



Digitale Beratung, ein Modell für den Mittelstand

Dirk Werth, Tobias Greff, AWSi – August-Wilhelm Scheer Institut für digitale Produkte und Prozesse

Die Digitalisierung macht auch vor der Beratungsbranche nicht halt. Dabei können digitale Technologien weit mehr leisten, als einfach das Reisen überflüssig zu machen. Vielmehr steht der Branche ein Wandel bevor, der etablierte Beratungsprozesse transformiert und angreift. Der Beitrag greift diese Entwicklung auf und zeigt anhand von Beispielen, dass dieser Wandel sich als großer Vorteil für den Mittelstand erweisen kann.

Unternehmensberatung und der Mittelstand

Gemeinhin verbreitet ist die Meinung, dass Unternehmensberatung deutlich weniger von kleinen und mittelständischen Unternehmen als von großen Unternehmen nachgefragt wird^[1]. Dies liegt wohl darin begründet, dass vor allem die im Fokus der Presse stehenden großen Beratungsunternehmen, wie zum Beispiel McKinsey oder Accenture, eher für größere Unternehmen tätig sind^[2]. Betrachtet man allerdings statistische Umfragen im Bereich der Unternehmensberatung, so zeigt sich insbesondere in den letzten Jahren, dass die umsatzbezogene Nachfrage nach Beratung in deutschen mittelständischen Unternehmen erheblich ansteigt und tatsächlich größer ist als die der Großunternehmen. Lag die Zahl der mittelständischen Unternehmen, die externe Unternehmensberatung in Anspruch nahmen, im Jahr 2004 noch bei 14,9%^[3] so stieg sie bereits im Jahr 2010 auf 43,5% an^[4]. Aktuelle Umfragen des Meta-Consulting Unternehmens Cardea (Abb. 1) zufolge, werden dabei in mehr als der Hälfte der Fälle lediglich ein bis zwei Berater eingesetzt^[5]. Trotz dieser kleinen Zahl an Beratern pro Unternehmen werden insgesamt große Umsätze in diesem Markt verbucht.

Eine Studie der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management Beratung (WGMB) geht sogar davon aus, dass mehr als 50 % der prognostizierten 25 Milliarden Euro, die im deutschen Beratungsmarkt 2015 umgesetzt wurden, von Mittelständlern ausgegeben wurden^[6]. Dies lässt den Schluss zu, dass der Mittelstand als Zielgruppe für Unternehmensberatung deutlich attraktiver geworden ist und dass er insbesondere unter Berücksichtigung der Entwicklungstendenzen einer besonderen Aufmerksamkeit bedarf.

Besonders der Aspekt des Wachstumspotenzials soll hier genauer betrachtet werden. Denn schließlich sind noch große Teile des Marktes nicht ausgeschöpft. Befragt man mittelständische Unternehmen, warum sie Beratung nicht in Anspruch nehmen, so stechen – einen Beratungsbedarf vorausgesetzt – drei Gründe heraus (Abb. 2)^[4]: Zum einen erachtet der Mittelstand sich selbst als ausreichend kompetent, alle Probleme eigenständig zu lösen. Dies reflektiert auch die typische Selbstwahrnehmung eines Mittelständlers. Zum anderen die praktische Expertise, die den Beratern abgesprochen wird: Hier spielt vor allem die Tatsache eine Rolle, dass das typische Beraterbild auf Großunternehmen abzielt. Und zuletzt sind es natürlich die Kosten, die als häufiger Grund für

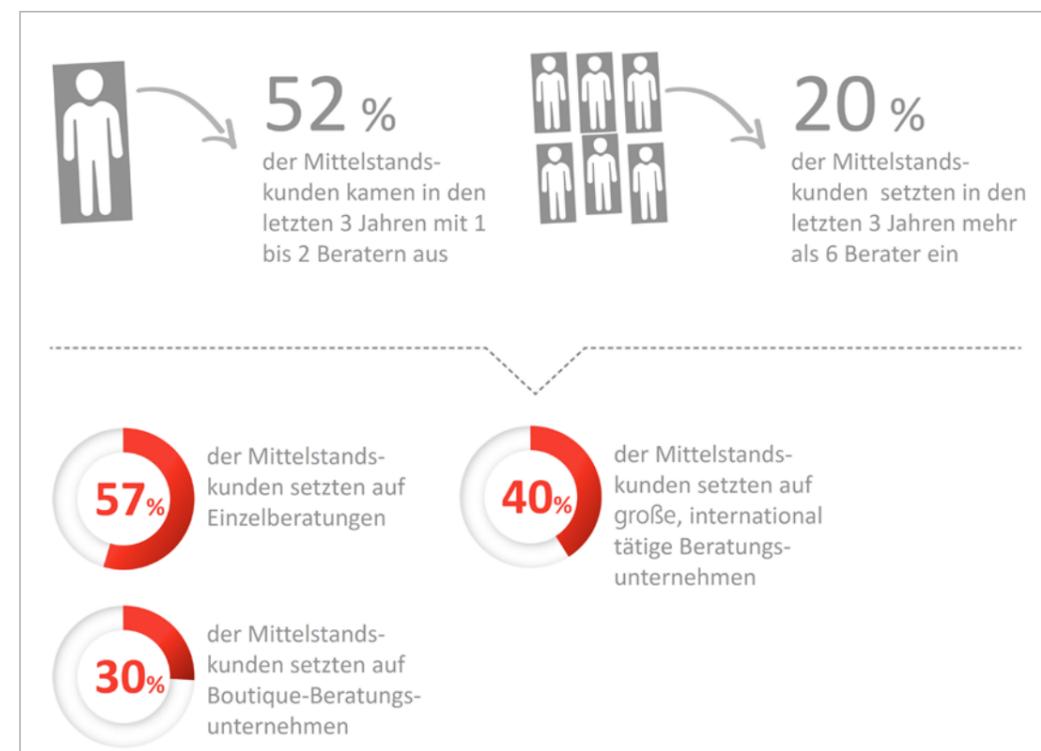


Abbildung 1:
Charakteristika der
Mittelstandsberatung^[5].

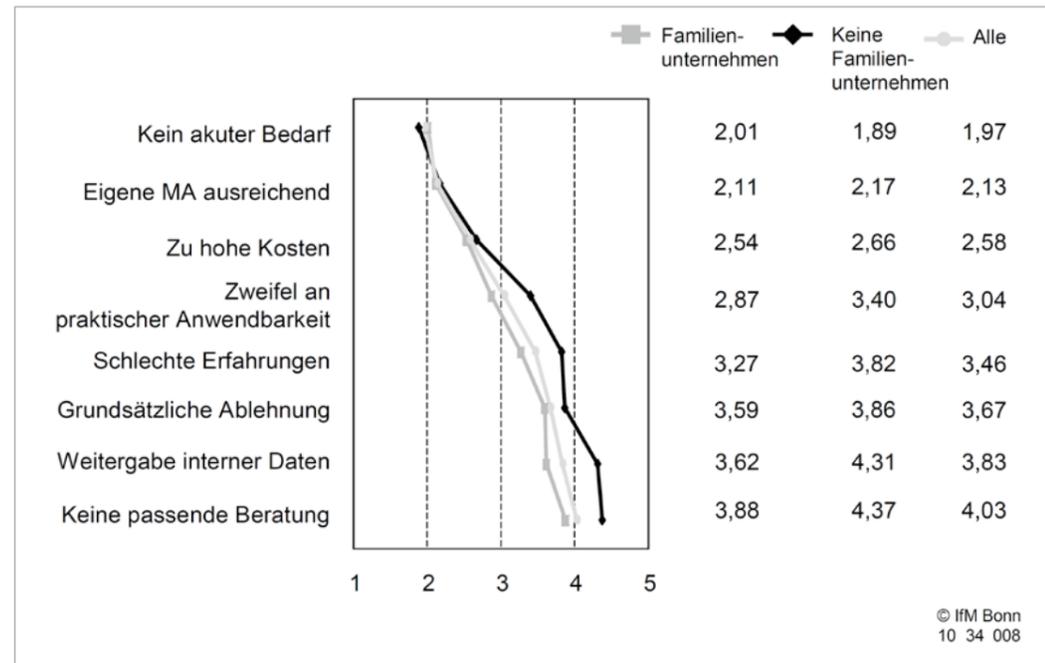


Abbildung 2:
Umfrage zu Gründen für die Nicht-Nutzung von Beratungsleistungen durch den Mittelstand n=168^[4]
(1 = „Stimme vollkommen zu“, ..., 5 = „Ist vollkommen abzulehnen“).

die Nichtinanspruchnahme von Beratung aufgeführt werden. Der Mittelstand hat schließlich nachweislich deutlich geringere F&E Budgets im Vergleich zu Großunternehmen^[7] und kann ohne Skalenwirkung die Kosten der benötigten klassischen Beratung nur schwer selbst tragen^{[2], [4]}. Langfristig gesehen sind hier auch keine sinkenden Kosten zu erwarten. Die Nachfrage steigt und der Fachkräftemangel arbeitet einer Kostensenkung eher noch entgegen^{[8], [6]}. Doch wie entstehen diese hohen Kosten? Belegt ist, dass die Hauptkostentreiber mit 54 % der Gesamtkosten in der Unternehmensberatung die Personalkosten sind^[9]. An zweiter Stelle stehen mit 15,9 % zugekaufte Fremdleistungen und an dritter Stelle mit 7-9 % die Reisekosten^{[9], [10]}. Es ist davon auszugehen, dass Fremdleistungen, wie in der Beratungsbranche üblich,

Der Mittelstand hat nachweislich deutlich geringere F&E Budgets im Vergleich zu Großunternehmen und kann ohne Skalenwirkung die Kosten der benötigten klassischen Beratung nur schwer selbst tragen.

nochmals zum großen Teil zugekaufte Expertise sind. Wie auch die Gesamtkosten lassen sich diese also wiederum nach den Kostenarten wie Personal- oder Reisekosten aufsplitten. Auch die vierte Kostenposition – Fuhrparkkosten von 6,3 % – lässt sich auf die Reisetätigkeit zurückführen^[9]. Die Reisekosten stehen somit real betrachtet an zweiter Stelle der Kostenverursacher. Und dieser Anteil steigt umso mehr, je kleinteiliger die Beratung wird: Eintages-Beratungen verursachen offensichtlich prozentual höhere Reisekosten als ein Berater, der die gesamte Arbeitswoche beim Kunden verbringt.

Auf der anderen Seite besteht ein Bedarf für Beratung in der mittelständischen Wirtschaft. Sie wird schließlich durch den Wettbewerb der Großunternehmen zur Optimierung gedrängt und möchte sich in Zukunft auch in neuen Geschäftsfeldern bewähren^[2]. Zudem sind externe Berater nachweislich einer der fünf häufigsten Initiatoren von Innovationen im Mittelstand^[11]. Dazu kommt die Erkenntnis über den hohen Stellenwert der Digitalisierung, die oftmals nur mittels externer Beratung erschlossen werden kann^[12].

Es bedarf daher neuer Ansätze, Beratung für den Mittelstand anzubieten. Da in den hohen Kosten und der unzureichenden Skalierung die Hauptprobleme der klassischen Beratung zu sehen sind, ist die Digitalisierung der Beratung selbst ein vielversprechender Weg.

Generell ist festzustellen, dass die Technologie in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht hat. Video-Telefonie und -Conferencing sind Massenprodukte geworden, die beruflich wie auch privat umfassend genutzt werden.

Durch Digitalisierung können Effizienz- und Effektivitätssteigerungen erreicht werden, insbesondere Kosteneinsparungen sind zu erwarten. Es gilt also zu identifizieren, an welchen Punkten Beratungskosten beziehungsweise Zeit und Qualität als abhängige Parameter durch digitale Technologie optimierbar sind.

Digitale Beratung: Der Consultant über Skype, oder doch mehr?

Beratung erfolgt klassischerweise vor Ort beim Kunden und mit ihm zusammen. Insofern ist die Reisetätigkeit auch eng mit dem Beraterberuf verknüpft^[14]. Auf der anderen Seite bieten Kommunikationstechnologien per se Möglichkeiten zur Interaktion über die Distanz. Daher bieten sich diese Technologien auch für die Beratung an. Eine solche Beratung, die technologiegestützt nicht vor Ort, sondern aus der Distanz heraus durchgeführt wird, bezeichnen wir als „Remote-Beratung“. Im Vergleich zu einer Vor-Ort-Beratung bietet dies zwei wesentliche Vorteile:

1. Die Reisetätigkeit entfällt: Reisen in diesem Kontext bedeutet erstens einen Kostenfaktor. Die Reisekosten muss entweder der Kunde tragen oder – was zunehmend zu beobachten ist – sie belasten die Marge des Beratungshauses. Zweitens entstehen beim Reisen nicht nur Kosten, sondern auch unproduktive Zeiten. Während der Berater reist kann er nicht oder höchstens stark eingeschränkt produktiv arbeiten. Insofern ist es im Interesse des Beratungsunternehmens diese Zeiten zu verringern, auch wenn sich der Kunde in manchen Fällen an diesen Kosten beteiligt. Insofern profitieren immer beide Seiten von einer Reduktion beziehungsweise Eliminierung der Reisetätigkeiten.

2. Beratung kann kleinteiliger werden: Sowohl für den Berater als auch für den

Kunden ergibt es wenig Sinn, für eine Stunde Beratung fünf Stunden im Auto anzureisen. Je größer die Distanz und damit die Reisekosten und -zeiten, desto größer muss der Beratungsumfang sein, damit Beratung überhaupt wirtschaftlich erbracht werden kann. Dieser Zusammenhang entfällt dann, wenn die Distanz keine Rolle mehr spielt. Wenn Berater und Kunde über IKT-Systeme kommunizieren, fallen nur noch geringe Beratungsnebenkosten an. Damit können aber auch kleinere Beratungsumfänge realisiert werden. Einen Berater für eine halbe Stunde zu konsultieren ist auf einmal ein realistisches Geschäftsmodell. Insofern wirkt die Remote-Beratung nicht nur durch eine Kostenreduktion, sondern auch dadurch, dass neue Angebote am Markt platziert werden können.

Es bleibt die Frage: Kann Remote-Beratung so gut sein wie eine Kundenberatung vor Ort? Generell ist festzustellen, dass die Technologie in den letzten Jahren große Fortschritte gemacht hat. Video-Telefonie und -Conferencing sind Massenprodukte geworden, die beruflich wie auch privat umfassend genutzt werden^[15]. Neben der Übertragung von Ton und Bild haben sich zahlreiche Werkzeuge etabliert, die das Zusammenarbeiten über die Distanz zunehmend vereinfacht und effizienter gemacht haben. Hierzu zählen Remote-Control Tools, die einen direkten Zugriff eines Beraters auf die Systemoberfläche des Kunden zulassen. Dies hat insbesondere bei IT-Beratung, welche oft Migrations-, IT-Service oder Software Customizing umfasst, eine hohe Anwendbarkeit. Einen weiteren wesentlichen Mehrwert erzielen SlideSharing Tools, die die Anzeige von Präsentationsfolien oder Dateien auf allen Rechnern der Konferenzteilnehmer erlauben. Ergänzend zu den genannten Werkzeugen oder auch als eigenständige Beratungssoftware ist



Tobias Greff

Tobias Greff ist Research Professional am AWS Institut für digitale Produkte und Prozesse (AWSi). Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Konzeption und Implementierung zukünftiger digitaler Beratungsleistungen und der Analyse von Innovationsthemen.

Kontakt

Tobias.Greff@aws-institut.de
Tel.: +49 172 4580391
www.aws-institut.de



Dr. Dirk Werth

Dirk Werth ist wissenschaftlicher Direktor des AWS-Instituts für digitale Produkte und Prozesse (AWSi). Zuvor arbeitete er über viele Jahre in verschiedenen Positionen am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI), zuletzt als Leiter der Business Integration Technologies Group und als Vice President Innovation & Research Consulting. Die Entwicklung innovativer Anwendungssysteme und Geschäftsmodelle bildet den Schwerpunkt seiner Arbeit.

Kontakt

dirk.werth@aws-institut.com
Tel.: +49 172 458 0249
www.aws-institut.de

Beratung lebt allgemein zu einem nicht unwesentlichen Teil vom Wissenstransfer. Berater lernen in einer Vielzahl von Unternehmen und tragen dieses Wissen im nächsten Projekt zu den nächsten Kunden.

Groupware zu nennen. Sie erlaubt die Übertragung des klassischen kollaborativen Beratungsworkshops ins Internet. Durch Tools zum gemeinsamen Brainstorming, Mindmapping oder zur kollaborativen Texterstellung ist auch beispielsweise die kreativere Remote-Beratung möglich. Trotz stetiger Optimierung bleibt jedoch das Defizit, dass emotional ein persönliches Begegnen anders wahrgenommen wird als ein bloßes Videotelefonat^[16].

Aber ist mit Remote-Beratung die Digitalisierung der Branche schon beendet? Sind die Potentiale einer Digitalisierung damit ausgeschöpft, dass man den Faktor Reisen eliminiert hat? Der Buchhändler Amazon hat anfangs auch nur den Buchladen durch einen Online-Store ersetzt. Mittlerweile ist sein Geschäftsmodell jedoch vielfältig und geht weit über die Ursprungsidee hinaus. Dies betrifft einerseits das Angebotsportfolio, das sich radikal diversifiziert hat. Aus einem Buchhändler ist ein Universalhandel geworden, bei dem fast nichts mehr nicht eingekauft werden kann (beispielsweise auch abstrakte Produkte wie IT-Dienste über Amazon Web Services oder Manpower via Amazon Mechanical Turk). Gleichzeitig hat sich Amazon geöffnet, auf amazon.com vertreiben neben Amazon selbst auch eine Vielzahl weiterer, konkurrierender Händler mitunter die gleichen Produkte. Dieser Plattformgedanke ist typisch für eine Vielzahl erfolgreicher Digitalisierungsinitiativen^[17].

Beratung als Intermediär: Mittelständler berät Mittelständler

Plattformen sind typische Intermediäre. Sie bieten selbst nur indirekte Leistungen, die eigentliche Leistungserbringung liegt bei den Teilnehmern beziehungsweise Partnern der Plattform. Die Plattform selbst ist nur der Matchmaker, der möglichst effizient Anbieter

und Nachfrager zusammenbringt^[17]. Durch die strategische Positionierung ist es der Plattform damit möglich, beide Seiten jeweils gegeneinander auszuspielen und insgesamt von beiden Seiten zu profitieren. Dennoch liegt der Nutzen unmittelbar bei den Teilnehmern^[17]. So verfügen die Käufer mit steigender Verkäuferzahl sowohl über ein größeres Angebot als auch für ein konkretes Produkt über mehrere im Wettbewerb stehende Anbieter. Gleiches gilt umgekehrt für die Verkäufer.

Auch Beratung ist ein handelbares Gut. Insofern liegt es nahe, auch Beratung über eine Plattform anzubieten beziehungsweise präziser zu vermitteln. In der Praxis gibt es bereits erste Ansätze, die insbesondere auch auf der Freelancervermittlung aufbauen. Hierzu zählen Vermittlungsplattformen für die Individualberatung wie clarity.fm oder projektwerk.com, aber auch Vermittlungsplattformen für Businessberatung wie quantifye.com oder consultingsearcher.com. Hervorzuheben sind daneben Crowdsourcing Plattformen wie beispielsweise innocentive.com, die es dem Beratungssuchenden sogar ermöglichen, konkrete Probleme weltweit auszuschreiben. Die Crowd, das heißt die weltweit aktiven wissenschaftlich und branchentechnisch breit aufgestellten Mitglieder, steht danach im Wettbewerb um eine Lösung. Die Plattformen profitieren von der Schöpfungskraft und dem Wissenstransfer der beratenden Mitglieder in Form von Vermittlungsgebühren oder additiven Dienstleistungen^[18].

Beratung lebt allgemein zu einem nicht unwesentlichen Teil von diesem Wissenstransfer. Berater lernen in einer Vielzahl von Unternehmen und tragen dieses Wissen im nächsten Projekt zu den nächsten Kunden. Insofern ist ein Teil ihrer Leistung darin zu sehen, Probleme und Lösungen geeignet zu transferieren. In diesem Sinne agieren Berater als Wissensintermediäre.

Da aber die Wissensquelle selbst bei einem anderen Kunden liegt, könnte man den Berater als Vermittler auch ausschließen. Dies ist seit Jahren eine effektive Digitalisierungsstrategie wie sie beispielsweise im Direktvertrieb angewendet wird. Mittels geeigneter Infrastruktur können Kunden sich selbst und andere beraten, ohne auf Berater zurückgreifen zu müssen. Im nordamerikanischen Raum haben sich hierzu bereits geeignete Online-dienste etabliert, die primär auf sozialen Netzwerken basieren. Beispielhaft sollen hier sermo.com oder doximity.com genannt werden, die soziale Netzwerke für Ärzte repräsentieren. In den Netzwerken können sich Ärzte gegenseitig beraten und bei Diagnosen unterstützen, ohne zuvor auf teure Lehrgänge gehen zu müssen^[19]. Ähnliche Modelle finden sich auf Webseiten wie texasbar.com für Anwälte oder researchgate.net für Forscher. Teure Beratung im Sinne von externer Problemlösung und Weiterbildungsveranstaltungen werden durch ein riesiges Forum von Branchenkollegen ersetzt.

Gerade für den Mittelstand kann dieser Ansatz auch in der Unternehmensberatung interessant sein. Zum einen liegt das daran, dass das klassische Consultingmodell, wie zuvor bereits erwähnt, beim Mittelstand auf Grund der hohen Kostenpositionen nicht zum Tragen kommt^{[2], [4]}. Zum anderen kann es für einen Mittelständler auch effektiver sein, sich von seinesgleichen beraten zu lassen. Denn wer kennt die Probleme eines Mittelständlers besser als ein Mittelständler? Dies spiegelt sich auch in der oben genannten Ansicht des Mittelstandes wider, die eigenen Mitarbeiter seien ausreichend, die Probleme des Unternehmens zu lösen (vgl. Abb. 2). Aber diese können bei Unterauslastungen auch andere Probleme lösen, im Sinne von Beratung on demand. Dieses Vorgehen beseitigt gleichzeitig jeden Zweifel des Mittelstandes, dass die Anwendbarkeit der Beratungsergebnisse nicht gegeben sei. Insgesamt fällt damit ein weiterer Hemmfaktor für die Beanspruchung von Beratung im Mittelstand^[4].

Heute berate ich mich einmal selbst ...

Beratung ist im Wandel. Auch wenn auf den ersten Blick das etablierte Geschäft wächst, entstehen zunehmend digitale Systeme, die das Potential haben, Unternehmensberatung signifikant zu

Kurz und bündig

Dank der Digitalisierung wird Beratung in Zukunft deutlich effizienter vom Mittelstand zu nutzen sein. Zentrale Fragen in diesem Zusammenhang sind, wie Beratung bislang vom deutschen Mittelstand genutzt wird und wie deren Nutzung durch Instrumente der Digitalisierung grundlegend optimiert werden kann. Hierbei gilt es insbesondere, auf die vielfältigen softwareseitigen Potenziale Bezug zu nehmen, die durch Themen wie Remote Beratung, Plattformmärkte, Self- oder Crowd-Consulting entstehen.

verändern. Wer Innovationsprozesse kennt, weiß, dass eine Disruption zuerst klein anfängt, aber überproportional wächst und ab einem kritischen Punkt in kurzer Zeit etablierte Geschäftsmodelle überholt.

Gerade für den Mittelstand ist dies eine verheißungsvolle Zukunft. Er kann von den Vorteilen der Beratung in einer neuen Weise profitieren, die für diese Art von Unternehmen besser geeignet und kompatibler ist. Der entscheidende Schritt dabei ist es, ob sich geeignete Techniken finden, wie ein Matchmaking zwischen Lösungssuchern und Lösungsanbietern effizient rein digital abgewickelt werden kann. Aber, und das kann der nächste Schritt sein, wenn dies gelingt ist der Weg nicht mehr weit zu Systemen, die in einem geleiteten Prozess den Kunden dazu befähigen, seine Probleme selbst zu lösen. Frei nach dem Motto: „heute berate ich mich einmal selbst ...“.



Weiterführende Inhalte finden Sie unter folgendem Link: <http://bit.ly/1nXH1WL>

Gerade für den Mittelstand ist dies eine verheißungsvolle Zukunft. Er kann von den Vorteilen der Beratung in einer neuen Weise profitieren, die für diese Art von Unternehmen besser geeignet und kompatibler ist.