

Intakte Chancen des Einzelberaters in der klassischen Unternehmensberatung

Inhalt

1. Die Stellung des Einzelberaters im Beratungsmarkt
2. In vielen Situationen suchen Kunden Einzelberater
3. Ein Geschäftsmodell für Einzelberater
4. Grenzen für den Einzelberater
5. Schlussbemerkungen

Literatur

Keywords: Unternehmensberatung, Einzelberater, Chancen Einzelberater, Alleinberater

Verfasser:

Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Tel: 044 741 01 19
Fax: 044 741 01 21
E-mail arnold.kappler@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch

Intakte Chancen des Einzelberaters in der klassischen Unternehmensberatung

Die Nachfrage nach Dienstleistungen der klassischen Unternehmensberatung wächst seit 2005 wieder stark. Im Jahr 2006 stieg das Marktvolumen in der Schweiz im Durchschnitt um rund 9 %, die grössten Beratungsunternehmen wuchsen überdurchschnittlich. Auch für die nahe Zukunft wird mit einem ähnlichen Wachstum gerechnet. Neben den grossen Beratungsunternehmen existiert eine Vielzahl an kleineren Firmen und Einzelberatern. Gerade aus Sicht der Einzelberater stellen sich Fragen nach ihrer Rolle in der Zukunft oder den Gründen, weshalb ein Kunde ihre Beratungsleistung derjenigen grosser Beratungsfirmen vorziehen sollte. Dieser Beitrag zeigt auf, wie Einzelberatung funktioniert, und was dabei für den Klienten relevant ist.

1. Die Stellung des Einzelberaters im Beratungsmarkt

Neben den 40 grossen bis mittleren Beratungsunternehmen sind in der Schweiz rund 530 kleine Beratungsfirmen oder Einzelberater im klassischen Management Consulting tätig.

Während grössere Beratungsunternehmen den Vorteil haben, dass sie sich auf ein breit gefächertes unternehmensinternes Know-how abstützen zu können, sammelt der Einzelberater sein spezifisches Wissen aus der Zusammenarbeit mit seinen Kunden und aus externen Quellen wie Seminaren, dem Studium von Fachliteratur oder aus fachlichen Netzwerken. Dank seinen spezifischen und vielfältigen Erfahrungen fällt es ihm oft leichter, sich massgeschneidert und tiefer in die jeweiligen Problemstellungen der Kunden einzuarbeiten. Um den damit verbundenen Herausforderungen gewachsen zu sein, benötigt der Einzelberater entsprechende fachliche Qualifikationen und die Fähigkeit, passende Methoden zu wählen und richtig einzusetzen. Schliesslich sind seine Kommunikations- und Sozialkompetenzen entscheidend, ob er seine Fähigkeiten und Erfahrungen im Dienste des Kunden einsetzen kann.

Erfolgsfaktor 1: Unternehmer als Gesprächspartner

Je genauer der Auftraggeber die Aufgabenstellung definieren kann und je grösser seine Möglichkeiten sind, das für die Umsetzung Notwendige einzuleiten, umso gezielter kann er den Einzelberater aussuchen und einsetzen. Und desto erfolgreicher wird in der Folge das Beratungsergebnis sein. Da in vielen Fällen das Vertrauen und weitere persönliche Komponenten für den Kunden eine wichtige Rolle spielen, können professionelle Einzelberater ihren Platz im Markt behaupten. Weiter stärkt der Umstand die Marktstellung des Einzelberaters, dass der Kunde mit dem Einzelberater gleichzeitig einen Unternehmer als Gesprächspartner engagiert. Zusätzlich bestehen noch weitere Erfolgsfaktoren:

Erfolgsfaktor 2: Klares Profil

Die rund 530 kleineren Beratungsfirmen oder Einzelberater in der Schweiz sind genauso wie die grossen Beratungsfirmen einem erhöhten Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Um sich erfolgreich behaupten zu können, ist ein klares Profil wichtig. Dieses wird über die Spezialisierung geschaffen.

Erfolgreiche kleinere Beratungsunternehmen sowie Einzelberater pflegen spezifische (Markt)-Nischen für ihre ausgewählten Angebote. Diese Spezialisierung mit massgeschneiderten Angeboten erleichtert die Erlangung von Alleinstellungsmerkmalen (USP) und ist typisch für den erfolgreichen Einzelberater. Durchschnitts-Angebote ohne Positionierungspotenzial haben hingegen einen zunehmend schwierigen Stand.

Neben der Spezialisierung auf klare thematische Angebotslinien ist eine Fokussierung auf wenige Branchen eine weitere, häufige Spezialisierungsmöglichkeit. Ein Einzelberater, der sich auf zwei bis drei bedeutende zukunftsorientierte Branchen konzentriert und sich in deren Märkten vertieft auskennt (z.B. auch aufgrund früherer Tätigkeiten als Manager), kann sich rasch eine ausgezeichnete Wettbewerbs-Position verschaffen. Das gilt erfahrungsgemäss ganz besonders bei grösseren Kunden aus dem KMU-Bereich, bei denen der Einzelberater meistens direkt mit dem Eigentümer oder der Eigentümerfamilie zusammen arbeitet.

Erfolgsfaktor 3: Fundierte Erfahrungen

Die Anforderungen an die Qualität der Beratung und an die Erfahrungen der Unternehmensberater steigen. Die Ansprüche auf Kundenseite zeigen, dass sich die als notwendig erachtete Fachexpertise des Beraters neben dem Prozess-Know-how auf fundierte, in der Praxis gewonnene Erfahrungen abstützen muss. Die Unternehmensberatung hat in vermehrtem Masse ihren Mehrwert zu rechtfertigen. Der Auftritt des Fach-Spezialisten mit einem Generalisten-Rucksack erhält hier eine zunehmende Bedeutung. Nicht nur früher gemachte Berufserfahrungen fallen hier ins Gewicht, sondern zusätzlich die in der bisherigen Beratungspraxis erfolgreich abgewickelten «Fälle».

Spezialisten mit Generalisten-Rucksack eignen sich ebenfalls als Brückenbauer bei der Umsetzung ihrer Beratungsvorschläge. Zudem fällt diese Qualifikation in hohem Masse auch als Argument bei der Akquisition ins Gewicht. Die Unternehmensberatung als Mehrwert erzeugende Dienstleistung wird wieder bewusster wahrgenommen.

2. In vielen Situationen suchen Kunden Einzelberater

Der Markt für Unternehmensberatung wuchs während der letzten Jahre in erfreulichem Masse. Frägt man nach den treibenden Kräften dieser Marktentwicklung, sind dies neben den marktgerechten Dienstleistungen vor allem auch subjektive Bedürfnisse der Kunden.

In der Beratungspraxis lassen sich folgende „Pull-Faktoren“ festhalten, welche die Nachfrage nach Beratungsleistungen bestimmen:

- Spezifische Fachkenntnisse
- Ausgewiesene Erfahrungen
- Kreativität / innovative Vorschläge
- Unabhängigkeit und Objektivität
- Vertraulichkeit der Leistung
- Persönlichkeit des Beraters

Marktabklärungen zeigen auf, dass neben innovativen Beratungsansätzen vor allem der Stellenwert der Erfahrung im Rahmen der Kunden-Akquisition immer bedeutungsvoller wird. In der richtigen Berücksichtigung dieser latenten Kundenbedürfnisse liegen folglich grosse Chancen für den Einzelberater.

3. Ein Geschäftsmodell für Einzelberater

Nach der Darstellung der grundlegenden Erfolgsvoraussetzungen für das Wirken des Einzelberaters, wird ein Geschäftsmodell für Einzelberater entwickelt, welches aufzeigt, wie der «definierte Kundennutzen» auf Dauer sichergestellt werden kann.

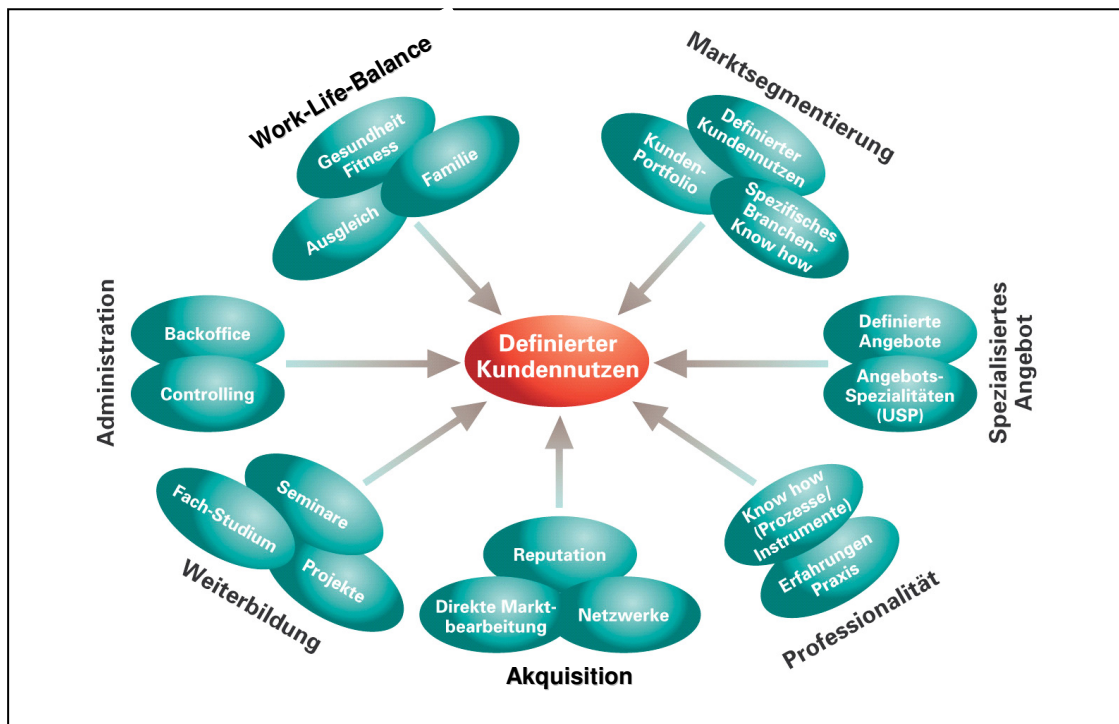


Abb. Geschäftsmodell für Einzelberater

Die strategische **Marktsegmentierung** und die konsequente **Spezialisierung des Angebots** auf ausgewählte Segmente (Branchen oder Fachthemen) stellen wie bereits erläutert eine zentrale Grundlage für den Erfolg des Einzelberaters dar.

Professionalität in der Beratung bedeutet für den Einzelberater eine «*Conditio sine qua non*». Neben den Fach- und Methodenkompetenzen müssen auch weiche Faktoren wie Einfühlungsvermögen, Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten laufend weiterentwickelt werden. Ausdruck einer überprüften Professionalisierung für den klassischen Unternehmensberater stellt zudem die individuelle **Zertifizierung** dar. Diese Zertifizierung basiert auf den weltweit gültigen Richtlinien des ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes), die nach erfolgreicher Prüfung zum Titel CMC «*Certified Management Consultant*» führt.

Die verschiedenen Aktivitäten zur **Akquisition neuer Mandate** bilden selbstverständlich eine wichtige Basisaufgabe für den Einzelberater. Neben der Betreuung bestehender Kunden (Halten), geht es auch um das Gewinnen neuer Kunden. Die Pflege der **Reputation** und Ausweitung des Bekanntheitsgrads in den relevanten Nischen stellt eine zusätzliche Daueraufgabe dar. Sehr wichtig sind dabei die **Empfeher-Netzwerke**. Spezifische Fachseminare und andere marktnahe Veranstaltungen, die der Einzelberater durchführt, eignen sich in besonderem Masse für die Akquisition von neuen Kunden.

Die permanente **Weiterbildung** stellt den Einzelberater aus Zeitgründen vor besondere Probleme. Wohl erfährt er viele Impulse von seinen Klienten bzw. aus den bearbeiteten Branchen. Wichtiges innovatives Berater-Wissen jedoch muss sich der Einzelberater aus einem selbst zusammengestellten Weiterbildungsprogramm laufend beschaffen. Dazu dienen auch Erfahrungs-Austausch-Plattformen mit Kollegen, selektive Seminarbesuche, verschiedene Formen der Zusammenarbeit mit Hochschulen oder jährlich verordnete «Semesterarbeiten ».

Grosse Bedeutung für die effiziente Arbeit des Einzelberaters hat eine schlank und gut organisierte **Administration**. Ein leistungsfähiges Backoffice mit qualifizierter Assistenz entlastet den Einzelberater und ermöglicht eine höhere Auslastung. Dem regelmässigen Controlling der Aktivitäten des Einzelberaters ist ebenfalls Beachtung zu schenken. Ein bewährtes Instrument dafür stellt die «*Balanced Scorecard* » dar.

Die viel zitierte «**Work-Life-Balance**» spielt für Einzelberater eine grosse Rolle. Die berufsbedingte zeitliche Beanspruchung ist meistens sehr hoch. Die gezielte Schaffung und Einhaltung von Freiräumen für den notwendigen Ausgleich ist deshalb sehr wichtig. Gesundheitsbewusstsein, Sport und Fitnessaktivitäten sowie kulturelle Aktivitäten haben hier ihren Stellenwert. Von besonderer Bedeutung für den Einzelberater ist in diesem Zusammenhang die Pflege von Partnerschaft und Familie. Die «*Work-Life-Balance*» ist auf Dauer ein zentraler Erfolgsfaktor, der eine systematische Tages- und Jahresplanung voraussetzt.

4. Grenzen für den Einzelberater

Der Einzelberater entwickelt während der Zusammenarbeit mit dem Kunden meistens ein gutes Verhältnis und eine hohe persönliche Bindung. Deshalb ist die direkte Stellvertretung innerhalb eines Mandates oft schwierig oder nicht möglich. Dessen müssen sich Kunde und Berater bewusst sein.

Der **zeitliche Aufwand bzw. der Jahresstundeneinsatz** eines professionellen Einzelberaters ist aufgrund des Geschäftsmodells sehr hoch. Neben den **produktiven Stunden** im Zusammenwirken mit den Kunden, die verrechnet werden können, hat der Einzelberater einen grossen Anteil nicht verrechenbarer Stunden zu leisten. Diese **internen Stunden** sind zusätzlicher Aufwand z.B. für

- Marketing, Kundenpflege, Akquisition,
- laufende Optimierung des Angebots,
- Weiterbildung, Know-how-Pflege und
- Administration (inkl. Controlling).

Dies limitiert die zeitliche Kapazität des Einzelberaters für den Kunden. Die **quantitative Arbeitszeit** und somit der Umsatz eines Einzelberaters im klassischen Management Consulting sind folglich nach oben beschränkt.

5. Schlussbemerkungen

Im Rahmen der Beratungsprozesse spielt das Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Berater eine ausschlaggebende Rolle. Vertrauensverhältnisse beruhen letztlich auf Personen. Gelingt es Einzelberatern, das Vertrauen seitens der Kunden zu rechtfertigen oder gar die Vertrauensbasis auszuweiten, bestehen berechtigte Chancen für die Zukunft der Einzelberater. Auf dieser Basis bringen zufriedene Kunden auch neue Kunden. Der anspruchsvolle Klient sucht für seine Beraterwahl nicht nur nach der Beraterfirma, sondern bewusst auch nach der entsprechenden Beraterpersönlichkeit. Aufgrund dieser Situation kann der Einzelberater dank seinem Vertrauensprofil und dank seinem Namen Trumpfkarten ausspielen.

Die Unternehmungsberatung als spannende, anspruchsvolle Branche wird sich selbstverständlich weiterentwickeln. Kleinere Beratungsfirmen und Einzelberater werden das Erscheinungsbild des Marktes – zusammen mit den mittleren und grossen Beratungsunternehmen – weiterhin prägen. Eine nicht geringe Zahl von Gelegenheitsberatern, die oft von zu Hause aus arbeiten, wird es ebenfalls noch geben. Aber die stetig steigenden Anforderungen seitens der beratungsgewohnten Kunden werden auf mittlere Sicht nur dem Einzelberater, der sein Geschäftsmodell professionell betreibt, ein Auskommen ermöglichen.

Letztlich ist professionelle Unternehmensberatung kein Job, sondern ein Beruf. Die Selbständigkeit als Unternehmer, die laufenden Kontakte mit immer neuen Kundenpersönlichkeiten sowie die stete Veränderung der Aufgaben bilden den besonderen Reiz dieses Berufs. Die Stundenbelastung und das notwendige Engagement mögen zwar überdurchschnittlich hoch sein. Aber wem die Selbständigkeit, die Vielfältigkeit der zu lösenden Aufgaben und die Kundenkontakte Freude bereiten, der wird sich als Einzelberater bewähren und bei dem werden auch in Zukunft Umsatz und Ertrag stimmen. Der Kunde wird mit Sicherheit auch in Zukunft zwischen der grössten Beratungsfirma oder «seinem» Einzelberater auswählen können.

Literatur

- ASCO, Management Consulting, Marktstudie 2007, Zürich, 2007
- Christoph Lechner, Günter Müller-Stewens, Nicola Malcherek, Markus Kreutzer und Sven Lang, Herausforderungen an das Geschäftsmodell der Beratungsindustrie, Studie / Umfrageauswertung, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2005
- Hans Siegwart, Julian Mahari, Management Consulting, Helbling & Lichtenhahn, Basel, 2001
- André C. Wohlgemuth, Christoph Treichler (Hrsg.), Unternehmensberatung und Management, Versus Verlag, Zürich, 1995
- André C. Wohlgemuth, «Management Consulting – die aktuellen Trends», in: *Zub*, 6, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2007, S. 249ff

Publikation:

André C. Wohlgemuth, Roger Gfrörer (Hrsg.), Management Consulting, Perspektiven am Puls des Wandels, Verlage Neue Zürcher Zeitung, Zürich, 2008, S. 113 ff..

August 2008

©
Kappler Management AG, Hedingen / CH

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH – 8908 Hedingen ZH
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
