

gearbeitet haben und ausgewiesene Expertise auf einem Fachgebiet sowie einen kontinuierlichen Aufstieg nachweisen können. Alle Kandidaten haben ein 45 Minuten dauerndes Auswahlgespräch durchlaufen.

Die Kunden dieser handverlesenen Schar sind zum einen Beratungshäuser. Sie können mit den Teilzeitberatern ihr Wachstum risikoloser gestalten. Außerdem buchen die mittlere Führungsebene großer Unternehmen und Mittelständler freiberufliche Berater über Comatch. Ihnen fehle häufig das Budget, um eine der großen Beratungen wie McKinsey, BCG oder Bain zu engagieren, sagt Hardt. Der Vorteil: Sie bekommen die methodische Kompetenz der Großen zu niedrigeren Tagessätzen, weil bei den Freiberuflern die Zusatzkosten eines Beratungskonzerns wegfallen.

Ähnliche Unternehmen gibt es in den USA schon bedeutend länger. Eden McCallum, gegründet von zwei Ex-Beraterinnen, verwaltet dort mit seiner schlanken Struktur aus 18 Mitarbeitern ein Netzwerk von 500 Freiberuflern. Für Frek Vermeulen, Professor für Strategie und Unternehmertum an der London Business School, waren Eden McCallum die Ersten, die die Plattformidee verfolgten und damit begannen, die Branche zu transformieren. Die Beratungsplattformen entbündeln die Wissensarbeit, so wie es Musikplattformen à la Napster mit CDs taten.

Comatch steht mit seinem Service noch am Anfang. Seit dem Start 2015 hat Gründer Hardt die Zahl der Beratungsmandate verdreifacht. Inzwischen erhält er wöchentlich im Durchschnitt 30 Anfragen.

Die Digitalpioniere DAS BEISPIEL ETVENTURE

Philipp Depiereux entwickelt für Mittelständler digitale Geschäftsmodelle. Gemeinsam mit seinen Partnern Philipp Herrmann und Christian Lüdtke hat er 2010 das Unternehmen Etventure gegründet. Er arbeitet mit Unternehmen wie dem Stahlhändler Klöckner, dem Betonpumpenhersteller Putzmeister, der Investmentholding Franz Haniel & Cie. und der Versicherung Wüstenrot zusammen, um ihnen den Weg in die digitale Welt zu ebnen.

Der Philosophie des klassischen Ratgebens wollten sie von Anfang an nicht folgen. Stattdessen haben sie sich auf unternehmerisches Handeln verlegt. „Wir machen es vor und zeigen den Kunden, wie es geht“, sagt Depiereux. Das funktioniert so: Um zu beweisen, dass sich mit Tagespolice für Skiversicherungen Geld verdienen lässt, stellten sich die Mitarbeiter von Depiereux mit selbst entworfenen Flyern an einen Skilift. Sie garantierten den Ersatz der Skier bei Bruch und verkauften so ihre Testpolice. Mit dem praktisch erworbenen Wissen über das geschäftliche Potenzial gingen sie in

die Gespräche mit einem Versicherungskonzern, um zu zeigen, wie das Entwickeln neuer Geschäftsmodelle funktionieren kann.

„Unsere Lieblingsfrage ist immer: ‚Haben Sie schon mal mit den Kunden gesprochen?‘ Die Antwort lautet meist ‚Nein‘“, sagt Depiereux. Stattdessen gebe es meist eine umfangreiche Analyse und Machbarkeitsstudien. Dabei stelle die Digitalisierung ganz andere Anforderungen an Beratung und Umsetzung: Tempo ist Pflicht, ebenso die direkte Kommunikation mit den Kunden. Die Transformation zum digitalen Geschäft funktioniert unter größter Unsicherheit. Keiner wisse, was sich am Ende am Markt durchsetzen werde und was nicht. Daher gehört für Depiereux in der Praxis auch das Experiment dazu, das Herantasten an das richtige Produkt, um schnell zu sein.

Die Digitalpioniere setzen auf Kooperation und Austausch. Gemeinsam mit der Personalberatung Kienbaum gründete Depiereux das Joint Venture Unternehmer-Schmiede. Führungskräfte in Unternehmen bekommen an ihren Standorten das Handwerkszeug für unternehmerisches Start-up-Denken beigebracht und erhalten Hilfe dabei, die richtigen Mitarbeiter für diese Aufgaben auszuwählen. Kienbaum steuert die Personalexpertise bei, Etventure das fachliche Wissen.

Bei Wüstenrot beteiligten sich Depiereux und seine Partner gleich selbst bei deren Digitaltochter W&W Digital. So begleiten sie die Umsetzung der Digitalstrategie als Eigentümer mit. In Stuttgart betreiben sie gemeinsam mit dem Büovermieter Accelerate Stuttgart ein Innovationslabor, bei dem Unternehmen und Start-ups zusammenarbeiten können. Und mit einer Strategieberatung sind sie im Gespräch, um ihre Umsetzungsexpertise in deren Projekte einzubringen.

Auf diese Weise wuchs das Unternehmen in großen Schritten. Mittlerweile beschäftigt er in Deutschland 230 Mitarbeiter an fünf Standorten.

Die Netzwerker DAS BEISPIEL PWC

Das Entbündeln der Wissensarbeit fördert das Entstehen einer neuen Art von Beratern, die in der Lage sind, Wissens- und Expertenlücken zu füllen. John Hagel III, Gründer des Deloitte Center for the Edge, nennt diesen Typus, der Unternehmensthemen steuert und begleitet, den Trusted Advisor, eine Art Kurator und Coach. „Das ist jemand, der eine tiefe, auf Vertrauen basierende Beziehung zu einem Unternehmen und dessen Spitzenkräften aufgebaut hat“, sagt Hagel. „Er nutzt das Wissen, das er dabei erworben hat, um die Einstellungen und Methoden des Kunden zu hinterfragen.“

In Zukunft werde diese transaktionale Beziehung einer sehr viel aktiveren, nachhaltigeren Beziehung Platz



„Open Innovation macht große Teile der Beratungsarbeit überflüssig“

Gary Hamel, Visiting Professor an der London Business School und einer der renommiertesten Managementdenker weltweit, experimentiert seit vielen Jahren mit Open Innovation. Sein Ziel: die Bürokratie in den Unternehmen abzubauen.

Immer mehr Unternehmen nutzen Open Innovation, um interne Probleme zu lösen. Was bedeutet das für die Beratungsbranche?

HAMEL Open Innovation kann einen großen Teil der Beratungsarbeit überflüssig machen. Berater werden typischerweise aus drei Gründen geholt. Erstens: Das Management will, dass sie ihm als neutrale Außenseiter helfen, einen internen Konsens über Veränderungen herzustellen. Aber dafür braucht man sie nicht. Es ist ein besserer Weg, Leute mit Unterstützung durch Open-Innovation-Tools von Veränderungen zu überzeugen. Zweitens: Berater werden für ihre analytischen Fähigkeiten bezahlt. Die Manager glauben, dass sie nicht die Zeit und die Energie haben, um Probleme selbst zu lösen. Auch hier kann Open Innovation helfen, traditionelle Managementaufgaben an Mitarbeiter zu delegieren. Unternehmen werden dadurch unnötige Bürokratie los, weil die Flaschenhalse, die durch die Hierarchie entstehen, wegfallen. Drittens: Consultants bringen tatsächlich tief gehendes Spezialistenwissen mit, das im Unternehmen des Kunden nicht vorhanden ist. Dieser Teil ihrer Arbeit wird weiter notwendig bleiben.

Wie nutzen Sie Open Innovation in Ihrer Arbeit als Berater?

HAMEL Wir haben unseren Ansatz bei Adidas in Nordamerika eingesetzt. Lange Zeit wurden bei Adidas Neuerungen fast nur in Deutschland

entwickelt. Aber als die Wettbewerber Nike und Under Armour in Nordamerika stärker wurden, wurde dem Unternehmen klar, dass Innovation in Nähe der Kunden stattfinden muss. Deshalb versetzte Adidas seinen Global Head of Design nach Portland im US-Bundesstaat Oregon. Ich hatte ein langes Gespräch mit Mark King, dem CEO von Adidas Nordamerika. Ich sagte ihm, dass neue Ideen nicht in Silos entstehen. Er müsse die institutionellen Komponenten so verändern, dass alle Mitarbeiter dem Wan-

„Die traditionellen Modelle, mit denen Berater Kunden geholfen haben, sind nicht mehr gut genug.“

del positiv gegenüberstehen: Wie stellt Adidas beispielsweise neue Mitarbeiter ein, wie legt das Unternehmen individuelle Ziele fest, nach welchen Kriterien wird befördert?

Und wir nutzten die Technologie, um einen neuen Innovationsprozess einzurichten. Wir haben eine Plattform entwickelt, über die alle Mitarbeiter von Adidas in Nordamerika daran teilnehmen können. Per Onlinekurs bildeten wir sie darin aus, wie Unternehmensgründer zu denken. Mehr als 1000 Mitarbeiter absolvierten das Programm. Jeder von ihnen reichte eine Idee ein, die er in dieser Zeit entwickelt hatte. Jede Idee

wurde von durchschnittlich zehn anderen Mitarbeitern bewertet. Am Ende wählte Adidas die 20 besten Ideen aus. Sie werden derzeit getestet und umgesetzt. Open-Innovation-Methoden wie diese versetzen Unternehmen in die Lage, ihre Ziel schneller und effektiver zu erreichen, als sie es mit einem herkömmlichen Beratungsteam je könnten.

Wie können Berater von dieser Entwicklung profitieren?

HAMEL Für die Consultingbranche stellt dies eine riesige Herausforderung dar. Die besten Berater werden ihre Geschäftsmodelle anpassen. Sie müssen die richtigen Prozesse entwickeln. Wenn ihnen das gelingt, können sie enormen Einfluss bei ihren Kunden gewinnen. In einem Projekt, das wir kürzlich abgeschlossen haben, nahmen mehr als 65 000 Mitarbeiter daran teil, ihr ganzes Unternehmen neu zu organisieren. Vor einigen Jahren wäre das noch unmöglich gewesen. Das gesamte Projekt dauerte nicht einmal ein Jahr. Wir hatten nur einen Vollzeitberater, der das Unternehmen während dieser Zeit begleitete. Stellen Sie sich vor: Open Innovation versetzt eine einzige Person in die Lage, derart viele Leute dazu zu bringen, Hunderte neuer Ideen einzureichen und zu bewerten. Die Beratungsunternehmen müssen sich weiterentwickeln, weil die traditionellen Modelle, mit denen sie Kunden geholfen haben, nicht mehr gut genug sind.