

Gastkommentar

Nach vorn irren



Hunderte Seiten Powerpoint mit Bullshit sind out. Die Beraterbranche steht vor einem radikalen Umbruch, sieht **Markus Baumanns**.

Die Branche der Unternehmensberatungen boomt. Allein in Deutschland hat sich ihr Umsatz zwischen 2005 und 2015 mehr als verdoppelt. Es scheint hohen Bedarf nach Rat zu geben. Und doch rumort es gewaltig. Die klassische Beratungsbranche gerät durch neue Wettbewerber wie Designberater und Digitalisierungsgurus oder durch Wirtschaftsprüfer und Personalberater unter Druck, die ihre Wertschöpfungsketten in die Unternehmensberatung hinein zu verlängern versuchen. Algorithmen ersetzen zunehmend übliche Berateraufgaben wie die Optimierung von Standardprozessen oder Due Diligence bei Unternehmenskäufen und verkümmern zu automatisierten Billigdienstleistungen. Kunden bauen eigene Beratungs- und Digitalisierungskompetenz auf und holen sich externe Unterstützung punktuell hinzu.

Immer mehr Kunden sind zudem mit den üblichen Vorgehensweisen der Beratungen nicht mehr zufrieden. Wieso sollen sie Vertrauen in das Gelingen der Umsetzung einer Strategie haben, wenn diese von einer Truppe von Juniorberatern - die Marge des Dienstleis-

ters lässt grüßen! - hinter verschlossenen Türen entwickelt wird? Bei einer Stippvisite verkauft der teure Seniorpartner das Ergebnis als der Weisheit letzter Schluss, bevor die Beraterkarawane zum nächsten lukrativen Dauermandat weiterzieht. Nachdem sich der Staub gelegt hat, entpuppen sich die 120 Seiten Powerpoint als vielfach zuvor verwendeter Aufguss untauglicher Patentrezepte, deren Bullshitgehalt nur von dem Gerede von einer Beratung „auf Augenhöhe“ getoppt wird. Mitverantwortung bei der Umsetzung übernehmen? Fehlanzeige!

Strategieprojekte sequentiell abzuarbeiten, abgebildet in realitätsfernen „gantt charts“, ist von gestern. Heute und morgen geht es darum, iterativ und mit dem Kunden gemeinsam auszuprobieren, sich nach vorn zu irren, bisherige Festlegungen laufend infrage zu stellen und querzudenken. Diese Anforderungen stellen das Geschäftsmodell der Berater auf den Kopf. Monatelange Projekte mit hohem Personalaufwand am Stück passen nicht mehr in diese Zeit. An die Stelle eines längerfristig berechenbaren Einkommensstroms treten kürzere Projektzeiten und geringere Erträge. Teure Größe, die danach trachtet, alles unter einem Dach anzubieten, wird ersetzt durch das Arbeiten in Netzwerken exzellenter Lösungsanbieter.

Für diese Art Begleitung brauchen die Unternehmensberater der neuen Welt neben solidem methodischem Rüstzeug den Mut eines unabhängigen Standpunkts, Neugier und die Freude daran, sich in laufender direkter Interaktion live beim Kunden zu beweisen und mit umzusetzen.

Der Autor ist Unternehmensberater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com



Monatelange Projekte mit hohem Personalaufwand am Stück passen nicht mehr in diese Zeit.