

Vertrauenssache

Die Strategie „Produkt statt Kunde“ funktioniert nicht mehr. Berater können helfen, auf der Gewinnerseite zu stehen.



Späteren Generationen fällt die Beurteilung des Zeitgeschehens stets leichter, als den Menschen mitten drinnen.

In der beginnenden zweiten Hälfte des zweiten Jahrzehnts des dritten Jahrtausends erleben wir die vierte industrielle Revolution hautnah und sind uns dessen doch nur teilweise bewusst. Untrennbar mit der Epoche machenden Veränderung verbunden, findet ein tiefgreifender Kulturwandel statt. Die Individualisierung von Produkten und Personalisierung von Dienstleistungen begegnet uns überall. In allen Bereichen. Unternehmen richten sich noch stärker an den Bedürfnissen ihrer Kunden aus. Wem es gelingt, die Bedürfnisse und Erwartungen besser zu treffen, wird erfolgreich sein. Die Schicksale von Grundig (Erfinder von Video 2000), Kodak (Digitalfotografie) oder Nokia (Smartphone) mahnen. Produkt statt Kunde funktioniert nicht mehr. Berater können helfen, auf der Gewinnerseite zu stehen.

Externer Rat und Vertrauen

Die arbeitsteilige Spezialisierung stellt das wesentliche Element unseres Fortschritts dar. Klug also, wer auf Spezialisten setzt, wo es nötig ist. „Wenn Sie eine seltene und schwie-

rige Entscheidung treffen, holen Sie sich einen Berater. Der Berater begleitet permanent seltene und schwierige Entscheidungen. Darauf ist er spezialisiert. Dann haben Sie Erfolg. Wenn Sie eine wiederkehrende Entscheidung treffen müssen, eignen Sie sich das Wissen an. Sonst wäre der Berater ja nicht Berater, sondern Manager in Ihrem Unternehmen“ so Professor Cyril Northcote Parkinson. Wie bei allen Dienstleistungen lässt sich auch das

Ergebnis eines Beratungsprojekts nicht im Vorhinein begutachten. Als Klient muss man somit vertrauen, am Ende das gewünschte Resultat in Händen zu halten. Das wesentliche Auswahlkriterium kann nur Vertrauen sein. Referenzen und Branchenerfahrung eignet sich im Zweifel ein Berater im Zuge der Zusammenarbeit an. Ohne eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Klient und Auftragnehmer scheitert jedoch jedes Projekt.

Entscheidend: das Geschäftsmodell

Wo Berater draufsteht ist nicht unbedingt ein Berater drinnen. Die Berufsbezeichnung ist kein geschützter Titel. Jeder darf sich so nennen. Daher sollten Klienten im Vorfeld einen kritischen Blick auf das Geschäftsmodell des potentiellen Unternehmensberaters werfen. Davon gibt es mindestens diese fünf am Markt. Jedes dieser Geschäftsmodelle für sich funktioniert. Bloß sollte der Auftraggeber im Vorfeld darüber für sich Klarheit haben und wissen, was er benötigt.

• **Verkäufer:** Mit dem Zusammenbruch der Lehmann-Bank sollte auch der Letzte

gelernt haben: der freundliche Bank- oder Sparkassenberater verkauft das Produkt mit der höchsten Provision und nicht das, welches am besten zum Kunden passt. Genauso verhält es sich auch in vielen anderen Bereichen. Der eloquente IT-Berater verkauft unter Umständen bloß die für ihn profitabelsten Lizenzen und nicht die, die der Kunde braucht.

- **Zeitarbeiter:** Manche Unternehmensberatungen nutzen den Titel, um den eigentlichen Geschäftszweck elegant zu verschleiern: Zeitarbeit.
- **Coach:** Auch Trainer, Mentoren und Coaches nennen sich häufig Berater. Doch Ihre Aufgabenfeld steht unter einem anderen Fokus: die persönliche Weiterentwicklung und nicht die Erarbeitung eines Konzepts oder einer Lösung.
- **Personalvermittler:** Dazu zählen auch Headhunter als eine Teilgruppe von Menschen mit dem Titel Berater.
- **Berater:** Der klassische Unternehmensberater erarbeitet die oben genannten Konzepte, Analysen oder Lösungen. Er sorgt für die nötigen Impulse von außen und Innovationsanstößen.

Interessenkollision

Manche Beratungen fungieren als ‚Vertriebsarm‘ von größeren Einheiten mit einem ganz anderen Geschäftszweck. Aus einem scheinbar neutralen Ratschlag für eine Lösung kann ganz schnell eine Empfehlung in eine bestimmte Richtung werden. Die Interessen des größeren Ganzen, wie etwa dem Call Center-Mutterunternehmen, bestimmen unter Umständen das Ergebnis.

Der richtige Berater für Innovation und Lösungen ist der, dem man vertraut. Vertrauen sollte das Entscheidungskriterium schlechthin sein. Gleichzeitig heißt es, auf das Geschäftsmodell und mögliche Interessenkollisionen zu achten. Dann steht man auch inmitten der vierten industriellen Revolution auf der Gewinnerseite.

Bernhard Gandolf



Bernhard Gandolf ist Experte für operative Exzellenz im Dienstleistungs- und Servicemanagement bei der Unternehmensberatung eisq in Osnabrück.
bernhard.gandolf@eisq.eu