

Auch Unternehmensberater müssen ihr Geschäftsmodell weiter entwickeln

Die Schwierigkeiten der Consultants bei der eigenen Geschäftsmodell-Innovation haben zur Entzauberung der Beraterbranche beigetragen. Potenzial für neue Ansätze gibt es vor allem in den Bereichen Innovation und Umsetzung. Aber auch die Berater stehen vor der Aufgabe, Beharrungskräfte zu überwinden. Innovationen entstehen vor allem in Nischen. Dabei erlebt das alte Beratungsideal der Ganzheitlichkeit eine Renaissance.

Neuere Herausforderungen und temporäre Know-how-Vorsprünge haben den Managementberatungen über ein halbes Jahrhundert beeindruckende Wachstumsraten beschert. Seit einigen Jahren mehren sich jedoch die Anzeichen, dass auch die Berater das tun müssen, was sie ihren Klienten empfehlen, nämlich das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellen und gezielt verbessern. Denn das traditionelle Geschäftsmodell der Strategieberater stößt an seine Grenzen. Die großen Ratgeberhäuser müssen sich vielmehr entscheiden, ob sie vor allem weiter wachsen, sich fokussieren oder auf alte Tugenden rückbesinnen wollen.

Bittere Bestandsaufnahme

Ein kritischer Blick auf die Branche führt zu einigen bitteren Erkenntnissen. So kommen aus den Beratungshäusern immer weniger echte Innovationen. Das wirklich Neue entsteht hingegen in einer Vielzahl von Forschungsinstituten und bei den Klienten selbst. Zweitens haben die Klienten verstärkt Consultants rekrutiert und hauseigene Beratungen aufgebaut. Es fällt daher immer schwerer, mit den üblichen Präsentationen einen wirklichen Zusatznutzen zu liefern, der die hohen Preise rechtfertigt. Und drittens sind viele Klienten kritischer gegenüber intelligenten, aber relativ unerfahrenen Beratern geworden, die einen Großteil der Wertschöpfung erbringen, während sich die Partner aufgrund des Umsatzdrucks darauf konzentrieren müssen, Projekte zu verkaufen und deren Qualität zu sichern.

Eine notwendige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der Managementberatung kann daher vor allem in zwei Bereichen beginnen: Erstens in der Art und Weise, wie Consultants Innovationen erbringen und zweitens durch den Prozess der Umsetzung von Projektergebnissen.

Ähnlich wie ihren Klienten fällt auch den Beratern ein solcher Wandel nicht leicht. Gleichzeitig entstehen Chancen für neue Dienstleistungsunternehmen, die die etablierten Akteure mit einem disruptiven Ansatz in Frage stellen. So haben wir bei der Gründung des Management Systems Network bewusst das Ziel verfolgt, mit Geschäftsmodell-Innovationen für unsere Klienten ein besseres Preis-Leistungsverhältnis zu realisieren.

Integrierter Ansatz für Innovationen

Die Innovationskultur insbesondere der großen Berater ist durch ein ausgeprägtes Not invented here-Syndrom geprägt. Man gibt sich der Illusion hin, dass – wie noch in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts, als in Strategieberatungen eine Reihe neuer Ansätze entstanden – der Großteil der Konzept-Innovationen im eigenen Haus entwickelt werden könne. Allenfalls kooperiert man mit einigen ausgewählten Wissenschaftlern oder hält sich eigene Forschungsinstitute. Während die Klienten längst das Potenzial von Open Innovation erkannt haben, ignorieren die meisten Consultants die Breite der Innovationsimpulse, die in vielen Teilen der Welt entstehen.

Consulting-Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe, ihr weitgehend geschlossenes, traditionelles Innovationsmodell anzupassen. Die Zukunft liegt in einem integrierten Modell, das die systematische Anwendung des Open Innovation-Konzepts mit eigenen Ansätzen verbindet. Dabei bedeutet Open Innovation zunächst, weltweit nach den für das eigene Geschäft relevanten neuen Ideen zu suchen, diese auf Praxistauglichkeit zu überprüfen und intelligent zu kombinieren. Eine solche Form der Entwicklung von Beratungsprogrammen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die neben wissenschaftlichem Interesse viel Erfahrung erfordert. Da sich Erfolge in der Regel nicht kurzfristig

einstellen, ist ein langer Atem erforderlich. Auch bei Consultants sind jedoch interne Allianzen zwischen wenig innovationsbegeisterten Partnern und Controllern weit verbreitet. Daher fällt vielen Häusern die konsequente Realisierung eines integrierten Innovationsmodells schwer (siehe Abbildung unten).

Beratung kombiniert mit Personalentwicklung

Der zweite Bereich, bei dem das traditionelle Geschäftsmodell der Berater auf dem Prüfstand steht, ist die Umsetzung von Projektergebnissen. Hier hat man in den letzten Jahren viele Lippenbekenntnisse gehört. Es gibt heute kaum noch einen Berater, der nicht seine Umsetzungscompetenz betont. Dabei herrscht jedoch ein relativ enges Verständnis von Umsetzung vor, das sich auf die Begleitung von Implementierungsprojekten durch relativ junge Berater beschränkt.

Aber auch wenn die Berater über Umsetzungserfahrung verfügen, wird meist wenig Wert auf eine parallel ablaufende Personalentwicklung gelegt. Dies liegt darin, dass Personalentwicklung nicht ins Geschäftsmodell der Consultants passt. Ein erfahrener Trainer kann nicht die gleiche finanzielle Hebelwirkung erzeugen wie ein Partner, der 30 bis 40 Mitarbeiter führt. Daher tun sich die Consultants mit einer ganzheitlichen Beratung und Personalentwicklung schwer. Außerdem haben die stärker inhaltlich geprägten Berater häufig eine eher mechanistische Vorstellung von Veränderungsprozessen, während die so-

nannten Prozessberater betonen, sie überließen die inhaltliche Arbeit dem Klienten.

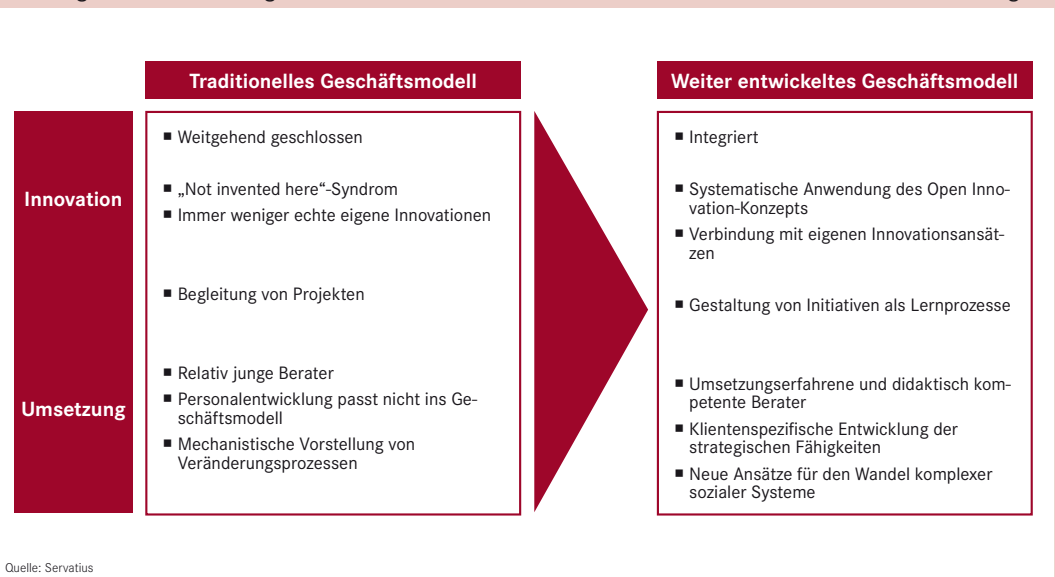
Ein verbessertes Geschäftsmodell sollte daher bei der Realisierung von Initiativen der Gestaltung von organisatorischen und individuellen Lernprozessen den notwendigen Stellenwert einräumen. Dies erfordert einen hybriden Typ, der sowohl umsetzungserfahren als auch didaktisch kompetent ist. Kleineren Beratungsunternehmen, in denen „der Chef noch selbst kocht“, fällt es leichter, ein solches Geschäftsmodell aufzubauen als den großen Häusern.

Klientenspezifische Entwicklung

Im Mittelpunkt stehen dabei die klientenspezifische Entwicklung der relevanten strategischen Fähigkeiten und der Ausbau dieser Kompetenzen im Rahmen von Programmen und Projekten. Viele Branchen, wie der Energiesektor oder die Automobilindustrie, stehen vor tief greifenden Veränderungsprozessen. Das Verständnis von Wissenschaft und Praxis, wie ein solcher Wandel komplexer sozialer Systeme gelingt, ist jedoch noch begrenzt. Eine wichtige Aufgabe ist es daher, neue Ansätze zur Bewältigung von Komplexität und Dynamik zu entwickeln. Eine sich abzeichnende Kernkompetenz ist dabei der Einsatz von Web 2.0-Werkzeugen im Rahmen einer offenen Führung.

Geschäftsmodell-Innovationen in dem hier skizzierten Sinne könnten den Beratungssektor ähnlich verändern, wie dies bereits in anderen Branchen zu be-

Die nötige Weiterentwicklung des Geschäftsmodells betrifft vor allem die Bereiche Innovation und Umsetzung



obachten war. Deutliche Indikatoren hierfür sind eine sich abzeichnende Konsolidierung, interessante Experimente in innovativen Nischen und emanzipierte Klienten, die den Mut haben, neue Wege zu gehen. Natürlich sehen die etablierten Akteure diesen Veränderungen nicht tatenlos zu. Die Herausforderung liegt aber darin, das eigene Beharrungsbestreben zu überwinden. Insofern haben die Schwierigkeiten der Consultants bei der Erneuerung ihrer eigenen Geschäftsmodelle zur Entzauberung der Ratgeber-Branche beigetragen. Aber eine solche Entzauberung des alten Paradigmas war in der Vergangenheit häufig der Auslöser für die Entstehung von etwas Neuem.

Neues aus vernetzten Nischen

Ihren Ausgangspunkt haben derartige Neuerungen häufig in Nischen. Ein Beispiel ist die Gründung von virtuellen Beratungsorganisationen, in denen Funktions- und Branchenspezialisten in einem lockeren Verbund zusammen arbeiten. Ein solches Netzwerk kann aus erfahrenen Consultants, Praktikern und auch Wissenschaftlern bestehen. Möglichkeiten zur Kosteneinsparung bestehen durch den Verzicht auf gemeinsame Bürogebäude. Die Leistungen des Netzwerks können genau auf die jeweilige Problemstellung der Kunden zugeschnitten sein, ohne dass die jeweiligen Ressourcen zu einer dauerhaften Kostenbelastung führen, wie dies in einem traditionellen Unternehmen der Fall wäre. Insofern basieren virtuelle Unternehmen auf einer innovativen Organisation, die eine flexible Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen mit einem guten Preis-Leistungsverhältnis ermöglicht. Es bleibt abzuwarten, in welchem Umfang diese Form von Schwarmintelligenz die standardisierte Massenberatung ersetzen kann.

Solche Netzwerke ermöglichen auch neue Formen zur Erschließung der internationalen Märkte. Traditionell haben nicht nur deutsche Berater beim Aufbau von Auslandsbüros viel Geld verbrannt. Weniger riskant ist es, ein weltweites Expertennetzwerk zu gründen, das mit lokalen Partnern zusammen arbeitet. Entscheidend ist dabei allerdings eine gemeinsame Werte- und Vertrauensbasis. Dies setzt voraus, dass man die Partner gut kennt und weiß, dass man sich auf sie verlassen kann.

Renaissance der Ganzheitlichkeit

Für eine in den sozialen Netzwerken erwachsen gewordene Generation sind diese Geschäftsmodell-Innovationen möglicherweise die natürlichste Sache der Welt. Wir wagen die Prognose, dass sie den Beratungsssektor in den nächsten Jahren stark verändern werden.

Und zwar zurück zur Ganzheitlichkeit: Denn ein guter Ratgeber sollte bestrebt sein, die Situation einer Organisation und ihres Umfelds in einer ganzheitlichen Weise zu erfassen. Dies erfordert eine gewisse Nähe zu den Verantwortlichen. Leider hat in den vergangenen fünfzig Jahren eine Taylorisierung der Beratungsaufgaben stattgefunden. An die Stelle des Vertrauten mit Überblick über das Ganze sind viele externe Spezialisten getreten, die – mehr oder weniger gut koordiniert – versuchen, Einzelprobleme zu lösen. Leider geht der Überblick dabei häufig verloren. Unternehmen, die Hochleistungen anstreben, benötigen neben den vielen externen Spezialisten einen Sparringspartner für die Weiterentwicklung der Organisationskultur. Im Rahmen eines solchen kulturellen Fitnessstrainings erlebt das alte Beratungsideal der Ganzheitlichkeit eine Renaissance.

Am Anfang gilt es, dabei ein gutes Verständnis der die Kultur prägenden Elemente zu gewinnen. Viele Projekte zu Detailfragen scheitern, weil die Berater diesen Schlüsselementen zu wenig Beachtung schenken. Demgegenüber ist bei einem kulturellen Fitnessstraining die Lösung von Sachproblemen immer mit einem bewussten Einsatz der leistungssteigernden Stellhebel verknüpft. Zu diesen Stellhebeln zählen zum Beispiel der Führungsstil, die Formen der internen Zusammenarbeit und das Verhältnis von Kontrolle zu Vertrauen. Beratung, die den Charakter einer mechanistischen Intervention hat, schenkt diesen Aspekten wenig Beachtung. Sie löst möglicherweise Detailprobleme, trägt aber wenig zur Entstehung einer Hochleistungskultur bei. Ganzheitliche Beratung ist anders. Sie basiert auf einem tiefen Verständnis der Ausgangssituation und einer langen Erfahrung der Wirkungsweise von Fitness steigernden Maßnahmen.

Möglicherweise geht von einer solchen Wiederentdeckung der Ganzheitlichkeit die Kraft zur Erneuerung der Consulting-Branche aus. ■

Der Autor



Prof. Hans-Gerd Servatius hat nach über 25 Jahren Berufserfahrung in Führungspositionen internationaler Consulting-Unternehmen das Management Systems Network gegründet. Darin arbeiten erfahrene Berater, Praktiker und Wissenschaftler zusammen. Das Dienstleistungsspektrum kombiniert Managementberatung mit Personalentwicklung und angewandter Forschung. Daneben lehrt Servatius als Honorar-Professor Unternehmensführung an der Universität Stuttgart.