die pragmatische Überlegung, dass Beratungsleistungen auch anders als heute üblich erbracht werden können; dass auch andere Branchen recht schnell einer massiven digitalen Veränderung unterworfen wurden; dass es kaum einen sinnvollen Grund gibt, warum andere hochpreisige „Professional Services“ zumindest in großen Teilen stark automatisiert werden, Beratung hingegen verschont bleiben soll; und dass z.B. zehn Jahre, in denen viel passieren kann, schnell vergehen.

**„Ja, später!“** – Dies ist die klassische mittlere Option für diejenigen die sich sagen, ich erlebe die Veränderung zwar nicht mehr in meiner aktiven Zeit, aber es könnte schon kommen und ich will mein Unternehmen vorbereitet sehen!

**„Nein, auf absehbare Zeit nicht!“** – Diese Antwortoption ist zu wählen, wenn die Mei-

nung vertreten wird, dass Beratung grundsätzlich nicht digitalisiert werden kann; dass der Beratungsmarkt einfach zu klein ist, damit aktuell aktive Akteure ihre Aktivitäten massiv digitalisieren; oder dass neue Anbieter mit ganz neuen (technischen) Konzepten in den Markt eintreten werden.

Im Falle einer Ja-Antwort stehen Beratungen vor großen Herausforderungen. Eine Strategie wiederum soll Antworten auf ein großes Problem bzw. eine große Herausforderung bieten und ein in sich stimmiges Set von Antworten und Handlungsvorschlägen liefern. Der aufgezeigte Optionenraum kann die Grundlage für die Strategie liefern, ob und wie ein „Weg von A nach B“ gegangen werden soll.

## Die andere Frage: „Was mache ich mit meinem Geschäftsmodell?“

Ausgangs- und Endpunkt der Strategie-Reise ist das Geschäftsmodell. Es ist die verkürzte und fokussierte Beschreibung der ordentlichen Geschäftstätigkeit einer Organisation und beschreibt damit „A“ und „B“. Die folgende Auflistung bietet fünf Optionen als Antwort auf die Frage, wie ein zukünftiges Beratungs-Geschäftsmodell im Kontext von Digitalisierung und Automatisierung gestaltet werden kann:

**„As is“** – Das neue Geschäftsmodell gleicht dem alten. Es gibt keine größeren Veränderungen. Dies ist die „Augen zu und durch“-Variante.

**„Support“** – Die neuen Möglichkeiten durch die Digitalisierung werden in den klassischen Beratungsprozess integriert, so wie es z.B. bei den „Solutions“ von McKinsey zu beobachten ist.

**„Hybrid“** – Hier befinden sich zwei Geschäftsmodelle „unter einem Firmenhut“ und werden z.B. als Optionen angeboten damit der Kunde sich entscheiden kann, ob er bei seiner Beratung eine Unterstützung wünscht, die primär von KI, Big Data etc. dominiert ist (z.B. ein „Techie Paket“) oder ob er im Kern „people power“ (z.B. im Rahmen eines „Classic Pakets“) präferiert. Bei diesem Geschäftsmodell werden beide Angebote offeriert und die Wahl des Kunden erfolgt einzelfallweise.

**„Spin off“** – Zwei Geschäftsmodelle werden komplett getrennt voneinander vermarktet. Das klassische läuft wie bisher weiter und das neue wird als „Spin off“ geführt, um ihm auf der einen Seite möglichst viele Freiheiten zu geben und um auf der anderen Seite bei einem möglichen unternehmerischen oder reputativen Fehlschlag das klassische Geschäftsmodell unbeschädigt zu belassen.

**„Pure Play“** – Der radikale Ansatz: Das bestehende Geschäftsmodell wird konsequent auf eine erwartete Disruption des Beratungsmarktes ausgerichtet und die Leistungserstellung weitestgehend automatisiert.

## Fazit: Digitalisierungs-Lücke – Und nun?

Für die Antwort auf die Ausgangsfrage, „Was bedeutet der Rückstand in der Eigendigitalisierung für Berater?“ sind zwei Optionenräume aufgezeigt worden: Zum einen im Rahmen der strategischen Frage, ob der Rückstand überhaupt Relevanz hat und wie er aufgeholt werden kann; und zum anderen mit Hilfe der Frage, welche Optionen für die Entwicklung des bestehenden Beratungsgeschäftsmodells vorhanden sind.

Die Antworten auf die Fragen und der Umgang mit ihnen sind situationsabhängig. Zudem ist der Hinweis angebracht, dass es sich bei den beiden gerade aufgezeigten Optionenräumen um relativ einfache Modelle handelt: In der „Kommt das?“-Strategiefrage wird beispielsweise eine Mikro-Ebene (d.h. die eigene Vermutung bzw. die strategische Wette des eigenen Unternehmens) in den Vordergrund gerückt und die Makro-Ebene (Zum Beispiel: Was machen die Wettbewerber? Was wollen die Kunden? Wie entwickeln sich Technologie und Regulierung?) wird nur implizit berücksichtigt. Auch sollte bei der „Was mache ich?“-Frage z.B. berücksichtigt werden, wie das bestehende Geschäftsmodell gestaltet ist, welcher (Eigen-, Team-) Veränderungswille vorhanden ist oder wie sich die kulturellen Voraussetzungen für die unterschiedlichen Veränderungsoptionen darstellen. Aber: Beide Fragen sind zu stellen – und zu beantworten!