

Ralf Strehlau ist seit dem 1.1.2017 als Präsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) im Besonderen verantwortlich für Strategie, Marketing und Kommunikation. Zuvor hatte er sich bereits zwei Jahre als Vizepräsident und über zehn Jahre als Vorsitzender des BDU-Fachverbandes Management + Marketing im Consulting-Branchenverband engagiert. *Strehlau* studierte BWL und startete seine Karriere im Anschluss bei KPMG. 2001 wechselte er zum Ericsson-Konzern, wo er u. a. die Position als Head of Marketing DACH innehatte. 2002 war er Mitbegründer der Anxo Management Consulting, seit 2005 leitet er das Unternehmen als geschäftsführender Gesellschafter. *Strehlau* verfügt über 25 Jahre Beratungs- und Führungserfahrung in den Bereichen Changemanagement, Marketing, Vertrieb und Digitale Themen.



Digitalisierung: Wie veränderungsfähig und -bereit sind Berater?

Die Digitalisierung verändert in kürzester Zeit unser Wirtschaftsgefüge. Die Dynamik nimmt dabei immer weiter zu. Auch für Beratungsunternehmen bedeutet das: Geschäftsmodelle, Prozesse, Organisationsstrukturen, Technologie und Kommunikation müssen auf die digitalisierten Anforderungen abgestimmt und ausgerichtet werden. Die Frage, wie der Berater seine Kunden erreicht und ein tieferes Verständnis für sie aufbauen kann, muss zum Teil völlig neu beantwortet werden. Man kann dies vielleicht disruptiv nennen. Andererseits: Schon in den letzten 20 Jahren hat der technologische Fortschritt ein hohes Veränderungstempo verlangt. Dem

mussten sich gerade Berater immer schon stellen, um ihre Klienten wirkungsvoll unterstützen zu können. Entscheidend ist daher letztlich, welche Schlüsse und Antworten die Beratungsunternehmen aus den aktuellen Digitalisierungsfragen ziehen bzw. auf diese finden. Das gilt für alle beratenden Berufe, wie z. B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater und Rechtsanwälte.

Um die Klienten weiterhin auf hohem Niveau im Rahmen der bisherigen und neu aufzubauenden Dienstleistungsangebote optimal unterstützen zu können, müssen die Berater zuallererst das eigene Geschäftsmodell einer tiefen Analyse unterziehen, sich gegen aufkommende Wettbewerber verteidigen und besonders das bestehende Kerngeschäft erfolgreich digital transformieren. Aber die Beraterberufe schöpfen heute noch nicht alle Digitalisierungspotenziale aus. Dabei ist deren Bandbreite riesengroß: Sie reicht von der tiefgehenden Analyse von Kundendaten über die Einführung neuer Technologien bis hin zum Einsatz neuer Analysemethoden. Arbeitsprozesse lassen sich so effizienter ausführen, und gleichzeitig kann man neue Leistungen für die Kunden entwickeln.

Welche Lösungswege die Beratungsunternehmen dabei beschreiten, lässt sich beispielhaft in der Wirtschaftsprüfungsbranche und im Consulting beobachten. Viele der großen Marktplayer haben in den letzten Jahren auf den Zukauf bei Know-how und Kapazitäten gesetzt. Dabei kam es seit Beginn der 2010er-Jahre zu zahlreichen Übernahmen, die spektakulärste war sicherlich die von Booz & Co durch PwC. Bei vielen dieser M&A-Aktivitäten lag der Ziel-Fokus darauf, Spezialwissen – z. B. bei den Themen Lieferkettenmanagement oder Logistikoptimierung – aufzubauen. In den letzten zwei bis drei Jahren haben die Akquisitionsstrategien der Top-Unternehmensberatungen und -Wirtschaftsprüfungen eine neue Stoßrichtung erhalten. Nun stehen Digitalagenturen und digitale Start-ups ganz oben auf der Wunschliste. Und das Karussell dreht sich immer schneller. 2017 übernahm bspw. Accenture die Internetagentur Sinner Schrader,

Deloitte die schwedische Digital- und Kreativagentur Acne und EY den Digitalberater etventure.

Der Weg zu umfangreicheren Zukäufen bleibt hingegen mittleren und kleineren Beratungsfirmen in der Regel verwehrt. Für sie ist daher umso wichtiger, intelligente Kooperationen einzugehen. In diesem Marktsegment entstehen ebenfalls vermehrt engere Partnerschaften mit digitalen Spezialagenturen. Solche Kooperationen helfen, Investitionskosten zu minimieren, kombinierte Leistungsangebote und Lösungskompetenzen anbieten zu können sowie die Innovationskraft zu erhöhen. Die Beschleunigung der

Wirtschaft wird diese Notwendigkeit noch erhöhen, z. B. durch die enge Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen. Aber auch zeitlich begrenzte Partnerschaften mit Konkurrenten dürfen unter Kosten- und Ressourcengesichtspunkten kein Tabuthema sein, um auch Großprojekte anbieten und abwickeln zu können. Wie auch immer: Ein intelligentes

Berater brauchen eine digitale Strategie für ihr Geschäftsmodell, sonst ist ihr unternehmerischer Erfolg gefährdet.

Kooperationsmanagement wird gerade für kleinere und mittlere Beratungen in den kommenden Jahren zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

Parallel müssen die Beratungsunternehmen aller Größenordnungen agile Arbeitsformen und flachere Hierarchien einführen. Das heutige Verständnis von New Work geht allerdings noch weiter und stellt sich der Kernfrage: Wie soll die Art der Mitarbeiterführung, die gesamte Kultur, in der Arbeit stattfindet, aber auch die Gestaltung des Arbeitsumfelds aussehen? Aufgabe ist es, die drei wichtigen Handlungsfelder People, Places und Tools fein auszutarieren und auf die individuelle Beratungskultur intelligent und kreativ anzupassen. Den Mitarbeitern muss mehr Freiheit, Selbstverantwortung und Flexibilität zugestanden werden. Denn eines ist klar: Digitale Talente haben andere Vorstellungen von Arbeit und Führung. Die momentan noch in Beratungsfirmen häufig anzutreffende klassische Pyramide aus Partner-, Senior- und Junior-Ebene wird diesen Erwartungen nicht mehr gerecht.

Hinzu kommt: Die jetzige und kommende Generation legt nicht mehr unbedingt Wert auf eine steile Karriere und ein hohes Gehalt. Es stehen andere Werte wie Sinnhaftigkeit und Freude an der Arbeit sowie die Work-Life-Balance im Vordergrund. Das Gehalt wird zwar nicht als unwichtig eingestuft, hat jedoch keinesfalls mehr die höchste Priorität. Die jüngeren Mitarbeiter möchten nicht ständig kontrolliert werden und erwarten Vertrauensarbeitszeiten. Auch das Thema Familie spielt für die „Generation Y“ eine große Rolle. Wohl den Beratern, die diese veränderten Wertevorstellungen verstehen und sich mit einer attraktiven Unternehmenskultur Vorteile im Wettbewerb um die (digitalen) Talente verschaffen!