

Digitale Beratung: Chancen und Risiken

Die digitale Transformation der Wirtschaft macht vor der Beraterbranche nicht halt. Zu Recht, denn die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet viele Möglichkeiten, Beratungsprozesse zu optimieren.

Beratung kennen wir heutzutage vor allem als „Face-to-Face“-Beratung, bei der die Berater vor Ort beim Kunden sind. Ob dies auch künftig so sein wird, ist fraglich, denn: Zunehmend etablieren sich in der Beratung digitale Technologien, die im Unternehmenskontext oft schon lange zum Einsatz kommen. Dort geht der Trend klar in Richtung einer netzgestützten Zusammenarbeit. Das zeigt sich unter anderem darin, dass allein das Collaboration-Tool „Microsoft Teams 2017“ weltweit bereits mehr als 200.000 Unternehmen nutzen.

Berater sind keine Vorreiter bei der Digitalisierung

Der Begriff Digitalisierung bezeichnete ursprünglich rein das Überführen von Daten aus einer analogen in eine digitale Speicherform. Zunehmend wird hiermit jedoch auch die Übertragung von Aufgaben, die bisher Menschen wahrnahmen, auf Computersysteme gemeint. Mit den Herausforderungen und Chancen, die sich hieraus ergeben, befassen sich branchenübergreifend sehr viele Unternehmen.

Die Automobilbranche denkt über selbstfahrende Autos nach, und die Banken bedienen sich des Machine Learnings beim Thema Robotic Process Automation (RPA). Doch die Beratungsbranche? Sie blieb hiervon bislang weitgehend unberührt. Berater reisen weiterhin wie ehemals durch die Welt, nur dass sie heute auch einen Laptop und ein Smartphone in der Tasche haben. Im Beratungsprozess selbst sowie für dessen effektivere Gestaltung werden die Möglichkeiten der Digitalisierung bisher jedoch kaum genutzt.

Das ändert sich allmählich - unter anderem, weil inzwischen außer Skype zahlreiche Tools existieren, die eine Kommunikation und Kollaboration über die Distanz digital ermöglichen. Ein Beispiel hierfür ist das erwähnte Tool Microsoft Teams.

Aus der Nutzung solcher Tools im Beratungsprozess ergeben sich nicht nur für die Beratungsunternehmen, sondern auch für deren Kunden Vorteile: Die Beratung, wie wir sie heute kennen, findet in der Regel beim Kunden statt. Damit verbunden sind Reisekosten für jeden Berater. Sie machen nicht selten einen beachtlichen Teil der Gesamtkosten aus, denn sie müssen vom Kunden in der Regel zusätzlich zum Beraterhonorar entrichtet werden - nur dafür, dass der Berater vor Ort ist.

Digitalisierung ermöglicht neue Beratungsformate

Eine wachsende Zahl von Unternehmen fragt sich denn auch: Ist dies im digitalen Zeitalter noch zeitgemäß oder kann eine Beratung nicht auch „remote“, also mithilfe der modernen Kommunikationstechnik, erfolgen? Dies fragen sich die Unternehmen auch, weil eine intensivere Nutzung der modernen Informations- und Kommunikationstechnik auch den Vorteil hätte: Es werden kürzere Beratungseinheiten möglich.

Bisher rechnen sich die vom Kunden direkt oder indirekt zu bezahlenden An- und Abreisezeiten sowie die Reisekosten der Berater in der Re-





gel nur, wenn diese mindestens einen Tag vor Ort sind und für das Unternehmen arbeiten. Das kann und wird sich bei einer digitalen Beratung ändern. Dann werden durch das Entfallen der Reisezeiten und -kosten auch Arbeits- und Beratungseinheiten von ein, zwei Stunden möglich. Kurzfristige Beratungen via Skype und Facetime werden von den Unternehmen denn auch verstärkt nachgefragt und die angesprochenen Kollaborationstools im Beratungsprozess zunehmend genutzt. Warum auch nicht? Ihr Einsatz ist bei der standort- und unternehmensübergreifenden Team- und Projektarbeit in den Unternehmen schon eine eingeübte Praxis. Warum sie also nicht für die Beratungsarbeit nutzen?

Beim Change den Erfolgsfaktor Mensch beachten

Doch so einfach, wie es zunächst erscheint, ist in vielen Fällen ein Digitalisieren der Beratung nicht, denn ein wichtiger Faktor darf nicht unberücksichtigt bleiben: der Faktor Mensch. Er spielt insbesondere beim Change Management eine wichtige, wenn nicht gar die entscheidende Rolle. Bei komplexen und konsequenzenreichen Themen, wie einer Reorganisation, wäre es aus Mitarbeitersicht absurd, wenn die Berater den Restrukturierungsprozess nur online, beispielsweise per Videokonferenz, begleiten würden.

Dies würde sich unmittelbar auf die Qualität der Beratung auswirken, denn: Durch die räumliche Distanz und die Möglichkeit, sich einfach auszuklinken, wenn man scheinbar nichts mehr zu besprechen hat, entstünde eine emotionale Kälte, die für den Erfolg des Change-Projekts nicht förderlich wäre. Deshalb kann der Einsatz zum Beispiel von Videochat-Tools in solchen Projekten nur eine Qn-top-Leistung sein - beispielsweise zum Durchführen von Ad-hoc-Coaching-Sessi-

ons, wenn unerwartet ein Problem auftaucht, das kurzfristig einer Lösung bedarf.

Das Bestreben, den Beratungsprozess zu digitalisieren, bewegt sich stets auf einem schmalen Grat. Es muss permanent neu eingeschätzt werden,

- wo und wann der Einsatz digitaler Techniken Sinn macht und
- wo und wann es einer persönlichen Face-to-Face-Kommunikation bedarf.

Digitale Beratungsstrukturen auf- und ausbauen

Dessen ungeachtet wird sich die Beratungsbranche in den kommenden Jahren mit den Themen Digitalisierung ihrer Leistungen und Einsatz digitaler Tools im Beratungsprozess befassen müssen, denn der Prozess der Digitalisierung der Wirtschaft macht vor ihr nicht Halt.

Deshalb beschloss die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner (K&P) schon vor zwei Jahren, ihre Tools zur digitalen Beratung mit System auszubauen. Zurzeit arbeiten wir zum Beispiel an der Optimierung einer Software, die es jedem K&P-Berater ermöglicht, das Wissen der gesamten Organisation nach Bedarf abzurufen. Ähnlich wie die Computerstimme einer Telefon-Hotline, die den Anrufer mit dem richtigen Ansprechpartner verbindet, führt diese Software ihre Nutzer zu den entscheidenden Fragen, die diese sich im jeweiligen Beratungskontext stellen sollten. Außerdem zeigt sie ihnen auf, welche K&P-Produkte und -Beratungsleistungen sich für den jeweiligen Bedarf eignen.

Aktuell gleicht die Software einer großen firmeninternen Wissensdatenbank, die den Kunden zu-



mindest noch keinen unmittelbar für sie sichtbaren Nutzen bietet. Ermöglicht man den Kunden jedoch, wie geplant, mit ihren Problemen und Fragestellungen einen direkten Zugang auf diese Wissensdatenbank, um bei Bedarf eigenständig die richtigen Fragen und Antworten rasch zu finden, sieht die Sache anders aus.

Das gesammelte Wissen gezielt weitergeben

Auch ansonsten profitieren die Kunden vom Einsatz digitaler Beratungstools. Bei den meisten größeren Unternehmensberatungen ist es üblich, dass ihre Berater das in Projekten gesammelte Daten- und Faktenwissen für Folge- und Anschlussprojekte in irgendeiner Form speichern und dokumentieren. Schwierigkeiten bereitet ihnen zum Teil noch - wie vielen Unternehmen -

das Speichern des sogenannten Erfahrungswissens, das den Experten-Status oft erst begründet. Durch das Einführen einer digitalen Ebene der Wissensspeicherung verknüpft mit einer kollegialen Beratung wird auch das Teilen und Weitergeben dieser Wissensform erleichtert.

Für die Kunden ergibt sich daraus unter anderem folgender Vorteil: Angenommen ein Berater arbeitet schon längere Zeit für ein Unternehmen. Dann genießt er in dessen Organisation in der Regel eine hohe Akzeptanz. Angenommen nun, es kommen, aus welchen Gründen auch immer, neue oder weitere Berater ins Unternehmen. Dann stoßen diese nicht selten auf Vorbehalte. Diese können minimiert werden, wenn sich der oder die „Neuen“ im Vorfeld mittels der Wissensdatenbank das Wissen ihrer Kollegen aneignen, mit denen die Kundenorganisation schon lange erfolgreich zusammenarbeitet. Das spart zudem Zeit und Geld, weil die neuen, externen Berater nicht erst wieder von den Firmeninternen eingearbeitet werden müssen.

Die digitale Beratung in den Beratungsprozess integrieren

Eine digitale Beratung umfasst also mehr als nur die Ebenen Kommunikation und Kollaboration. Sie dient auch dazu, Beratungsprozesse zu beschleunigen und zu effektivieren. Dabei darf das (partielle) Digitalisieren der Beratung jedoch nie zu einem Vernachlässigen des Faktors Mensch in den Veränderungsprozessen und -projekten führen.

Beachten die Berater und ihre Klienten dies, liegen in der digitalen Beratung große Optimierungs- und Einsparpotenziale (in zeitlicher und finanzieller Hinsicht) - für alle Prozessbeteiligten. Auch die Qualität der Beratung steigt - unter anderem weil die Berater bei einem akuten Bedarf nicht erst anreisen müssen, was oft erst Wochen später möglich ist. Deshalb ermöglicht eine (partielle) Digitalisierung der Beratung auch eine bessere Betreuung der Kunden.

ROBIN HEISTERHAGEN
 ist (Online-)Marketing- und Business-Development-Manager bei der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (www.kraus-und-partner.de).



FLORIAN WEBER
 ist Digital-Solutions-Experte und Changeberater bei Dr. Kraus & Partner.

