



WEYAND SCHREIBT

Das neue Sog-Prinzip

Mehr Strategie in eigener Sache

Welche Chancen kleine und mittlere Beratungshäuser jetzt haben

Wachsen, wachsen, wachsen war jahrzehntlang das Mantra vieler Unternehmen – und vieler Beratungsunternehmen. Während sich die Wirtschaft strategisch schnell weiterentwickelt, bleiben vor allem kleine und mittlere Beratungsunternehmen noch in alten Strategiemodellen verhaftet. Zu groß ist das Risiko für die eigene Existenz, zu volatil die Kundenprojekte, oftmals noch zu bequem der Markt. Dabei verpassen jene Beratungshäuser große Chancen, nicht nur der Anpassung an Märkte der Zukunft – sie verpassen auch die Chance, sich signifikant in Ertrag und eigenen Zielen weiterzuentwickeln. Es ist Zeit, Beratung auch strategisch neu aufzustellen.

Es sind 5 Schritte auf dem Weg dahin.

SCHRITT 1:

Eigene Ziele wirklich definieren

Befragt man die Inhaber von Beratungsunternehmen nach deren Zielen, lautet die häufigste Antwort: Wachstum. Bereits die Frage nach dem Warum bleibt unbeantwortet, ebenso wie ein konkreter Zielkorridor. Das Mantra „Wachstum“ setzt die Organisation unter Stress, ohne das klar ist, wohin das Wachstum führen soll und warum Wachstum überhaupt angestrebt wird. Ansonsten brennt sich fest: mehr Mitarbeiter, mehr Umsatz – das übliche Beraterhamsterrad nimmt Fahrt auf. Bereits der Blick hinter das „Warum“ der gewünschten Umsatz- und Mitarbeitersteigerung zeigt die ganze



Palette möglicher Ziele: von persönlichen Freiräumen für die Inhaber, die Chance, bei größeren Projekten pitchen zu können, bis zur langersehnten internationalen Tätigkeit reicht ihre Spannweite. Solche Ziele lassen sich oft erreichen ohne Wachstum, manchmal sogar besser. Für manche Ziele kann Wachstum ein Weg sein, für andere nicht – die Differenzierung tut also Not.

SCHRITT 2:

Aus dem Mitarbeiter-Projekt-Teufelskreis ausbrechen

Wer wachsen will, braucht Mitarbeiter. Wer Mitarbeiter hat, hat Kosten. Wer Kosten hat, braucht mehr Umsatz, und zwar zeitnah. Doch Kunden lassen sich immer mehr Zeit mit einer Entscheidung, Projekte haben enorme Vorläufe.

Dies beschreibt das größte Dilemma wachsender Beratungsunternehmen: erst Mitarbeiter finden, von denen die guten rar gesät sind? Und riskieren, diese nicht auszulasten, weil Projekte auf sich warten lassen? Oder erst Projekte akquirieren und das enorme Risiko eingehen, dann nicht schnell genug entsprechende Kompetenzen aufzubauen?

Es kann sich lohnen, hier über eine Flexibilisierung des Staffings nachzudenken. Ein Gedankenexperiment: Das Beratungshaus

der Zukunft hat solide Eckpfeiler, angestellte Senior-Berater, die als Trusted Advisor die Kundenbeziehung vorantreiben und Anwalt des Kundennutzens sind. Und andererseits gibt es ein Freiberufler-Netzwerk für Expertenaufgaben, flexibel und ohne Fixkosten. Dieses Netzwerk kann selbst aufgebaut werden. Oft effizienter sind neue und inzwischen bewährte Plattformen wie Comatch und Consocium, deren Datenbank stets auf hoher Qualität gehalten wird. Diese Freiberufler können für drei Fälle eingesetzt werden: wenn pure Manpower fehlt, wenn Berater für besondere geographische Einsatzorte fehlen oder ganz spezielle Expertise gebraucht wird (siehe Box unten). Das führt gleich zum nächsten Strategieimpuls:

SCHRITT 3:

Eigene Allmachtsfantasien über Bord werfen

Durch immer spezialisiertere Beratungsaufträge und gleichzeitig gestiegene Ansprüche ist es schwer, heute den idealen Mitarbeiter vorzuhalten. Die Nischenwünsche der Kunden sind zu ausgefallen. Gleichzeitig kann oft eine begeisternde Qualität nur über Nischenfähigkeiten erreicht werden – was wiederum zwingende Wachstumsvoraussetzung ist. Auch hier hilft Flexibilisierung: nicht viele Generalisten vorhalten, sondern viele Spezialisten in der Hinterhand haben. Und Trusted Advisor als konstante Größe etablieren.

SCHRITT 4:

Neue Honorarmodelle nutzen

„Zeit gegen Geld“ lautet das Geschäftsmodell nahezu aller Beratungsunternehmen. Aber ist das wirklich immer das Sinnvollste? Denn hier wird nicht der Nutzen der Beratung vergütet, nicht deren Wirksamkeit, sondern lediglich der Aufwand, den der Berater betrieben hat. Einfacher ist das natürlich für alle Beteiligten, hat man doch einen klaren Bezugsrahmen. Für den Kunden führt es jedoch zu Ineffizienz, denn der Berater wird versuchen, möglichst viel vergütbare Agitation zu betreiben.

Und für den Berater führt es in die Ertragsfalle: Tagessätze sind vergleichbar. Da die Konkurrenz auch einen guten Eindruck hinterlässt, vergleicht der Kunde genau jene Tagessätze und hat die beste Chance zur Verhandlung. Das Ergebnis: sinkende Erträge. Dieser Effekt wird verstärkt dadurch, dass sich in sehr vielen Projekten bei gleichem Nutzen der Aufwand deutlich reduzieren ließe, würde eben nicht nach Zeit abgerechnet und dies völlig kontraproduktiv für den Ertrag sein.

Die Lösung: klares Definieren der Kundenziele (ja, das macht sehr viel Mühe!), klares

Festlegen der gegenseitigen Aufgaben (ja, der Kunde muss mitarbeiten) und dann das Festlegen eines pauschalen Honorars für die Expertise des Beratungshauses ohne genaue Festlegung der dafür notwendigen Leistungsmengen. Auch Mischformen der Bezahlung sind natürlich gut denkbar. Warum nicht einen pauschalen Tagessatz vereinbaren und eine Erfolgskomponente garantieren? Alles ist möglich, worauf sich Kunden und Berater einigen können. Der Kunde sieht also, welches Ergebnis er bekommt, baut Vertrauen zum Berater auf und kauft seinen Nutzen. Durch die nötige Kommunikation, ohne die ein solches Honorarmodell gar nicht funktioniert, werden bereits im Onboarding gegenseitige Erwartungen abgeklärt und Missverständnisse zwischen Berater und Kunde vermieden – an dieser Stelle wird enormes Potential verschenkt. Die durchschnittliche Ertragssteigerung hier: 20-40%.

Warum machen es dann so wenige Beratungshäuser? Eine strategische Entscheidung müsste dauerhaft getroffen werden und schrittweise umgestellt werden. Andere Preismodelle erfordern andere Verhaltensweisen, Techniken, Angebotsprozesse und eine andere Gesprächsführung.

SCHRITT 5:

Konsequenter Haltungswechsel

Um all das umzusetzen, braucht es eine andere Haltung: nicht Größe in Form von möglichst vielen festen Mitarbeitern ist entscheidend, nicht allmächtige Kompetenz – sondern die Qualität im Erkennen

und Lösen echter Kundenprobleme. Und hierfür muss nicht der Aufwand in Zeit vergütet werden, sondern das Ergebnis, der tatsächliche Nutzen für den Kunden. Dies erfordert ein Umtrainieren der eigenen Gewohnheiten, der Haltung der Mitarbeiter und letztlich auch ein Umerziehen der Kunden. Keine leichte Aufgabe – aber eine lohnenswerte!

Drei Situationen, in denen Beratungen von flexiblem Staffing profitieren können:

Fehlende Manpower

Manchmal fehlt es schlichtweg an Manpower: ein zusätzlicher Berater, der spontan eine Projektleitung unterstützt, ein Team ergänzt oder als Industrieexperte zum Projekterfolg beitragen soll.

Fehlende Expertise

Spezielle Projekte erfordern besondere Expertisen. Eine Beratung kann nicht für jedes Thema Experten beschäftigen. Durch den großen Pool an freiberuflichen Beratern und Experten auf dem Markt, kann eine Beratung flexibel auch individuelle Anfragen erfüllen. Angenommen, ein Kunde benötigt einen Experten im Bereich Zweitvermarktung für Fashion - auf diesem Gebiet sind nur sehr wenige Experten tätig – der nächste jemanden, der eine Risiko-Management-Analyse im

Bereich Öl und Gas durchführt. Solche Leute finden Beratungen im freien Markt, und jetzt noch einfacher durch qualitätssichernde Plattformen und Marktplätze.

Fehlende Berater vor Ort

Besonders im außereuropäischen Ausland kann es zu Engpässen kommen, wenn es darum geht, hochqualifizierte Berater mit bestimmten Sprachkenntnissen vor Ort zu finden. Firmen, die international agieren oder neue Märkte erschließen wollen, wenden sich dann oft an Beratungen. Wenn nun die chinesische Zweigstelle eines deutschen Automobilkonzerns jemanden sucht, der eine neue Marketingstrategie entwickelt oder jemanden für ein Banking-Projekt in der Golfregion, so können auch hier flexible Lösungen die besten sein.

