

Jonas Lünendonk

Die digitale Transformation lebt vom Erfolgsfaktor Berater und dessen Kreativität

Wir befinden uns im Jahr elf nach der Veröffentlichung des ersten iPhones. In gerade einmal einer Dekade hat sich das Leben zahlreicher Menschen auf diesem Planeten rasant und nachhaltig verändert. Grundlage hierfür ist die schnelle technologische Entwicklung in den letzten Jahren, die dazu führte, dass sich Verhaltens- und Lebensweisen innerhalb kürzester Zeit radikal wandelten. Am einfachsten zeigt dies ein Blick in Busse oder U- und Straßenbahnen, wo zahlreiche Menschen sich mit ihren Telefonen beschäftigen, oder bei Papst-Audienzen auf dem Petersplatz, wo nahezu alle Menschen Bilder mit ihren Smartphones machen, anstatt wie früher ein Feuerzeug oder einen klassischen Fotoapparat in der Hand zu halten. Dies mögen nur zwei triviale Beispiele sein, aber beide Phänomene machen deutlich: Die Digitalisierung allein durch Smartphones wirkt heute – nach etwas mehr als einem Jahrzehnt – in alle Bereiche unseres Lebens hinein.

Digitalisierung in allen Lebens- und Arbeitsbereichen

Vom Einkaufen über das Autofahren bis hin zu Bankgeschäften und Arztbesuchen – nichts ist mehr genauso wie noch vor einem Jahrzehnt. In jedem dieser Bereiche gibt es zahlreiche Beispiele dafür, welchen enormen Einfluss Informationstechnologie auf unser Leben hat. Selbstverständlich ist Digitalisierung nicht gleich Digitalisierung. Abhängig von der jeweiligen Branche stellen sich die Einsatzmöglichkeiten verschiedener Technologien sehr unterschiedlich dar. Die digitale Transformation bildet für Unternehmen und besonders für die Mitarbeiter deshalb eine so große Herausforderung, weil die Digitalisierung von Produkten natürlich auch zahlreiche Prozesse in allen Bereichen der Unternehmen grundlegend verändert: Strategie sowie Arbeits-, Entwicklungs- und Produktionsprozesse in den Unternehmen müssen von Grund auf neu gedacht und gestaltet werden. Flexible und skalierbare Technologien wie Cloud, Big Data und

zunehmend auch künstliche Intelligenz spielen hier die zentralen Rollen. Für die Unternehmen und deren Mitarbeiter ist es daher entscheidend, zu verstehen, welche Technologien für das eigene Geschäft relevant sind und wie sie am schnellsten eingesetzt werden können, um ein Produkt, einen Service oder dessen Herstellungs- und Lieferprozess zu verbessern.

Unsicherheit und Volatilität nehmen zu

Die letzte Dekade wurde allerdings nicht nur durch technologische Entwicklungen geprägt. Während dieser Zeit durchlebte die Welt auch die Finanzkrise im Jahr 2008 und die sich anschließende Schuldenkrise der EU-Staaten sowie den arabischen Frühling mit seinen kriegerischen Auseinandersetzungen in Libyen und Syrien. Flankiert wurden diese Ereignisse von weiteren politischen Krisen wie der Annektierung der Halbinsel Krim durch Russland, den sich anschließenden Sanktionen sowie dem Votum der Briten für das Ausscheiden aus der Europäischen Union. All diese Entwicklungen haben die Menschen, aber auch die Unternehmen zutiefst verunsichert und deutlich gemacht, dass sich äußere Umstände innerhalb kürzester Zeit radikal verändern können.

Auch die positiven konjunkturellen Aussichten zu Beginn des Jahres 2018 können nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Aufschwung, der immerhin schon über neun Jahre andauert, maßgeblich durch billiges Geld der Zentralbanken angeschoben wurde. Infolge dieser Entwicklung sind sogenannte Blasen entstanden, die die Wahrscheinlichkeit einer Korrektur stetig steigen lassen. So sind beispielsweise große Technologieunternehmen wie Amazon, Apple, Facebook, Google und weitere Unternehmen teilweise mit mehr als dem 30-Fachen des Jahresgewinns bewertet, da das billige Geld Anlagemöglichkeiten gesucht hat. Auf der anderen Seite werfen Unternehmensanleihen nur noch niedrige Renditen ab, die das wahre Risiko aber nicht wirklich widerspiegeln. Gleichzeitig steigen weltweit die Preise für Grundstücke und Immobilien, da diese als vermeintlich sichere Geldanlage wahrgenommen werden.

Ein extremes Phänomen dafür, wie sich die Nachfrage nach renditestarken Investments entwickelt hat und damit Risiko und Volatilität zunehmen, war im Jahre 2017 exemplarisch die Wertentwicklung der Kryptowährung Bitcoin. In dem Moment, wo die breitere Masse diese Kryptowährung als Geldanlage einstufte, explodierte der Kurs des Bitcoin um mehr als 1.500 Prozent. Lag die Marktkapitalisierung der zehn größten Kryptowährungen im Januar 2017 in der Summe noch bei rund 14 Milliarden US-Dollar, so waren es im Dezember 2017 in der Spitze 325 Milliarden US-Dollar. Neben dem Bitcoin selbst gibt es noch zahlreiche weitere – auf der Blockchain-Technologie basierende – Kryptowährungen, die ebenfalls ihre Marktkapitalisierung enorm gesteigert haben. In der Summe waren die zehn größten Kryptowährungen im Januar 2018 mehr als 600 Milliarden US-Dollar wert. Ähnlich wie in den Jahren vor der Finanzkrise stellt sich jedoch die Frage, ob allen Investoren wirklich klar ist, in was sie da eigentlich investieren. Natürlich lässt sich mit Glück viel Rendite erzielen, allerdings ist die Gefahr groß, dass mit einem Platzen der Blase zahlreiche Investoren ihr Geld verlieren werden – sowohl im Markt der Kryptowährungen als auch bei Immobilien und Aktien. Dies sind negative Auswirkungen, die in der Zukunft möglicherweise zu einer massiven Korrektur führen werden.

Billiges Geld und schnelle technologische Entwicklungen

Der positive Effekt der Politik des billigen Geldes ist jedoch, dass Unternehmen günstige Kredite erhalten haben und in den letzten Jahren noch stärker als früher in Innovationsprojekte investieren konnten. So stiegen beispielsweise die Ausgaben der tausend börsennotierten Unternehmen mit dem höchsten Budget für Forschung und Entwicklung von 508 Milliarden US-Dollar im Jahr 2009 auf über 702 Milliarden US-Dollar im Jahr 2017 – und somit um mehr als 35 Prozent. Auch eine Vielzahl der DAX- und MDAX-Unternehmen sowie mittelständische Familienunternehmen haben sogenannte Labs und Acceleratoren gegründet, um in neue

Technologien zu investieren oder diese testen zu können. Unter dem Motto »fail fast« ist Scheitern inzwischen erlaubt, wenn es darum geht, neue Geschäftsmodelle und Technologien möglichst schnell auf ihre Marktreife hin zu prüfen. Diese Entwicklung hat wiederum dazu geführt, dass sich Veränderungsprozesse – angetrieben durch Geld und Technologie – weiter beschleunigten und zahlreiche Innovationen innerhalb kürzester Zeit eine hohe Marktdurchdringung erreichen konnten.

Die Cloud als Basis für die rasante Entwicklung

Dabei erwiesen sich technische Plattformen als entscheidender Erfolgsfaktor: Gegenüber früheren Jahren müssen Unternehmen und Start-ups heute nicht mehr aufwendig eigene IT-Infrastrukturen besitzen oder betreiben. Durch den flexiblen Zugriff auf nahezu unbegrenzte Rechenkapazitäten und Software-Tools ist die Cloud zu einem dynamischen Treiber für die schnelle und flexible Entwicklung von Geschäftsmodellen und -prozessen sowie Innovationen geworden. Im Rahmen der Digitalisierung bildet die Cloud einen zentralen Baustein, um Daten sammeln und auswerten zu können, Mitarbeiter und Teams schnell und agil miteinander zu vernetzen und Software-Tools je nach Bedarf zur Verfügung zu stellen. Zukünftig wird sich ihr Nutzen noch mehr, wenn es darum geht, Menschen, Geräte und Sensoren so miteinander zu vernetzen, dass darauf aufbauend Schlüsse für zukünftiges Handeln gezogen werden können. Neben den amerikanischen und chinesischen Technologie-Unternehmen haben dies auch die großen deutschen Hersteller von Maschinen und Anlagen sowie Automobilzulieferer erkannt und bereits ihre eigenen Cloud-Plattformen gestartet – zum Beispiel Bosch und Siemens. Exemplarisch für die Innovationsgeschwindigkeit auf der einen Seite und die enorme Leistungsfähigkeit auf der anderen Seite sind die Fortschritte im Feld des Machine Learnings und der künstlichen Intelligenz. Ohne die Cloud und ohne die rasante Weiterentwicklung der Hardware-

Komponenten wären diese Ergebnisse nicht möglich gewesen.

Daten sind der Treibstoff

Die Weiterentwicklung von Prozessoren, Endgeräten und Netzwerktechnologien hat ebenfalls dazu geführt, dass Geräte besser als früher untereinander und mit dem Internet vernetzt werden können. Im Zuge dieser Entwicklung nehmen die Datenmengen in den kommenden Jahren rasant zu. Laut dem Marktforschungsunternehmen IDC soll die Datenmenge von weltweit 16 Zettabyte im Jahr 2016 sich bis 2025 mehr als verzehnfachen auf 163 Zettabyte. Dies entspricht einer Datenmenge von 40 Billionen DVDs. Nun stellt sich natürlich die Frage, woher diese Daten kommen. Zum einen aus dem Internet der Dinge (Internet of Things), also den Daten, die von Sensoren, Maschinen oder tragbaren netzwerkfähigen Geräten (Wearables) wie zum Beispiel Fitnessarmbändern generiert werden, und zum anderen von den Menschen selbst. Oder beispielsweise durch Transaktionen auf Online-Marktplätzen und -Shops, Bewertungsportalen, Video-Plattformen wie YouTube, Sozialen Medien, Messenger-, Car- und Ride-Sharing-Diensten (z. B. Uber, Didi Chuxing) oder ganz einfach durch das Surfverhalten im Internet selbst. All diese Daten werden auf Plattformen erfasst, gespeichert und ausgewertet, um anschließend Produkte und Services anzubieten, die Kunden oder potenziellen Kunden sowie anderen Business-Partnern (Dienstleistern, Zulieferern) einen Mehrwert liefern. Die zunehmende Menge von Daten ist somit die Grundlage dafür, dass unsere Umwelt immer besser, schneller und aktueller digital erfasst und abgebildet werden kann. Sobald dies der Fall ist, können bei entsprechender Datenverfügbarkeit und -menge Algorithmen eingesetzt werden, um Schlüsse aus diesen Daten zu ziehen. Somit werden intelligente Programme in die Lage versetzt, auf Basis erhobener Daten beispielsweise die Umwelt oder das Wetter, Verhaltensweisen, Vorlieben oder ganz einfach Verschleißerscheinungen bei Maschinen und Fahrzeugen vorherzusehen. Und je umfassender unsere Datensammlung wird, desto genauer werden die Prognosen, die Maschinen treffen können.

Einfluss der künstlichen Intelligenz

Die qualitativen Entwicklungen im Feld der künstlichen Intelligenz in den vergangenen fünf Jahren waren rasant. Exemplarisch hierfür steht die Erkennung von natürlicher Sprache. Seit Langem wird daran gearbeitet, möglichst viele gesprochene Wörter richtig zu erkennen. Aber erst durch den Einsatz moderner Prozessoren und neuronaler Netze, die mit Sprache trainiert wurden, konnten die Worterkennungsraten auf über 95 Prozent erhöht werden. Erst dadurch sind leistungsfähige Sprachassistenten wie Alexa, Cortana, Google Assistant oder Siri ermöglicht worden. Aber auch das autonome Fahren steht für diese Entwicklung. Innerhalb kurzer Zeit haben es Unternehmen geschafft, Algorithmen in Fahrzeugen so zu trainieren, dass sie teilweise schon das Niveau eines 18-jährigen Fahranfängers erreichen. Und mit zunehmender Fahrzeit steigt auch die Qualität der Ergebnisse, da das System stetig weiter trainiert werden kann beziehungsweise sich selbst stetig optimiert. Es ist somit nur eine Frage der Zeit, bis Computersysteme besser Auto fahren als der Mensch.

An diesen beiden Beispielen wird deutlich, welches Potenzial in den Einsatzfeldern der künstlichen Intelligenz liegt. In dem Moment, in dem Abläufe und Prozesse in ausreichender Zahl digital dokumentiert werden können und einigermaßen standardisiert auftreten, sind Unternehmen in der Lage, Algorithmen so zu etablieren, dass sie weitere Aufgaben des Menschen übernehmen können – angefangen beim Transportwesen, in der Sicherheits- und Überwachungsbranche, dem Handel, dem Gesundheitswesen, aber vor allem auch in unternehmensinternen Funktionen wie der Verwaltung. Zahlreiche Tätigkeiten sind dort seit Jahrzehnten standardisiert und wiederholen sich monatlich, täglich oder sogar stündlich. Hier kann der zukünftige Einsatz von trainierten und selbst lernenden Systemen aus Algorithmen dazu führen, dass deutlich weniger, dafür aber besser qualifizierte Mitarbeiter benötigt werden. Diese müssen sich dann um die Geschäftsvorfälle kümmern, die nicht dem Standard entsprechen und einen kreativeren Lösungsansatz benötigen.

Zahlreiche Unternehmen verbinden mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz die Hoffnung, auf der einen Seite Kosten zu sparen und auf der anderen Seite den Service verbessern sowie die Bearbeitungszeiten von Geschäftsvorfällen dramatisch reduzieren zu können. Darüber hinaus sind zahlreiche Services 24/7 möglich – also unterbrechungsfreie, dauerhafte Leistungsbereitschaft. Hinzu kommt, dass Zugang und Umgang mit bereits trainierten Algorithmen zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. So können zum Beispiel landwirtschaftliche Betriebe davon profitieren, dass Sensoren im Boden und Drohnen in der Luft die Ernte überwachen und bei entsprechenden Entwicklungen die optimale Handlungsstrategie vorschlagen. Interessant ist hierbei, dass der Einsatz von Bewässerung und Substanzen zur Anregung des Wachstums oder zur Bekämpfung von Schädlingen nicht mehr zwangsläufig flächendeckend, sondern punktuell angewendet werden können. Darüber hinaus profitiert der Landwirt von den Erfahrungen und der Intelligenz, die beim Training des Algorithmus verwendet wurden, und erhält dadurch Lösungsvorschläge, die von Experten und Expertensystemen in ähnlichen und gleichen Situationen erprobt und daher empfohlen werden.

Auswirkungen auf die Beschäftigten

Betrachtet man noch einmal die letzte Dekade im Rückblick, so wird deutlich, mit welcher großer Geschwindigkeit sich derzeit Anpassungsprozesse vollziehen. Zahlreiche Experten gehen davon aus, dass sich die Geschwindigkeit weiter erhöhen wird. So, wie Maschinen in den 1950er- und 1960er-Jahren den primären Sektor gewandelt haben und ab Ende der 1970er-Jahre die Roboter im sekundären Sektor Einzug hielten und den Menschen physische Arbeit abnahmen, so wird die künstliche Intelligenz den Dienstleistungssektor mit seinen derzeit mehr als 30 Millionen Beschäftigten in Deutschland stark verändern. Auch hier sind die Auswirkungen bereits in den unterschiedlichen

Branchen wie Handel, Finanzdienstleistungen oder Verkehr und Logistik massiv zu spüren.

Aber auch in den von Lünendonk & Hossenfelder seit mehr als 35 Jahren analysierten Business-to-Business-Dienstleistungsmärkten mit einem geschätzten Marktvolumen von deutlich über 150 Milliarden Euro in Deutschland – wie zum Beispiel Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, Managementberatung, IT-Beratung und IT-Services – sowie bei Facility- und Industrieservice-Unternehmen sind die Zeichen für Veränderungen deutlich zu spüren und zu sehen. Zahlreiche Routineaufgaben werden entfallen. An ihre Stelle werden Aufgabenstellungen treten, die den Mitarbeitern mehr Flexibilität und Kreativität abverlangen. Gleichzeitig werden sich Erwerbsbiografien nicht mehr nur ein- oder zweimal im Leben eines Menschen ändern. Noch weitaus mehr als früher kommt es daher darauf an, kontinuierlich zu lernen und die Möglichkeiten digitaler Bildungsangebote zu nutzen.

Aber auch Fähigkeiten in der Kommunikation und der Zusammenarbeit im Team über Bereichs- und Unternehmensgrenzen hinweg sowie der Einsatz von Methoden zur Ideenfindung und agilen Projektabwicklung gewinnen in Zeiten des rasanten Wandels und der Digitalisierung der Dienstleistungsberufe an enormer Bedeutung. Nicht zu vergessen sind an dieser Stelle auch Fähigkeiten, um analysierte Daten interpretieren und gegebenenfalls die von Algorithmen produzierten Ergebnisse auch kritisch hinterfragen zu können. Entsprechend überrascht es auch nicht, dass mehr als 60 Prozent der von Lünendonk im Jahr 2017 in einer Studie befragten Führungskräfte der Meinung sind, dass die Weiterbildung der Mitarbeiter hin zu digitalen Themen und deren Veränderungsbereitschaft die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation darstellen.

Herausforderungen für Unternehmen

Für die Unternehmen bedeuten die beschriebenen Entwicklungen, dass sich die Rahmenbedingungen in immer kürzeren Zyklen verändern. Veränderungsprozesse in allen Sektoren und auf allen Ebenen der Unternehmen müssen noch schneller als heute vorgedacht und nachvollzogen werden, um in Zukunft wettbewerbsfähige Services und Produkte anbieten zu können. Dabei hat die digitale Transformation starken Einfluss auf die Organisationsstruktur, also die Aufbau- und Ablauforganisation, die Kultur des Unternehmens selbst, die in absehbarer Zeit benötigten Methoden und Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie die Art und Weise, wie mit anderen, unternehmensexternen Organisationen kooperiert und zusammengearbeitet wird. Das zeigt die Digitalisierung sehr deutlich: Lösungen können oft nicht mehr nur alleine entwickelt und umgesetzt werden, denn dafür sind die Entwicklungen zu schnell und zu komplex. Häufiger als früher werden Partner benötigt, die mit ihrem Know-how echte digitale Innovationen ermöglichen.

Hinzu kommt, dass digitale Geschäftsmodelle nur dann einen echten Mehrwert für den Kunden bieten, wenn die gesamte Prozesskette für das Produkt oder den Service optimiert ist. Diese Optimierung im Sinne einer End-to-End-Umsetzung kann aber nur gelingen, wenn zahlreiche und unterschiedliche Kompetenzen in einem Projektteam vereint sind. Denn Digitalisierung bedeutet auch, dass die Macht des Kunden deutlich zugenommen hat. Wenn Services heute nicht zügig und einwandfrei funktionieren, können Kunden ohne große Schwierigkeiten zu Wettbewerbern wechseln. Darauf haben Unternehmen teilweise bereits reagiert und angefangen, alle Touchpoints mit Kunden im Sinne einer optimalen Kundenreise (Customer Journey) zu optimieren. Eine weitere Untersuchung von Lünendonk im Dezember 2017 hat diese Entwicklung bestätigt. Nahezu alle befragten Unternehmen planen, die Ausgaben für die Optimierung der Kundenschnittstelle im Sinne einer optimalen Customer Journey deutlich zu erhöhen.

Chancen für Beratungsunternehmen

Alle hier beschriebenen Phänomene zeigen eine Welt, die immer schneller und kurzlebiger wird – sowohl was politische und gesellschaftliche als auch was technologische Entwicklungen betrifft. In diesen Zeiten der Unsicherheit ist guter Rat gefragt. Daher überrascht es nicht, dass gerade die Beratungsbranche einen massiven Nachfrageschub erlebt. Seit dem Jahr 2009 ist das Beratungsmarktvolumen um deutlich mehr als ein Drittel gestiegen. Gleichzeitig waren in den Jahren von 2014 bis 2017 Wachstumsraten einzelner Unternehmen von deutlich über 20 Prozent pro Jahr keine Seltenheit. Eine Welt im Wandel bietet somit Chancen für Beratungsunternehmen, und sollte sich das gesamtwirtschaftliche Umfeld nicht dramatisch ändern, wird dies auch in den kommenden Jahren so bleiben.

Selbstverständlich haben sich nicht nur die Themen, sondern auch die Anforderungen der Kunden an Beratungsunternehmen in dieser Zeit stark verändert. So werden Kompetenzen in Big Data Analytics und Machine Learning immer wichtiger, um Beratungsprojekte und die damit in Zusammenhang stehenden Kundendaten möglichst schnell und zielführend auswerten zu können. Daher überrascht es auch nicht, dass Beratungen jeglicher Couleur händeringend Daten-Spezialisten suchen. Gleichzeitig erwarten Kunden, dass der Beratungspartner dabei unterstützt, Innovationen schneller zu entwickeln, um den beschriebenen rasanten Veränderungen am Markt gerecht werden zu können. Aber auch ein tieferes Kundenverständnis und Branchen-Know-how wird vorausgesetzt, damit Produkte, Services und Verkaufsprozesse entwickelt werden, die den heutigen Anforderungen der Endkunden entsprechen.

End-to-End-Lösungen erfordern Kompetenzvielfalt

Daher überrascht es auch nicht, dass sich einerseits auf bestimmte Branchen spezialisierte Beratungen mit hoher Umsetzungskompetenz besonders gut entwickeln und andererseits Beratungen jeder

Größe Design- und Werbeagenturen sowie andere Spezialisten übernehmen. Ziel dabei ist es, komplette End-to-End-Lösungen entwickeln zu können, die nicht nur auf dem Papier gut aussehen, sondern auch von den Kunden gut angenommen und genutzt werden. Selbst Managementberatungen mit starkem Fokus auf Produktion und Themen rund um Industrie 4.0 beschäftigen sich mit der Frage, wie Front-Ends gebaut werden müssen, damit der Endkunde auch tatsächlich sein Produkt online so konfigurieren kann, dass es ihm als Einzelstückfertigung zur Verfügung steht. Sinnvollerweise haben die Beratungen frühzeitig damit begonnen, ihr Portfolio um entsprechende Dienstleistungen zu erweitern. Allerdings stellen die große Nachfrage nach Beratungsprojekten und die damit verbundene große Nachfrage nach erfahrenen Consultants die Beratungen vor gewisse Herausforderungen. In der jüngsten Managementberatungsstudie von Lünendonk gaben neun von zehn Consulting-Unternehmen an, dass der Fachkräftemangel derzeit das größte Hemmnis ist, um noch stärker wachsen zu können.

Das zeigt: Bei aller Digitalisierung lebt die qualifizierte, intelligente B2B-Dienstleistung weiterhin vom Erfolgsfaktor und der Kreativität der Beraterinnen und Berater. Wichtig für die Unternehmen ist in diesem Zusammenhang, dass die Beratungen die hohe Komplexität der Umwelt reduzieren und ihr Fach-, Branchen- und Technologiewissen einsetzen, um Lösungen von Anfang bis Ende schnell, erfolgreich und gemeinsam mit den Fachbereichen zu entwickeln und umzusetzen. Denn trotz der Vielzahl der Veränderungen, die seit der Einführung des iPhone aufgetreten sind, steht der Mensch mehr denn je im Mittelpunkt, um die digitale Transformation erfolgreich zu meistern.



Jonas Lünendonk ist seit 2014 Geschäftsführender Gesellschafter der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Nach ersten Erfahrungen in einer Managementberatung übernahm er 2010 als Prokurist die Leitung der Studienabteilung und verantwortet seit 2015 den Bereich Professional Services.