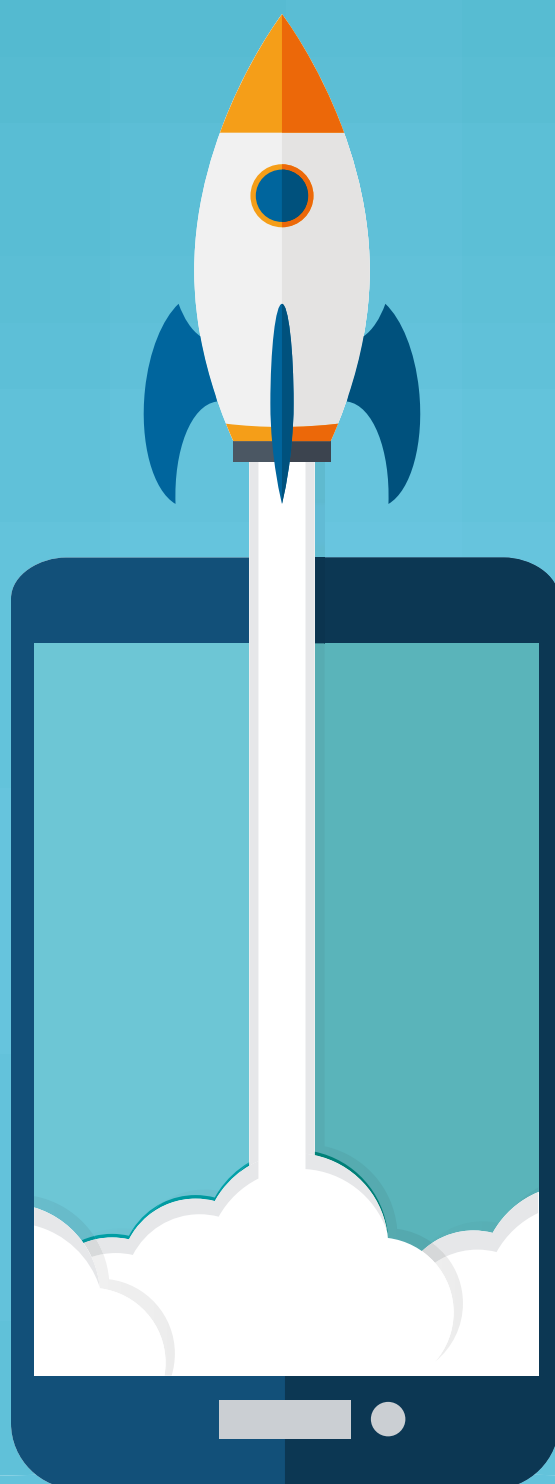


Und sie skaliert doch!

Skalierbarkeit als erfolgskritischer Faktor auch in der Digitalen Beratung

Dirk Werth, Tobias Greff, AWS-Institut für digitale Produkte und Prozesse



Beratung gilt als nicht skalierbar – mehr Projekte gleich mehr Berater lautet die einfache Formel. Aber die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten, die dazu führen, dass diese Rechnung so nicht mehr stimmt. Denn die Instrumente zur Skalierung, die in digitalen Unternehmen erfolgreich eingesetzt werden, lassen sich eben doch auf die Unternehmensberatung übertragen.

“Digitization is eating the world.” Der Megatrend Digitalisierung beeinflusst nachhaltig die Art und Weise, wie Unternehmen heutzutage agieren und morgen agieren werden. Dabei ist Digitalisierung primär kein Technologiethema: Es geht weniger um die Frage, welche Software führe ich neu ein. Vielmehr müssen sich Unternehmen damit beschäftigen, wie sie ihre Geschäftsmodelle und -prozesse nach digitalen Prinzipien anpassen können. Dabei helfen und unterstützen Unternehmensberater. Dies ist einer der Gründe dafür, dass der Markt für Beratungsunternehmen in Deutschland wächst. Im Jahr 2015 betragen die Einnahmen von Beratungsunternehmen laut BDU 27 Milliarden Euro, in 2009 waren es dagegen noch 17,6 Milliarden Euro.

Trotz wachsender Einnahmen steht jedoch auch die Beratungsbranche vor radikalen Veränderungen in ihren eigenen Geschäftsmodellen: Es ist nicht anzunehmen, dass das Consulting als einzige Branche von der Digitalisierungswelle unberührt bleibt. So wird die Digitalisierung in der nahen Zukunft auch in der Consultingbranche neue, digitale Geschäftsmodelle für die Beratung hervorbringen. Schon heute ist festzustellen, dass immer mehr Beratungsunternehmen eigene Units, Think Tanks oder Labs zur Digitalisierung einrichten. Es ist absehbar, dass hierdurch zahlreiche neue Digitalisierungsansätze auch für die Beratung verfügbar sein werden. Aber wie sehen diese aus? Und werden sie erfolgreich sein?

Der vorliegende Beitrag wendet sich diesem Thema zu. Im Mittelpunkt steht dabei jener Faktor, der sich als erfolgskritisch für digitale Geschäftsmodelle erwiesen hat: Skalierbarkeit. Hierzu analysiert der Artikel, mit welchen Instrumenten eine hohe Skalierbarkeit in digitalen Unternehmen realisiert werden kann und überträgt diese Erkenntnisse in das

Beratungsgeschäft. Im Ergebnis werden vier Kerninstrumente vorgestellt, wie die Skalierbarkeit in der Beratung erhöht werden kann.

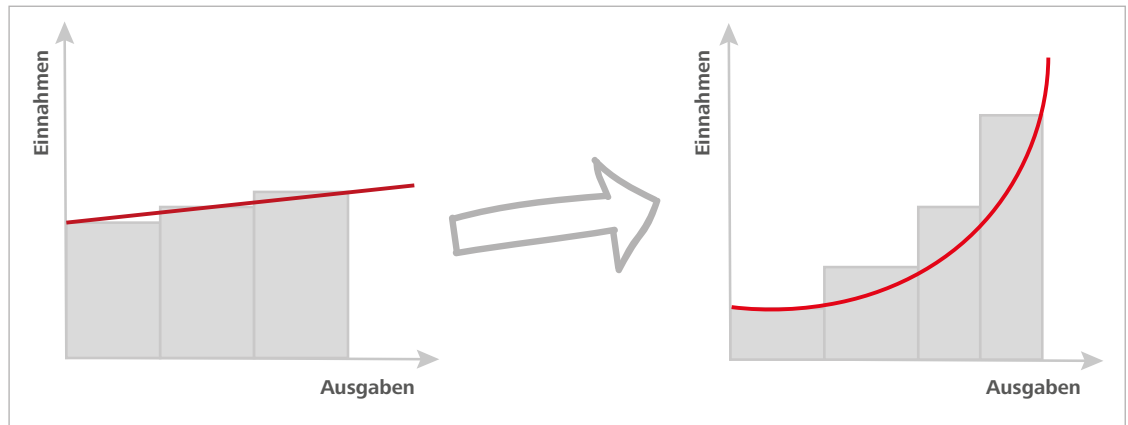
Skalierung – ein Muss!

Wenn es um die Frage geht, was digitale Geschäftsmodelle erfolgreich macht, ist ein Faktor essenziell: Skalierbarkeit. Nur Unternehmen, die in der Lage sind, sich und ihr Geschäftsmodell stärker zu skalieren, wachsen schnell – im Fall digitaler Unternehmen oft exponentiell. Ihre Steigerungsraten – sei es an Benutzern, an Inhalten oder an Umsatz – sind groß und übersteigen oft sogar 100% im Jahr. Solche Wachstumsraten sind in konventionellen Geschäftsbereichen kaum zu erzielen.

Wachstumsraten von über 100 % sind in konventionellen Geschäftsbereichen kaum zu erzielen.

Dabei meint Skalierung in diesem Zusammenhang die Expansionsfähigkeit eines Geschäftsmodells. Erstens ist hierunter die Fähigkeit zu verstehen, steigende Einnahmen zu generieren. Denn nur wenn ein Unternehmen die Einnahmen schneller erhöhen kann als Ausgaben angehäuft werden, kann ein digitales Unternehmen Profit aus der Skalierbarkeit ziehen (siehe Abbildung 1). Dies bedeutet, dass die variablen Kosten langsamer ansteigen als die Grenzerträge – eine notwendige Voraussetzung für Skalierung. Software erfüllt diese Forderung idealtypisch: Hier stehen hohe Fixkosten (für die Programmierung) gegen variablen Kosten (für den Betrieb) gegenüber.

Abbildung 1:
Skalierbarkeit als zwingende
Basis jedes exponentiellen
Geschäftsmodells.



Zweitens bezeichnet Skalierung auch die Möglichkeit, mehr Kunden mit den eigenen Leistungen anzusprechen – idealerweise unter Nutzung von Netzwerkeffekten: Jeder Kunde mehr bringt mehr Nutzen als der vorherige Kunde. Einzuwenden wäre, dass Skalierung dann in Nischenmärkten nicht möglich sei. Aber das digitale Prinzip des “long tail” zeigt, dass dem nicht so ist: Unternehmen können auch mit Nischenprodukten skalieren – wenn sie in der Lage sind, eine ausreichend große Anzahl davon anzubieten.

Was bedeutet Skalierung für die Wissensarbeit?

Skalierung in der Wissensarbeit ist heutzutage (noch) gleichbedeutend mit Headcount. Doppelt so viele Projekte bedeuten doppelt so viele Wissens- bzw. Mitarbeiter. Insofern skaliert Wissensarbeit in der Regel nur linear mit der Mitarbeiteranzahl und damit eben quasi gar nicht. Beratungsunternehmen sind da ein gutes Beispiel: Typischerweise hängen die Projekte von der Anzahl der Berater ab, die an diesen arbeiten. Will ein Beratungshaus den Umsatz verdoppeln, geht dies mit der Verdoppelung der

Beratermannschaft einher. Dies sind per se schlechte Voraussetzungen für Skalierung. Es gilt also, diese lineare Korrelation mittels der Digitalisierung aufzubrechen. Nur dann können digitale Geschäftsmodelle in der Beratung erfolgreich sein.

Werden digitale Unternehmen betrachtet, die in den letzten Jahren erfolgreich waren und ihre digitalen Geschäftsmodelle, insbesondere jene die sich auf Dienstleistungen fokussieren und erfolgreich skalieren konnten, so lassen sich vier Instrumente identifizieren, die diese für die Skalierung angewendet haben. Im Folgenden wird jeweils erläutert, ob und wie diese auf die digitale Beratung übertragen werden können (siehe Abbildung 2):

► Separating Information-based Parts:

Dienstleistungen bestehen in der Regel aus einem physischen und einem immateriellen Teil. Während die physischen Teile meist nicht oder nur schwer digitalisiert werden können (bspw. über Robotik), ist die Situation im immateriellen Teil anders gelagert: Hier existieren jene Bestandteile der Dienstleistung, bei denen die Information im Mittelpunkt steht. Informationsverarbeitung ist aber eine Digitalisierungsdomäne par excellence. Insofern können durch das Separieren informationsbasierter Bestandteile von den übrigen, vielleicht nicht alle, aber doch die wesentlichen Teile der Dienstleistung digitalisiert werden. Diesem Prinzip folgen Angebote zum digitalen Friseur oder der digitalen Reinigungskraft, die z. B. Termine und Personalauswahl im Vorfeld online abwickeln (bspw. helping.de). In Bezug auf die Skalierung bedeutet dies, dass zwar nicht die volle Dienstleistung, aber zumindest wesentliche Teile skalieren – und dies beachtlich. Zusätzlich ist

Skalierung durch „Core-Only-Consulting“ wird erreicht, indem die Produktivität des einzelnen Beraters durch vor- und nachgelagerte digitale Dienste gesteigert wird.

außerdem eine Konfiguration dieser Teile durch den Kunden möglich, ebenso wie deren Anreicherung durch zusätzliche digitale Mehrwerte (wie bspw. ergänzendes Informationsmaterial, digitale Leistungsproben oder käuflicher digitaler Content). Für die Beratungsbranche ist dieser Ansatz ebenfalls gangbar: Informationsbasierte Teile, wie bspw. die Beraterauswahl, die Terminvereinbarung oder die Rechnungsstellung und Zahlung können einfach und effektiv in digitalen Technologien abgebildet werden. Dadurch wird ein effizienter Einsatz der Berater erreicht, die sich auf den hier physischen Anteil der Vor-Ort-Beratung konzentrieren können („Core-Only Consulting“). Beratungsdienstleistungen versprechen so flexibler, individueller und günstiger zu werden. Ein Beispiel für eine solche Trennung von physischen und immateriellen Prozessbausteinen stellt der eConsulting-Store dar, welcher Beratungen in die Lage versetzt, Vertriebs-, Dispositions- und Deliveryprozesse von offerierten Beratungsleistungen über eine Webshoplösung abzuwickeln^[1]. Skalierung wird hier erreicht, indem die Produktivität des einzelnen Beraters gesteigert wird.

► **Leveraging Assets and Sharing Economy:**

Ein gängiges Hebelprinzip in der Betriebswirtschaft ist es, fremde Ressourcen statt der eigenen zu verwenden. Dieses Prinzip wird auch in der Digitalisierung konsequent instrumentalisiert.

Skalierung durch „SelfService Consulting“ bedeutet, dass der Kunde statt des Mitarbeiters arbeitet.

Unternehmen wie Uber oder AirBnB verfügen selbst über keinerlei Ressourcen, sondern bedienen sich der Fahrzeuge und Zimmer von Dritten. Skalierung wird dadurch erreicht, dass das digitale Unternehmen über Ressourcen verfügen kann, ohne diese mit Kapital und Zeit aufbauen zu müssen. Bezeichnet werden diese Modelle als zweiseitige Märkte bzw. Plattformunternehmen. Bezahlt wird das Unternehmen mehrheitlich für die erfolgreiche Vermittlung – vom Käufer als auch vom Verkäufer. Dieses Instrument kann auch auf die Beratung angewandt werden („Platform Consulting“). Dabei sind prinzipiell zwei Angebotsarten möglich: Einerseits personenorientierte Plattformen zur Vermittlung von Freelancern und Beratern und andererseits produktorientierte Plattformen zur Vermittlung von Beratungsleistungen. Durch die Nutzung externer Berater als Ressource skaliert das Ökosystem. Plattformen wie clarity.fm bieten bereits die Personenvermittlung an, jedoch mit einer teilweise unzureichenden Integration von digitalen Beratungsprozessen, kleiner



Algorithmic Consulting bezeichnet den Ersatz von menschlicher Arbeit durch skalierbaren Softwareeinsatz.

Themenfokussierung und fehlenden Aspekten in der Qualitätssicherung. Qualitativ hochwertige digitale Consulting Plattformen entstehen derzeit zunächst in der Forschung.

► Enabling Customers and Partners:

Ein anderes Instrument ist es, Kunden und Partner in die Unternehmensprozesse zu integrieren. Wenn eine Burgerkette ihre Kunden dazu aufruft, neue Burger zu designen, dann lagert sie faktisch die Produktentwicklung an ihre Kunden aus. Dies führt im Ergebnis dazu, dass eigene Ressourcen nicht gebunden werden und oftmals die fremden Ressourcen auch (quasi) kostenfrei arbeiten. Skalierung bedeutet hier, dass der Kunde und/oder Partner arbeitet statt der Mitarbeiter. In anderem Kontext wird dies auch als "Self-Services" bezeichnet. Für die Unternehmen liegen die Vorteile auf der Hand: ihre Kosten verringern sich, zu meist bei gleichzeitiger Verbesserung der Service-Qualität.

Auch in der Beratung kann das Prinzip Self-Service eingesetzt werden. Der Kunde berät sich selbst. Natürlich nicht wörtlich genommen

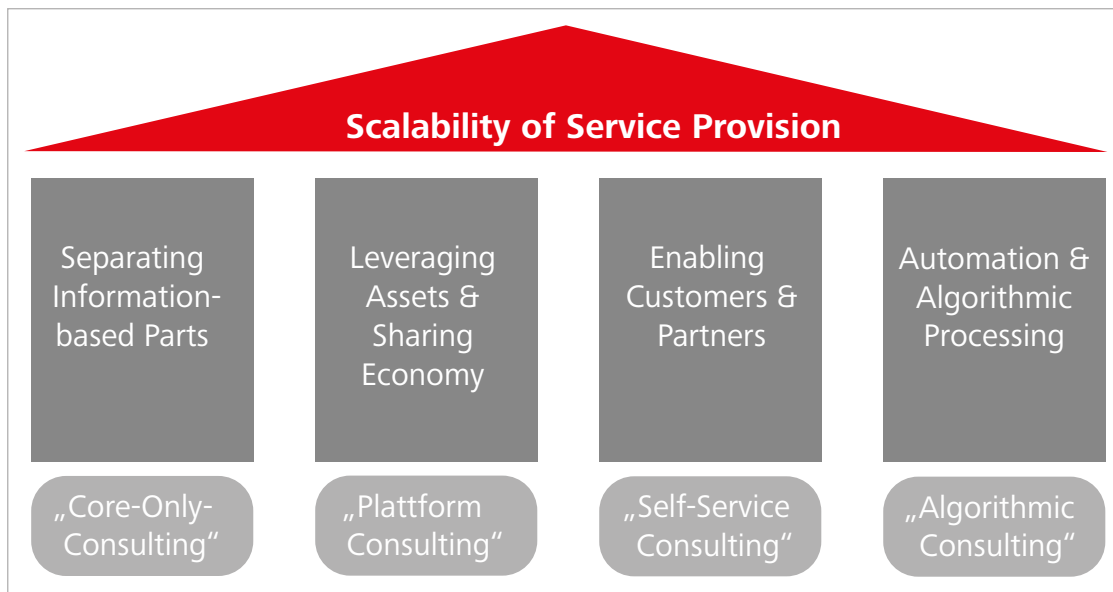
und auch maschinell unterstützt, aber dem Grunde nach übernimmt der Kunde (Teil-)Aufgaben des Beraters. In der Beratung kann Self-Service Consulting bspw. eingesetzt werden, um kostenfreie oder günstige, dialogbasierte und automatisierte Dienstleistungen anzubieten. Assessments sind ein gutes Beispiel. Hier werden auf Basis der Kundenangaben während des Self-Service Consultings automatisch Berichte generiert, Probleme identifiziert und nächste Schritte empfohlen. Berater fungieren dann nur noch als Unterstützer der Kunden und Überwacher des Beratungsprozesses.

Die Befähigung von Kunden durch Online-Service Systeme zur eigenen Problemlösung wurde bereits in anderen beratungsnahen Domänen umgesetzt. So bietet beispielsweise ein chatbasierter Online-Self Service in Großbritannien eine automatisierte Rechtsberatung für Straßenverkehrsordnungswidrigkeiten an. Auch für die Beratungsbranche wurden derartige Consulting-Self Services bereits als Forschungsprototypen umgesetzt ^[2].

► Automation & Algorithmic Processing:

Digitalisierung wird immer wieder mit Automation gleichgesetzt. Das ist zwar sachlich nicht zutreffend. Aber Maschinen stoßen heutzutage in Bereiche vor, die vor einigen Jahren noch als klare Domäne des Menschen gegolten haben, bspw. im autonomen Fahren. Auch im geschäftlichen Umfeld und bei der Wissensarbeit erfolgt zunehmend eine Substitution von Mensch durch Maschine.





Speziell im Finanzsektor, beispielsweise im Credit Scoring oder der automatisierten Anlageberatung („Robot Advisor“) ist das bereits sehr gebräuchlich. Dies ist insbesondere interessant für Aufgaben, bei denen durch Analyse großer Mengen von Daten Trends und Anomalien vorhergesagt werden sollen. Gerade der Ersatz von menschlicher Arbeit durch Software schafft hier eine ausgezeichnete Skalierbarkeit.

Für die Beratung ist dies ein sperriges Instrument: Heutige Beratungsprozesse sind für die zur Verfügung stehenden digitalen Technologien zu komplex. Dies trifft aber nicht auf Teilprozesse zu, insbesondere solche, bei denen die Datenanalyse im Vordergrund steht. Hier kann bereits heute Algorithmic Consulting eingesetzt werden, um Aufgaben, die typischerweise an Junior-Berater übergeben werden, durch Softwaresysteme auszuführen. Kritische Probleme in Vertriebsprozessen können so beispielsweise über den Datenbestand der CRM-Systeme identifiziert und auf Managementebene in Dashboards dargelegt werden. Eine derartige Beratungslösung zur automatisierten Datenanalyse in den Finanzzahlen realisiert beispielsweise das Startup inspirient.com. Zukünftig werden so auch Gegenmaßnahmen zu automatisiert erkannten Problemen direkt vorgeschlagen oder können online eingekauft werden. Ein Berater-Eingriff wird somit immer genau dann initiiert, wenn er nötig ist. In einem solchen digitalen Szenario ist die Hauptaufgabe von Beratern dann die Überwachung der Dienstleistungen und die Bereitschaft, im Problemfall zu unterstützen.

Fazit

Beratung skaliert immer mit dem Headcount. Diese für viele Jahre fast als Naturgesetz geltende Relation wird im Zeitalter der Digitalisierung zunehmend aufgeweicht. Unter Einsatz der im vorliegenden Beitrag gezeigten Instrumente kann auch in der Beratungsbranche Skalierbarkeit umgesetzt werden. Diese ist zwingende Voraussetzung für wirtschaftlich erfolgreiche, digitale Geschäftsmodelle. Welchen Weg ein Beratungsunternehmen geht, ob es Freelancer als Beratungsressourcen nutzt oder den Kunden stärker einbindet, hängt von vielen Faktoren ab, auch von Firmenkultur und -historie. Aber gleichzeitig ist klar, dass Digitalisierung auch für die Beratung mehr bedeutet, als neue digitale Technologien einzuführen. The Business Model is Key, wie der Berater sagen würde. ■

Kurz und bündig

Skalierbarkeit ist der Faktor, der für den Erfolg jeglicher digitaler Geschäftsmodelle steht. Je skalierbarer ein Geschäftsmodell ist, d. h. je mehr Einnahmen bei gleichzeitiger Verringerung der Ausgaben pro Geschäftsvorfall generiert werden, desto höhere Potenziale werden diesem Geschäftsmodell zugeschrieben. Gerade wenn es bspw. um Investments oder die Bewertung von Start-ups bzw. innovativen Ideen geht, spielt der Faktor somit eine zentrale Rolle. Dieser Beitrag untersucht daher, wie die Skalierbarkeit eines Geschäftsmodells erreicht werden kann und überträgt diese Erkenntnisse auf die Domäne der Unternehmensberatung.

Abbildung 2:
Die vier Säulen der Skalierung im Anwendungsfeld der Unternehmensberatung.



Dr. Dirk Werth

Dirk Werth ist Geschäftsführer und wissenschaftlicher Direktor des AWS-Instituts für digitale Produkte und Prozesse (AWSi). Zuvor arbeitete er über viele Jahre in verschiedenen Führungspositionen am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI), u.a. als Vice President Innovation & Research Consulting. In seiner Laufbahn hat er zahlreiche nationale und internationale F&E- und Beratungsprojekte zu digitalen Technologien geleitet. Ein Schwerpunkt seiner Arbeit liegt in der Digitalisierung der Unternehmensberatungsdomäne.

Kontakt

dirk.werth@aws-institut.de
Tel. +49 681 93511391
www.aws-institut.de



Die Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link:
bit.ly/2kL4ASH