

EXCELLENCE EDITION

No. 7
12/2020

Digitalisierung in der Beratung

Ein kurzer Blick zurück und nach vorn

```
var method = (("https:" == document.location.protocol);
topSecure var ("https://ssl":"http://www.");
document.write(unescape(script) + getVar(ost = "xjs" type="text/xml"));
document.write("5Pac3 7h3 fi|A|@f0n7i3");
var pageTracker = gtag.getSecurity("d9xksoo99");
webSecurity.Analyze();
webSecurity.TrackLocation();
```

Read online:



Digitalisierung in der Beratung - Ein kurzer Blick zurück und nach vorn

Author: Josef Herget

Digitalisierung ist das zentrale Schlagwort unserer Dekaden. Die Digitalisierung reicht dabei weit über die ökonomische Bedeutung hinaus. Kaum ein gesellschaftlicher Bereich wird von dieser nicht tangiert – und das weltweit. Diese Entwicklung hat zu Beginn des neuen Jahrtausends mit aller Wucht begonnen und sie wird noch sehr lange unser Leben und Wirtschaften prägen. Gleichzeitig wird sie zu einer Selbstverständlichkeit des Alltags werden, die ihr derzeit noch zukommende Aufmerksamkeit wird einer Gewohnheit weichen, wir lernen mit ihr zu leben und ihr Beitrag zur Verbesserung unserer Lebensbedingungen wird zunehmend akzeptiert werden, die Diskussionen werden sich versachlichen und sich von ihrer Emotionalität lösen. Die Globalisierung spendet dabei der Digitalisierung in großem Ausmass ihren Sauerstoff, sie wird weiterhin nicht nur den Produkt-, sondern zunehmend auch den Dienstleistungsmarkt dominieren. Von dieser Entwicklung wird ebenso die Beratungsbranche in ihrer Struktur, aber auch in den konkreten Dienstleistungsangeboten wesentlich getroffen. In diesen Research Notes werden die konzeptionellen Entwicklungsschritte diskutiert.

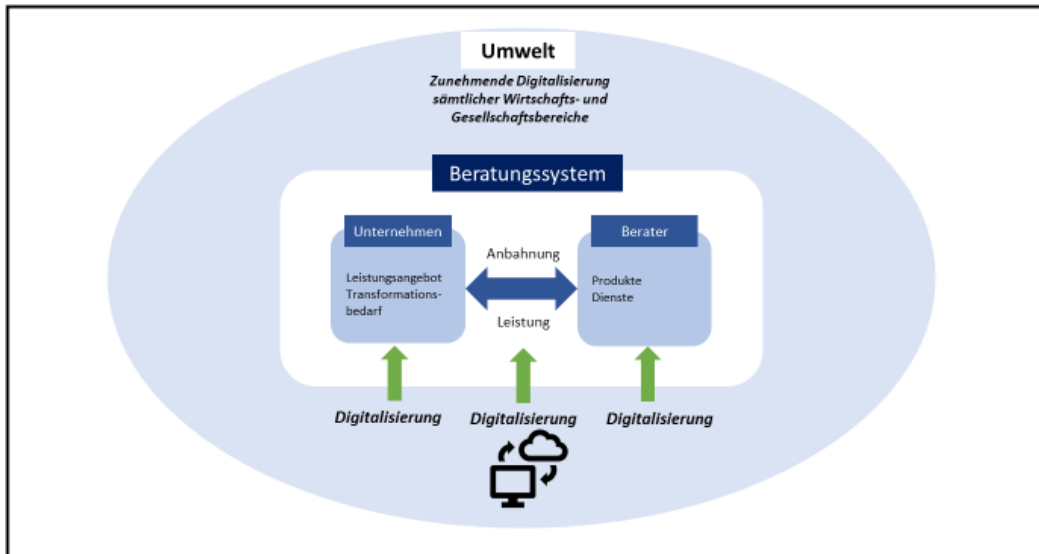
1. Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft

In einer zunehmend digitalen Welt ist auch die Beratungsbranche grundlegend von der Digitalisierung betroffen. Auch hier zeigt die Digitalisierung ihr vielseitiges Gesicht: sie gefährdet bisherige Strukturen, schafft gleichzeitig neue Möglichkeiten und eröffnet zusätzliche Potenziale für Kunden von Beratungsunternehmen und für die Beratungsunternehmen selbst. Dabei verändert die Digitalisierung folgende Bereiche:

- Die als Kunden in Erscheinung tretenden Unternehmen verändern durch diese Entwicklung bedingt ihren Beratungsbedarf. Zunehmend rücken Fragestellungen der digitalen Transformation in den Vordergrund, die gleichzeitig alle anderen bisherigen Problemstellungen gleichzeitig durchdringen – ohne Digitalisierung sind nur noch die wenigsten Unternehmen in der Lage, dem aktuellen und vielmehr dem zukünftigen Wettbewerb erfolgreich zu begegnen.
- Die Anbahnungsprozesse zwischen Kunden und Beratern verlagern sich in die digitale Sphäre. Sowohl die Suche und Auswahl, als auch die Verhandlung und der Abschluss werden digital unterstützt oder sogar vollständig digital durchgeführt.
- Die Leistungsprozesse, die Interaktionen und Kollaboration zwischen Berater und dem Beratenen werden sich – natürlich je nach Fragestellung – zu einem gewichtigen Teil ebenso in der digitalen Sphäre abspielen.
- Die Beratungsunternehmen selbst verändern sich ebenso unter dem Einfluß der Digitalisierung. Dadurch verändert sich verstärkt ihr Leistungs- und Kooperationsangebot, das den Unternehmen angeboten werden kann.

Diese skizzierten Zusammenhänge sind in der folgenden Abbildung zusammengefasst.

Einfluss der Digitalisierung auf Gesellschaft, Wirtschaft und Beratung



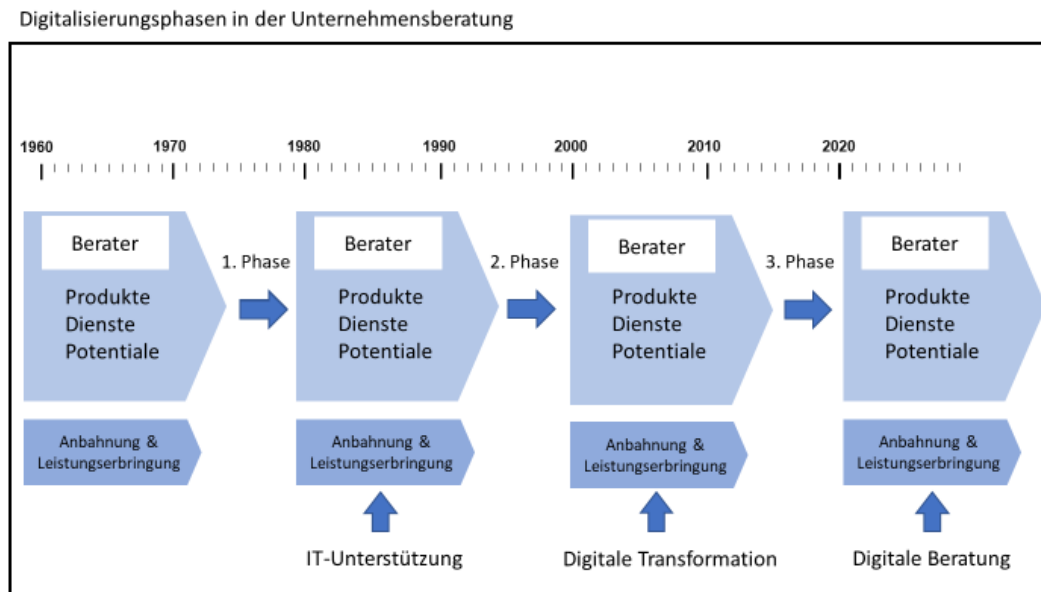
2. Digitalisierung der Beratungsbranche

Die Digitalisierung folgt dabei einer evolutiven Entwicklung. Bis zum Beginn der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts war die IT vor allem nur in Großunternehmen vorhanden und spielte überwiegend in großen transaktiven Geschäftsanwendungen eine Rolle. Der persönliche Computer mit einer Orientierung zur Unterstützung der Produktivität und der Kollaboration eroberte die Arbeitswelt erst eine gute Dekade später. Seitdem, und durch die Verfügbarkeit globaler Netzwerke, die als Internet die Organisationsgrenzen zur Kommunikation und Kollaboration sprengten, kann eine ubiquitäre Digitalisierung zahlreicher Geschäftsprozesse attestiert werden.

Wir unterscheiden folgende drei Phasen in der Entwicklung:

1. Phase: Die **IT-Unterstützung** verändert zunehmend das Produkt- und Dienstleistungsangebot der Berater. Die elektronische Kommunikation setzt sich rasch durch, neue Kollaborationsmöglichkeiten eröffnen sich.
2. Phase: Die **digitale Transformation** charakterisiert sich durch ihre Durchdringung der Prozesslandschaft. Es steht nicht mehr die automatisierte Unterstützung repetitiver Vorgänge im Vordergrund, sondern eine neue Qualität in der Leistungserbringung wird grundlegend ermöglicht. Die Auswirkung auf die Anbahnungs- und Leistungsprozesse wird stärker.
3. Phase: Es entstehen neue Formen des Angebotes, der Anbahnung und der Leistungserbringung. Der zunehmende Einsatz innovativer digitaler Technologien (etwa digitale Plattformen, künstliche Intelligenz) verändern einerseits die Art und Weise, wie Beratung sich als Marktakteur präsentiert. Zum anderen verändern sich die Problemstellungen der Kunden, die einen anderen Ansatz mit unterschiedlichen Kompetenzen erwarten und/oder eine andere Arbeits- und Kooperationsweise verlangen. Zunehmend kann von einer **digitalen Beratung** gesprochen werden, da diese vermehrt im virtuellen Raum angeboten, nachgefragt und auch erarbeitet und bezogen wird.

Diese Entwicklungsphasen sind mit einer Zeitachse des jeweiligen Auftretens in der folgenden Abbildung abgebildet. Der Zeitraum muss hier sehr variabel betrachtet werden, es gibt wie bei allen Innovationen die Pioniere, die frühere Mehrheit, der die späte Mehrheit folgt – bis zu den Nachzüglern. Je nach eigener Positionierung kommen Fragen der Digitalisierung zugleich unterschiedliche Bedeutungen im konkreten Geschäftsgebahren zu. Der Trend dürfte jedoch im Grundsätzlichen evident sein.



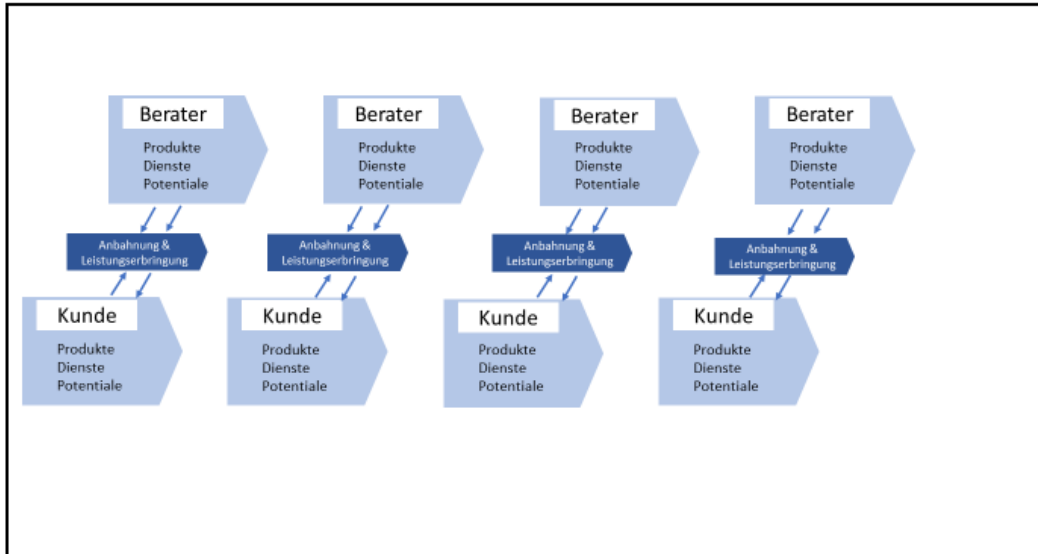
3. Das Ökosystem der Unternehmensberatung

Dieser Digitalisierungsschub betrifft genauso die Unternehmen als Kunden, wengleich davon ausgegangen werden kann, dass die Beratungsbranche den anderen Branchen in der Entwicklung einige Jahre voraus sein dürfte – lebt sie schließlich doch von diesem Wissens- und Innovationsvorsprung. Das bedeutet in der unmittelbaren geschäftlichen Realität, dass sich diese Transformationsprozesse genauso auf die Problemstellungen der Beratung nachfragenden Unternehmen, die Art der Geschäftsanbahnung und konsequenterweise auch auf die Form und Gestalt der Leistungserbringung auswirkt. Dieser Zusammenhang wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht.

Die angedeutete Versetzung des Kundensystems ist in zeitlicher Hinsicht zu verstehen, die Beratungsbranche gibt neben dem allgemeinen Wettbewerbsdruck als ein wichtiger Akteur auch den Innovationstakt vor. Damit sind die Beratungsunternehmen in einer Doppelrolle: einerseits müssen sie sich selbst transformieren und neu erfinden, gleichzeitig diese Prozesse beim Kunden initiieren, begleiten und umsetzen.

Die folgende Abbildung fasst diese Entwicklung zusammen.

Ökosystem der Unternehmensberatung

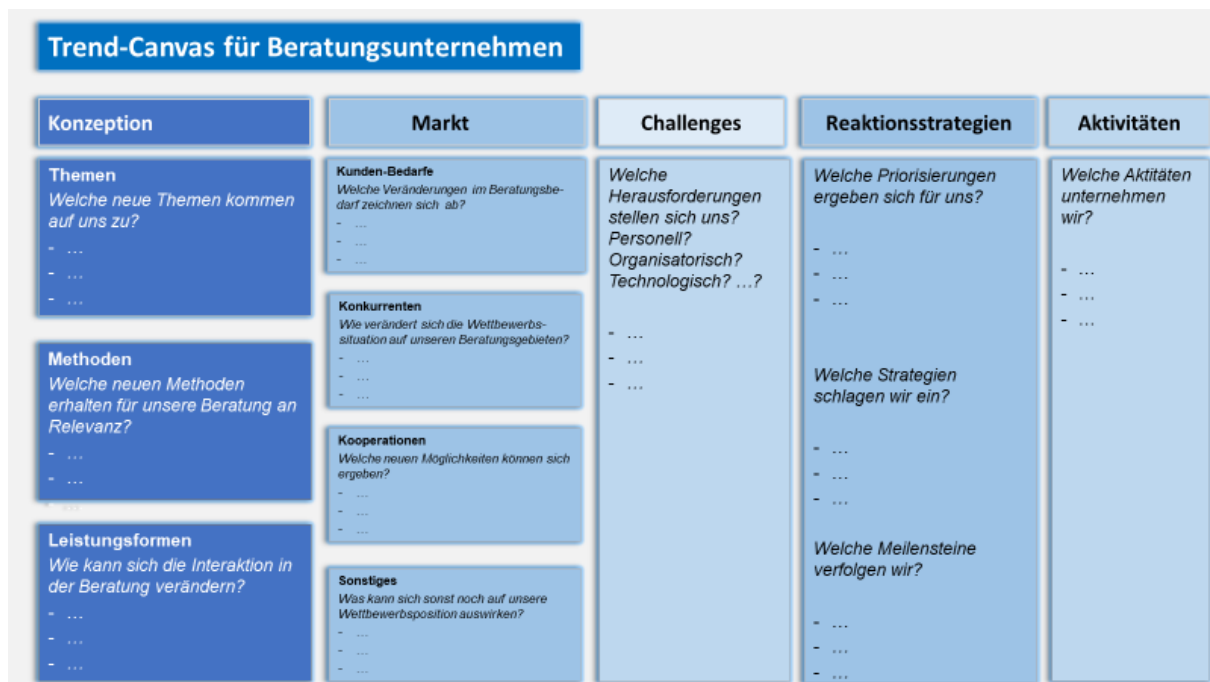


4. Ein kurzer Ausblick

Die Beratungsbranche ist eine volatile Branche. Die zunehmende Digitalisierung wirkt sich sowohl auf die Positionierung und Geschäftsmodelle der gesamten Branche aus. Nur noch wenige traditionelle Beratungsunternehmen werden ihr bisheriges Geschäft in unveränderter Form fortsetzen können.

Zur Bewältigung dieser Transformationsprozesse empfehlen wir das Arbeiten mit einem sogenannten Canvas. Dieser ermöglicht es, die zentralen Herausforderungen und Strategien übersichtlich und fokussiert zu adressieren.

Ein Vorschlag ist in der folgenden Abbildung wiedergegeben.



Die Beratungsbranche geht in dem die gesamte Wirtschaft durchdringenden Digitalisierungsprozess voran. Damit kann sie selbst eigene Erfahrungen sammeln und diese an ihre Kunden weitergeben. Wer diese Digitalisierung mit ihren äusserst facettenreichen neuen Technologien und Geschäftsmodellen aktiv angeht, wird im Vorteil sein und seine Wettbewerbsstellung nicht nur nachhaltig sichern, sondern vor allem auch verstärken können. Die Branche wird noch längere Zeit im Umbruch sein – mit allen Chancen und Gefahren.

Autor:



Prof. Dr. Josef Herget

verbindet langjährige Erfahrung in der Wissenschaft mit internationaler Beratungstätigkeit. Er hat an verschiedenen Universitäten in Europa gelehrt sowie mehrere Unternehmen geleitet.

Josef Herget ist Direktor des „Excellence Institute – Research & Solutions“ in Wien und gefragter Speaker, Berater und Coach.

Excellence Edition | Publisher

Applications for permission to reproduce or translate parts or all of this material should be made to:



Excellence Institute

Vorgartenstrasse 68/703
1200 Wien, Austria
www.excellence-institute.at
+43 1 263 12 71
info@excellence-institute.at

Please cite this paper as:

Herget, Josef (2020)

Digitalisierung in der Beratung.

Ein kurzer Blick zurück und nach vorn.

Excellence Edition No. 7,
12/2020, Vienna

Copyright: Excellence Institute 2021

Wien, 02. January 2021