

Teil 01:

**GRUNDLAGEN**

**DRUCKVERSION**

v1.1

Giso Weyand

# Trusted Advisor

---

**MEHR SINN UND NUTZEN  
FÜR BERATER UND KUNDEN**

Die Rolle des Trusted Advisors bietet Beratungsunternehmen die Chance zum Sprung in die nächste Liga. Giso Weyand zeigt in Teil 1 seines Buchs die Grundlagen des Modells, welche Haltung dahintersteckt und welches Handwerk nötig ist. Teil 2 mit vielen Anwendungen in der Praxis ist als Podcast-Reihe verfügbar.

Team Giso Weyand

# Der Autor



Giso Weyand berät mit seinem Team seit 1997 inhabergeführte Beratungshäuser und Agenturen bei deren nächstem Sprung. Seine Arbeit wurzelt immer in den Sinn- und Geschäftszielen der Inhaber. Als Sparringspartner schafft er strategische Klarheit, begleitet dann aber vor allem Geschäftsleitung und Führungsebene bei der Umsetzung in das Unternehmen. 1.200 begleitete Unternehmen, 12.000 Teilnehmer von intensiven Workshops und 13 Bücher sind das Ergebnis seiner Arbeit. Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* schreibt: »Beratung ist sein Leben.« Und sie hat recht damit.

Weitere Infos und kostenlose Inhalts-Updates unter: [www.teamgisoweyand.de](http://www.teamgisoweyand.de)



# Impressum

© 2020, Giso Weyand

**Das Werk erscheint ausschließlich als PDF**

Version 1.1

*Einzelne Textpassagen wurden dem Buch des Autors ›Das neue Sog-Prinzip: Mehr Wachstum und Erfüllung mit Ihrer Beratungsboutique‹ (Haufe Fachbuch) entnommen beziehungsweise weiterentwickelt. Als sinnvolle Ergänzung des Themas waren sie dem Autor unverzichtbar.*

Herausgeber und V.i.S.d.P.: Team Giso Weyand, Drehbahn 5, 20354 Hamburg

Autor: Giso Weyand

Gestaltung: Haus am Meer Werbeagentur®

Lektorat, Korrektorat: Desirée Šimeg

Redaktionelle Mitarbeit: Christian Deutsch

Gesetzt in: Calicanto (Alejandro Freitez, sudtipos.com), Fracktif (Deni Anggara, degarism.com), HagridText (Cosimo Lorenzo Pancini, zetafonts.com), Ikanseeyouall (Swiss Typefaces, swisstypefaces.com), VillaDouce (Judith Gillet, judithgillet.com).

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.

**Es darf dennoch beliebig weitergegeben und online zur Verfügung gestellt werden, sofern ...**

**... es unverändert weitergegeben wird,**

**... ein Hinweis auf Titel und Autor vorhanden ist,**

**... ein Hinweis auf die Downloadseite [www.trusted-advisor.download](http://www.trusted-advisor.download) vorhanden ist.**

# Inhalt

## Teil 01: GRUNDLAGEN

|  |     |
|--|-----|
| <b>Einleitung</b> .....  | 005 |
| KAPITEL 01   |     |
| <b>Über die Sehnsucht nach einer starken Schulter</b> .....                    | 009 |
| KAPITEL 02   |     |
| <b>Der Berater und seine Rolle beim Kunden</b> .....                           | 015 |
| KAPITEL 03   |     |
| <b>Die Basis für den Trusted Advisor — Vertrauen</b> .....                     | 026 |
| KAPITEL 04   |     |
| <b>Haltung und Handwerk des Trusted Advisors —<br/>einige Impulse</b> .....    | 033 |
| KAPITEL 05   |     |
| <b>Von den persönlichen Zielen zur Erfüllung<br/>in der Beraterrolle</b> ..... | 044 |
| KAPITEL 06   |     |
| <b>Hinderliche Glaubenssätze</b> .....   | 056 |
| KAPITEL 07   |     |
| <b>Das Ziel hinter dem Anlass</b> .....  | 071 |
| AUSBLICK   |     |
| <b>So werden Sie zur Trusted-Advisor-Organisation</b> .....                    | 081 |

# Einleitung

Bitte unbedingt lesen

Arbeit ist ein Lebenselixier«. Diese Aussage stammt von Lars Vollmer und sie trifft wohl auf die meisten von uns zu. Mit kaum etwas verbringen wir so viel Zeit, auf kaum etwas verwenden wir so viele Gedanken wie auf unsere berufliche Tätigkeit. Sie kann beflügeln, Energie geben, spannende Aufgaben an uns stellen und auch langweilen, frustrieren und aus den Angeln heben.

Treffen Berater und ihre Kunden aufeinander, dann treffen sie sich in genau diesem Kontext. Zwei Menschen, meist auch zwei Teams und zwei Organisationen möchten miteinander arbeiten, um etwas zu verändern: etwas verbessern, Ziele leichter erreichen, Sicherheit gewinnen, richtige Entscheidungen treffen, Dinge verändern. Entscheider und ihre Organisationen bewegen sich allesamt unter Unsicherheit vorwärts, Berater versuchen, in dieser Situation Klarheit und Sicherheit zu stiften. Eigentlich eine schöne gemeinsame Aufgabe, ein sinnstiftendes Ziel für beide Partner.

**Doch begegnen sich Berater und ihre Kunden eigentlich wirklich als Partner?**

»Natürlich«, lautet der gut einstudierte Reflex beider Seiten, zu lange schwimmt man schon in der Ursuppe der politisch korrekten Berater- und Organisationssprache, in der sich eigentlich alles immer in einer Win-win-Situation auflöst.

Nach nunmehr 24 Jahren als Berater-Berater kann ich sagen: Natürlich begegnet man sich in aller Regel höflich und konstruktiv. Natürlich entstehen zwischen Kunden und inhabergeführten Beratungshäusern oftmals intensive Beziehungen. Doch eine lang anhaltende Partnerschaft im Sinne eines Trusted Advisors, wie in diesem Buch skizziert, entsteht nur selten. Zu viele Glaubenssätze und Gepflogenheiten stehen dem noch im Wege:

*Berater und ihre Kunden richten ihre Beziehungen fast immer an konkreten Aufgabenpaketen statt an Zielen aus.*

Der Kunde möchte einen Workshop zum Thema x, einen Projektleiter für die SAP-Migration, die Analyse eines neuen Geschäftsfeldes oder die Begleitung eines Change-Prozesses und sucht dafür einen Ex-

perten. Der Experte freut sich, ein Angebot zu dieser Aufgabe zu haben, und bietet an. So weit so gut. Läuft das Projekt gut, sind beide Seiten zufrieden und ein solches Angebot als Experte ist auch völlig legitim. Doch was kommt danach? Der Kunde ist wieder in seinem Alltag — bis er die nächste Expertenaufgabe zu vergeben hat. Da diese in aller Regel nicht die Gleiche ist, beginnt er die Suche nach einem Anbieter erneut und landet bei einem anderen Experten für die nächste kurzfristige Liaison. Der Experte wiederum hat nun Zeit und akquiriert für sein Team den nächsten Auftrag.

Eine langfristige Partnerschaft, ein gemeinsames Entwickeln und Erreichen von Zielen, der ständige Abgleich, welche Maßnahmen wie gerade sinnvoll sind — das würde dem Entscheider helfen in seiner komplexen Aufgabe und oft auch den Möglichkeiten des Beratungshauses entsprechen. Selbst kleine Häuser und Einzelkämpfer haben in aller Regel breitere Erfahrungen und Wissen, als es die Pseudo-Spezialthemen oft vermuten lassen, für die sie gebucht werden. Ein dauerhaftes gemeinsames

Interesse entstünde und eine Partnerschaft, in der es um mehr als gutes Abarbeiten und die nächste Beauftragung geht.

*Berater möchten gefallen und Kunden hofiert werden.*

Um es etwas böse zu sagen: Wer als Berater gefallen will, der kann seinen Job nicht machen. Wer als Kunde hofiert werden will, der sollte dieses Bedürfnis woanders befriedigen, als ausgerechnet bei der Wahl seiner Berater. Klingt nachvollziehbar, oftmals wollen Berater und Kunden aber genau das. Denn Berater brauchen Aufträge und Kunden genießen jenes Pöppeln durch Dienstleister, das ihre Organisation nicht für sie bereithält. Auch das ist legitim, sogar ganz und gar in Ordnung, führt aber eben für Berater nicht zu einer sinnstiftenden Arbeit. »Geld verdient, aber nichts bewirkt«, wir alle wissen, wovon wir reden, nicht wahr? Das muss aber nicht so sein und führt zum dritten Punkt:

*Beratungsunternehmen arbeiten fast nie mit Sinn-Zielen.*

Fragt man die Inhaber kleiner und mittlerer Beratungsfirmen im persönlichen Workshop, was sie sich wünschen und wovon sie träumen — was meinen Sie, kommt da raus? Ein Umsatzwachstum von 20 Prozent? Der neue Tesla? Die Chance, noch zwei Leute mehr bei der Deutschen Bahn oder sonstwo zu ›verleasen‹? Nein, mit etwas Ruhe hört man die Sehnsucht nach mehr zeitlicher Autonomie, der Chance, am Unternehmen zu arbeiten statt opera-

tiv, dem längst überfälligen eigenen Buch, für das nie Zeit ist, oder aber den Wunsch, mal langsamer zu machen und Familie und Privatleben stärker zu sehen. Ganz abgesehen von Wünschen wie diesen: Kunden selbst aussuchen können, Sperenzchen von Einkauf und Compliance nicht mehr mitmachen müssen, größere und strategische Projekte bearbeiten, ein Team von Gleichgesinnten aufbauen, das als Arbeitsfamilie zusammensteht. Oder auch nach einem anderen Honorarmodell zu arbeiten, das nicht abgeleistete Zeit vergütet, sondern den Wert, den das intellektuelle Kapital des Beratungshauses in Wirklichkeit erzielt.

Fragt man Mitarbeiter, was denken Sie, kommt dabei heraus? Genug Zeit, um Themen zu bearbeiten. Vom Kunden auf Augenhöhe gesehen zu werden. Kunden, die auf strategische Empfehlungen hören und der Expertise der Berater vertrauen. Komplexe Herausforderungen statt bloßes Abarbeiten. Ein Team, intern und beim Kunden, das Entwicklung ermöglicht. Sich selbst profilieren können mit der eigenen Expertise. Auch mal Zeit zum Durchatmen haben. Solche Dinge ...

Liest man aber die Jahrespläne von Beratungshäusern oder deren Vision, geht es meist um: Wachstum, Bekanntheit, in irgendeiner Liste ganz vorne mitspielen. Also eben nicht um tieferegehende Sinnziele.

## **Weltfremdes Gequatsche und täglich grüßt das Murmeltier**

Nur, dass wir über das Gleiche sprechen: Ich finde Wachstum toll. Auch Bestenlisten und Bekanntheit. Und ich unterstütze meine Kunden auch, genau solche Ziele zu erreichen. Nur: die Motivation, die Energie, die Liebe steckt meistens in den Sinnzielen. Wer sie erreichen will, der muss allerdings mehr machen als ein bisschen mehr Marketing. Der muss, so zeigt es meine Erfahrung der letzten 24 Jahre, seine Rolle, seine Haltung und sein Handwerkszeug verändern und erweitern. Beginnend bei der Bearbeitung des Marktes über den ersten Kontakt zum Interessenten bis zur Steuerung des Projekts verändert die Rolle des Trusted Advisors unsere Arbeit. Mit diesem Buch und den dazugehörigen Podcasts möchte ich den Grundstein hierfür legen.

## **Der Anspruch auf ein Grundlagenwerk**

Nachdem ich selbst vor langen Jahren meine Beraterrolle verändert, Höhen und Tiefen selbst erlebt und dann viele Kunden auf dem Weg zum Trusted Advisor begleitet habe, wollte ich mit diesem Buch ein wirklich umfassendes Grundlagenwerk vorlegen. Doch je mehr ich mich weiter mit dem Thema beschäftigte, meine Praxisfälle durchging, mit Kunden und Kollegen diskutierte, desto mehr Aspekte tauchten auf.

### **... und die Wirklichkeit: Das Buch als Arbeitsbuch**

Also entschied ich mich, kein klassisches Buch zu schreiben, kein fertiges Werk — wie bei meinen zwölf Büchern zuvor. Sondern: Ich möchte mit diesem Buch eine Vorlage zur Weiterentwicklung liefern. Ein lebendes Werk statt etwas Statisches. Es erscheint als PDF — genauso liebevoll und sorgfältig gestaltet wie ein gedrucktes Werk. Ich stelle es Ihnen und jedem Interessierten kostenlos zur Verfügung. Es kann kopiert, verbreitet, zitiert werden — ohne jegliche Einschränkung. Ich möchte so die Diskussion über diese sinnstiftende Beraterrolle anregen, Handwerkszeug vermitteln, auch jenseits meiner Kunden von Fallbeispielen hören, neue Klippen kennenlernen und wissen, wie Sie diese umschiffen haben. Ich möchte am Buch konstant weiterarbeiten, mit neuen Versionen, auch neue Erkenntnisse zu Tage fördern und damit ein wirkliches Arbeitsprojekt initiieren. Das Buch hat zwei Teile:

*Teil 1, den Sie hier als PDF finden*, enthält alle Grundlagen, einige Klassiker ebenso wie aus meiner Praxis entstandene Modelle und Ideen. Alles geprägt durch die wirklichen Einführungen des Modells, niemals durch bloße Philosophie.

*Teil 2, den ich Schritt für Schritt als Podcast veröffentliche*, wird praktische und handwerkliche Themen beleuchten, vom ersten Gespräch mit dem Interessenten über Angebote von Trusted Advisors bis hin zur Projektsteuerung.

### **Ohne euch wäre das nicht gegangen**

Auch bei diesem Buch haben wieder so viele nicht nur mitgeholfen, sondern erheblich beigetragen:

Zuallererst möchte ich hier Christian Deutsch nennen, der mich als Ghostwriter, Redakteur, treuer Partner seit mehr als einem Jahrzehnt bei meinen Buchprojekten begleitet. Angefangen hat unsere Idee in Sachsenhausen an einem warmen Nachmittag, wir blickten auf die Ruhe vor dem Sturm auf dieser Partymeile, arbeiteten an der Idee und stießen an: mit einem guten Frankfurter Feierabendbier. Was haben wir, und vor allem du, daran gearbeitet seither. Danke dafür!

Danke, Dr. Torsten Herzberg, der beim Schreiben des Praxisteils als Sparringspartner half, die Themen auf den Punkt zu bringen, zu bündeln und zu hinterfragen. Torsten, du bist nicht nur ein guter Freund, sondern mit deiner Liebe zum Beraterberuf, deiner nie endenden Neugier, deiner Sensibilität ein Vorbild für die Rolle des Trusted Advisors.

Nur weil das Buch zum ersten Mal elektronisch erscheint, soll es nicht minder schön, minder progressiv und minder liebevoll gestaltet sein. Wer könnte das besser als Steffen Kratz und Wolfram Saathoff von Haus am Meer, meiner Partneragentur und meinen Freunden aus Barcelona.

### **Sie sind jetzt gefragt! Wirklich!**

Und da ich mit diesem Buch ein Arbeitsbuch ins Leben rufe, ein lebendes Konstrukt, brauche ich Sie:

Bitte schreiben Sie mir! Ihre positiven und negativen Erfahrungen, Ihre Fragen, Ihre Wünsche. Gerne an meine E-Mail-Adresse [gw@teamgisoweyand.de](mailto:gw@teamgisoweyand.de) oder per LinkedIn. Dort finden Sie auch regelmäßig Updates von meinen Ideen zum Thema, aber auch zu Strategie, Markenführung und Marketing für Beratungshäuser.

Es würde mich freuen, wenn wir uns auf diesem Weg kennenlernen!



**Giso Weyand**

Hamburg, den 29. Februar 2020

– TEIL 01 –

# Grundlagen



## KAPITEL 01:

# Über die Sehnsucht nach einer starken Schulter

### Inhalt Kapitel 01:

- 10 **Der Wunsch nach Orientierung in der Problemwolke**
- 11 **Der Wunsch nach Partnerschaft auf Augenhöhe**
- 14 **Entscheidung für die Rolle als Trusted Advisor**

Die meisten Beratungsaufträge laufen nach einem vertrauten Schema ab: Der Auftraggeber hat ein bestimmtes Problem, steht zum Beispiel vor einer komplexen Softwareeinführung, möchte Rüstzeiten optimieren, eine Qualitätsnorm erfüllen oder Führungsstrukturen verändern. Er sucht nach möglichen Beratern, vergleicht, lädt vielleicht einige Kandidaten zu einem Pitch ein und entscheidet sich für ein Angebot. Der ausgewählte Berater führt das vereinbarte Projekt aus und verabschiedet sich danach wieder. Zwischen dem Entscheider, der den Auftrag vergeben hat, und dem Berater gibt es während der Laufzeit des Projekts in der Regel nur wenige Begegnungen. Er steht überwiegend mit Projektmitarbeitern in Kontakt, den Entscheider bekommt er oftmals nur in Steuerungsmeetings zu Gesicht.

So funktionieren große Teile von Beratung — reine Entscheiderberatung und große Strategieprozesse freilich ausgenommen. Die Abläufe sind vertraut, und deshalb werden sie selten infrage gestellt. Und in vielen Fällen passt das Schema auch.

Übersehen werden dabei jedoch die eigentlichen Erwartungen und Wünsche, und zwar von beiden Seiten. Es existiert eine heimliche Sehnsucht nach einer engeren, vertrauteren Zusammenarbeit — eine Sehnsucht, die unerfüllt bleibt und eine latente Unzufriedenheit verursacht. In vielen Fällen sehnt sich der Entscheider nach einem Berater auf Augenhöhe, nach einer starken Schulter zum Anlehnen. Er wünscht sich einen Partner, dem er sich anvertrauen kann, der ihm hilft, seine Probleme und seine Ziele besser zu verstehen. Einen Partner, der in der Lage ist, gemeinsam Lösungen zu finden und umzusetzen — der ihm hilft, in einer komplexen und komplizierter werdenden Geschäftswelt zu navigieren. Im Gegenzug sehnen sich viele Berater nach einer langfristigen Partnerschaft auf Augenhöhe, anstatt punktuell als Experte gerufen zu werden, der ein vom Kunden vorgegebenes Problem abarbeitet und danach wieder verschwindet.

Die gewohnte Haltung und etablierte Abläufe verhindern, dass Kunde und Berater so zueinanderfinden, wie sie es sich eigentlich wünschen. Obwohl

die Projekte routinemäßig ablaufen und erfolgreich abgeschlossen werden, entsteht Unzufriedenheit. Aufseiten des Kunden ist es das latente Gefühl, dass der Berater zwar den vereinbarten Projektplan bearbeitet, aber viele Themen und Ziele unausgesprochen und deshalb unberücksichtigt bleiben, auch wenn er diese oft selbst nicht benennen kann. Es geht nicht um das Eigentliche. Und aufseiten der Berater werden diverse Klagen laut: fehlende Partnerschaft auf Augenhöhe, Verhandlungen mit einem Einkauf, der von den Inhalten wenig Ahnung hat, Druck auf die Preise et cetera.

Eigentlich möchte man aus dieser Situation ausbrechen, etwas Neues, ganz anderes wagen. Doch meistens siegt am Ende die Gewohnheit und man verbleibt in der Rolle eines austauschbaren Dienstleisters oder Experten. Einfach weil es vertraut ist oder weil man sich so im Markt positioniert hat. Berater und Kunde sind auf ihre Rollen hin sozialisiert; man hat sich in der heimeligen Stube der klassischen Beraterrolle eingerichtet.

Wie können Berater und Kunden zueinanderfinden, sodass einerseits der Kunde einen zusätzlichen Mehrwert erhält, weil seine Sehnsucht nach Klarheit und Sicherheit erfüllt wird, und andererseits der Berater mehr Sinn und Erfüllung bei seiner Arbeit erfährt? Eine Antwort darauf kann die Weiterentwicklung zum Trusted Advisor sein.

## **Der Wunsch nach Orientierung in der Problemwolke**

Mehr denn je sehen sich Unternehmen mit komplexen Themen konfrontiert. Digitalisierung, Wertewandel, disruptive Innovationen — diese Stichworte kennt mittlerweile jeder. Die Entscheider in Unternehmen bewegt also ein ganzes Bündel an Problemen und Engpässen, die nicht nur Fragen aufwerfen, sondern auch Befürchtungen und Ängste auslösen. Anders ausgedrückt: Viele Entscheider stecken in einer Problemwolke, in der sie nach Orientierung suchen und aus der sie herausfinden möchten. Deshalb sehnen sie sich nach einem starken Partner, der ihnen Klarheit und Sicherheit gibt. Nicht im Sinne von endgültigen Antworten, sondern im Sinne eines Partners, dem sie vertrauen und der ihnen hilft zu reflektieren und zu hinterfragen, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen — und der klare Worte findet, wenn er das Gefühl hat, sein Gegenüber kommt von seinen Zielen ab.

In der gängigen Rolle des Experten kann ein Berater diesen Anspruch nicht erfüllen. Von einem Experten wird schließlich erwartet, dass er sich um ein konkretes Problem, einen konkret definierten Engpass kümmert. Ein Großprojekt droht zum Beispiel zu scheitern, also sucht der Entscheider einen Projektmanager, der sich mit den Projektmanagement-Tools A, B und C auskennt und das Projekt steuert. Oder die Lieferzeiten werden vom Wettbe-

werb unterboten, also braucht er einen Experten, der Optimierungsmöglichkeiten findet und den Lieferprozess restrukturiert. Oder das Unternehmen expandiert, also beauftragt er einen Organisationsberater, der dabei hilft, eine weitere Führungsebene zu etablieren. In diesen Fällen kennt der Entscheider das Problem und sucht einen Experten, der ihm dabei hilft, es punktuell zu lösen. Manchmal hat er auch schon eine klare Vorstellung davon, wie das Problem gelöst werden soll: Er hat zum Beispiel einen Lieferengpass und weiß, dass die Ursache in zu hohen Rüstzeiten in der Produktion liegt. Also bucht er einen Berater, der eben diese optimiert. In dem Fall spielt der Berater die Rolle eines reinen Dienstleisters.

Die genannten Beispiele zeigen: Wenn ein klar definiertes Problem vorliegt, hat die klassische Beraterrolle ihre Berechtigung; gebraucht wird ein Berater in der Rolle des Experten oder Dienstleisters. Anders liegen die Verhältnisse im Falle einer Problemwolke. Der Entscheider hat keine präzisen Vorstellungen, er kennt weder die Gründe für den Engpass noch eine Lösung. Dann sehnt er sich vor allen Dingen nach Klarheit und Sicherheit. Er hat das Bedürfnis nach einem Ratgeber, dem er sich anvertrauen kann.

Auch wenn ein Entscheider Orientierung und Hilfe sucht, hält er sich doch meist an die eingespielten Gepflogenheiten. Aus Gewohnheit, weil er es nicht anders kennt, beauftragt er einen Berater, ein

# »**Viele Entscheider stecken in einer Problemwolke, aus der sie herausfinden möchten. Deshalb sehnen sie sich nach einem starken Partner, der ihnen Klarheit und Sicherheit gibt.**«

bestimmtes Problem zu lösen. Dieses Problem mag zwar existieren, ist aber oft nur ein Symptom und manchmal sogar willkürlich gewählt. Seine Beseitigung nützt ihm nicht wirklich. Tatsächlich bräuchte er einen Ratgeber, der ihm hilft, in seiner Problemwolke Klarheit und Sicherheit zu erlangen und in Richtung seiner eigentlichen Ziele zu navigieren.

So entsteht ein großes Missverständnis. Der Entscheider wünscht sich einen Trusted Advisor, der ihm hilft, die Problemwolke zu klären — beauftragt aber einen Experten mit der Lösung eines bestimmten Problems. Der Berater wiederum, der zu ihm kommt, sehnt sich nach der Rolle des Trusted Advisors, weil er dem Kunden gerne partnerschaftlich auf Augenhöhe begegnen würde. Da er aber mit einem bestimmten Problem beauftragt wurde,

verharrt er in der Rolle des Experten. Er verhält sich als Experte, obwohl beim Kunden eigentlich der Wunsch nach einem Trusted Advisor besteht.

Demgegenüber erkennt ein Trusted Advisor, wenn die eigentlichen Probleme und Ziele des Kunden tiefer liegen. Schon im ersten Gespräch, noch vor Erstellung des Angebots, identifiziert er auf sensible Weise und mit klugen Gesprächstechniken diese Ziele. Er traut sich, dem Kunden beim Ausformulieren dieser Ziele zu helfen, ohne gleich für jedes Ziel ein verkaufbares Produkt in petto zu haben. Genau hier unterscheidet er sich: Was der Kunde braucht — das erkennen auch gute Dienstleister und Experten oft. Es aber *vor* Beauftragung (!) zum Gegenstand des Gesprächs zu machen und auf den Tisch zu holen, das erzeugt wahres Vertrau-

en. Und nutzt dem Kunden, der sich seiner Situation und seiner Problemlage viel klarer wird. Der Gedanke des Kunden: »Wenn mir dieser Berater bereits jetzt so viel nutzt, wie wird das erst sein, wenn ich ihn buche?«

Das Interessante daran ist: Dieses kompromisslose Engagement für den Kunden bringt auch dem Trusted Advisor selbst große Vorteile.

## **Der Wunsch nach Partnerschaft auf Augenhöhe**

Auch wenn die Geschäfte gut laufen, sind viele Berater latent unzufrieden mit ihrer Situation. In der Expertenrolle haben sie es mit austauschbaren Leistungen zu tun, stehen unter Preisdruck und erzielen häufig nur ein unbefriedigendes Honorar. Vor allem aber leiden sie unter der Einstellung vieler Kunden, die sie eher als reine Dienstleister denn als Partner im Schulterschluss sehen. Die Rolle des Trusted Advisors stellt in Aussicht, stattdessen eine intensive Beziehung zu den Entscheidern aufzubauen und endlich die ersehnte Partnerschaft auf Augenhöhe zu realisieren.

Klassisch ist zum Beispiel der Wunsch vieler Berater, mehr zu übergeordneten strategischen Themen als zu einzelnen Teilthemen gefragt zu werden. Oder der Wunsch von Prozessberatern, eingeschaltet zu werden, bevor Entscheidungen über das Pro-

zessdesign getroffen worden sind. Frühzeitig eingebunden zu werden ist einer der großen Vorzüge des Trusted Advisors. Voraussetzung dafür ist aber eine bestimmte Haltung: In den Mittelpunkt seines gesamten Denkens und Handelns stellt er seine Zielgruppe. Ihm geht es immer darum, für seinen Kunden Nutzen und Wert zu erzeugen. »Wie kann ich für meinen Kunden wertvoll sein?«, lautet die Leitfrage, an der er sich ohne Wenn und Aber orientiert.

Erst wenn Sie diese Haltung bedingungslos eingenommen haben, gibt Ihnen der Kunde etwas zurück, schenkt Ihnen Vertrauen und eine Partnerschaft auf Augenhöhe kann entstehen. Das ist vergleichbar mit einer engen Freundschaft: Wer ganz für einen Freund da ist, weil es ihm ein Anliegen ist, bekommt etwas zurück. Klingt banal, ist aber selten in Geschäftsbeziehungen der Fall. Mit Freundschaft verwechseln sollten Sie die Rolle des Trusted Advisors indes nicht! Es geht hier um eine enge, professionelle Beziehung mit maximalem Vertrauen. Privates kann vorkommen, muss es aber nicht unbedingt.

### **Besondere Vorzüge eines Trusted Advisors**

Doch was genau gibt Ihnen der Kunde zurück? In Anlehnung an den US-amerikanischen Wirtschaftspro-

fessor und Managementberater David Maister lassen sich die besonderen Vorzüge eines Trusted Advisors in folgenden Punkten zusammenfassen:<sup>1</sup>

*Der Entscheider fragt um Rat.* Zu einem Trusted Advisor fasst der Entscheider Vertrauen; er macht ihn zu seinem Ratgeber. Das zeigt sich bereits beim ersten Termin, der ganz anders verläuft als eine übliche Pitch-Veranstaltung. Der Trusted Advisor versteht es, das Gespräch schnell auf den wirklichen Bedarf des potenziellen Kunden zu lenken. Zur Sprache kommen die drängenden Probleme — was den Kunden veranlasst, auch gleich um Rat zu fragen: »Wie würden Sie an das Problem herangehen?« Dieses vertrauensvolle Verhältnis setzt sich später im Beratungsprozess fort.

*Der Entscheider folgt den Empfehlungen.* Der Kunde vertraut dem Trusted Advisor und ist deshalb auch bereit, seinen Empfehlungen zu folgen — selbst wenn er Widerstände gegen das Vorgehen hat.

*Der Entscheider konsultiert ihn bei komplexen Fragestellungen.* Während ein Experte in der Regel nur für eine ganz bestimmte Problemlösung an Bord geholt wird, ist der Trusted Advisor als Ratgeber fast immer präsent und gerade bei komplexen Fragestellungen erster Ansprechpartner. Der Entscheider wendet sich an ihn und möchte wissen: »Wie sollen wir das angehen?«

*Der Entscheider zeigt Respekt und Augenhöhe.* Das Verhältnis zwischen Kunde und Berater ist häufig nicht wirklich partnerschaftlich. Der Auftraggeber,

der den Berater bezahlt, fühlt sich oft in einer überlegenen Position, während der Berater meint, dem Kunden jeden Wunsch erfüllen zu müssen (siehe auch Kapitel 06, Glaubenssatz »Der Kunde ist König«). Im Unterschied dazu begegnet der Entscheider einem Trusted Advisor respektvoll und auf Augenhöhe.

*Der Entscheider kommuniziert offen.* Dem Trusted Advisor gegenüber ist der Entscheider freigiebig mit Informationen, denn er möchte ja die bestmögliche Unterstützung. Er verzichtet weitestgehend auf Taktieren und Eitelkeiten, weil er weiß, dass nur maximale Offenheit hilft, ihn optimal zu unterstützen.

*Der Entscheider verzeiht Fehler.* Auch in einer Beratungsbeziehung passieren Fehler. Ist die Beziehung asymmetrisch, geht es schnell um die Suche nach einem Schuldigen und die Konsequenzen für die gemeinsame Arbeit. In der Trusted-Advisor-Beziehung sind Fehler ein gemeinsames Problem, das es zu lösen gilt.

*Der Entscheider protegiert ihn.* Wenn es darauf ankommt, hält der Entscheider seine Hand schützend über den Trusted Advisor. Zum Beispiel setzt er sich intern für ihn ein und realisiert ein Projekt auch gegen Widerstände. Oder er informiert ihn frühzeitig, wenn interne Schwierigkeiten das Projekt gefährden — und nicht erst, wenn es gegen die Wand gefahren ist. Denn: Gemeinsame Ziele schaffen einen gemeinsamen Weg.

---

<sup>1</sup> David Maister u. a.: »The Trusted Advisor« Free Press 2001, Kapitel 1

### **Abschied von der Langeweile**

Aus meiner Erfahrung kommen weitere Aspekte hinzu. Als Trusted Advisor gelingt es Ihnen, aus Ihren eingefahrenen Routinen auszubrechen. Denn diese neue Rolle, diese neue Haltung fordert Sie in besonderer Weise. Der Kunde konfrontiert Sie mit seiner Problemwolke, und Sie stehen nun vor der Aufgabe, gemeinsam mit ihm Klarheit zu schaffen, Ziele zu erarbeiten und Lösungswege zu finden. Als Trusted Advisor sind Sie in Ihrem ureigensten Metier gefordert — und das ist doch genau das, was viele sich als Berater wünschen.

Die große Herausforderung liegt darin, den Kunden wirklich uneigennützig in den Mittelpunkt zu stellen. Der Trusted Advisor widersteht zum Beispiel der Versuchung, schon früh eine Lösung parat zu haben. Klassischerweise gleichen Berater gleich beim Erstgespräch die Probleme des Kunden mit Fällen ab, die sie schon gelöst haben. Noch während der Kunde sein Problem schildert, überlegen sie, welches Angebot passen könnte. Nicht so der Trusted Advisor: Er versetzt sich ganz in die Welt des Kunden; er hört zu und fragt nach, weil er dessen Probleme und Ziele wirklich verstehen möchte. Erst viel später beschäftigt er sich mit möglichen Lösungen.

Mit dieser Haltung und Herangehensweise ist ein Trusted Advisor in hohem Maße gefordert — intellektuell, handwerklich und emotional. Er findet Erfüllung in seiner Arbeit — zumindest dann, wenn

**»Der Trusted Advisor versetzt sich ganz in die Welt des Kunden; er hört zu und fragt nach, weil er dessen Probleme und Ziele wirklich verstehen möchte. Erst viel später beschäftigt er sich mit möglichen Lösungen.«**

dieses Gefordertsein Teil seiner persönlichen Motivation ist.

Deutlich wird der Unterschied zur klassischen Beraterrolle auch an einem angenehmen Nebeneffekt: Der Trusted Advisor kann Mitarbeiter des Kunden in die operative Umsetzung des Projekts stärker einbeziehen und bestimmte Routineaufgaben an den Kunden auslagern, zum Beispiel Protokolle, Terminmanagement oder Nachfassen von Deadlines. Er kann das, weil der Entscheider ihn nicht als Dienstleister sieht, sondern als Partner und persönlichen Ratgeber engagiert und schätzen gelernt hat. Im Umkehrschluss heißt das für den Trusted Advisor, dass er stets präsent sein muss,

wenn der Entscheider ihn braucht.

Um seine Rolle als persönlicher Ratgeber einnehmen zu können, beginnt ein Trusted Advisor bereits im Vorfeld eines Auftrags damit, eine Beziehung zu Interessenten aufzubauen. Auf diese Weise lernt er potenzielle Kunden frühzeitig sehr gut kennen und merkt, welcher Interessent ihm liegt und welcher eher nicht — er kann auf dieser Grundlage seine Kunden gezielt auswählen. Das ist ein Vorteil, von dem viele Berater in der Dienstleister- oder Expertenrolle nur träumen können.



## Entscheidung für die Rolle als Trusted Advisor

Alle drei Rollen — Dienstleister, Experte und Trusted Advisor — haben ihre Berechtigung. Es gibt genug Aufträge, die auf die klassischen Beraterrollen des Dienstleisters oder Experten passen. Für welche Rolle Sie sich letztlich entscheiden, hängt von Ihren Zielen beziehungsweise den Zielen Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiter ab. Jede Rolle hat ihre eigenen Anforderungen, ihren spezifischen Energieaufwand, ihre Vor- und Nachteile, ihre Chancen und Risiken. Wichtig ist, diese Entscheidung bewusst zu treffen — in Kenntnis der Alternativen.

Nach meiner Beobachtung entsteht jedoch bei immer mehr Beratern und Beratungsunternehmen der Wunsch, sich zum Trusted Advisor zu entwickeln. Durchdenkt man die Konsequenzen dieser wesentlichen Veränderung, wird deutlich, welche elementaren Lebensadern des Unternehmens sich deutlich verändern müssen. Die Rolle eines Trusted Advisors einzunehmen, ist mit einem langen, aber lohnenden Entwicklungsweg verbunden. Es ist nicht möglich, diese Rolle erst einmal eine Weile auszuprobieren; es handelt sich dabei um eine bewusste Entscheidung.

Wer sich als Einzelberater für die Rolle des Trusted Advisors entscheidet, wendet sich mit seinem Angebot ausschließlich an Kunden, die sich einen solchen Partner wünschen. Er erarbeitet und trai-

niert die notwendigen Fähigkeiten und kommuniziert bei jeder Begegnung mit seiner Zielgruppe die Haltung des Trusted Advisors.

Im Falle eines Beratungsunternehmens entwickelt sich das Unternehmen als Ganzes in Richtung Trusted Advisor. Es strahlt diese Haltung als Unternehmensmarke aus. In der Leistungserbringung müssen aber nicht alle Berater selbst Trusted Advisors sein. Denkbar ist zum Beispiel, dass der Geschäftsführer, seine Partner und Projektleiter in der Rolle des Trusted Advisors auftreten. Die übrigen Berater können im Hintergrund als Experten und Dienstleister agieren und bei Projekten entsprechend eingesetzt werden. ■

## KAPITEL 02:

# Der Berater und seine Rolle beim Kunden

### Inhalt Kapitel 02:

- 15 **Der Berater als Dienstleister**
- 17 **Der Berater als Experte**
- 20 **Der Berater als Trusted Advisor**
- 22 **Das unterschätzte Marktsegment**
- 23 **Die Unterschiede der Beraterrollen**

Es gibt Phänomene in der Beraterlandschaft, die vermutlich jeder Berater schon einmal erlebt oder von denen er zumindest gehört hat.

Da ist zum Beispiel der Fall, dass ein Interessent das Angebot des Beraters überzeugend fand, er ihm auch persönlich sympathisch war — und doch entscheidet er sich für einen anderen, womöglich günstigeren Anbieter. Oder ein Kunde hat einen Berater für eine bestimmte Problemstellung gebucht, die dieser auch vorbildlich löst. Alle Beteiligten sind von der Leistung angetan. Jahre später erfährt der Berater dann, dass dieser Kunde ein großes Strategieprojekt aufgelegt hat, das er ebenfalls hätte betreuen können. Doch auf die Idee, bei ihm anzufragen, ist der einstige Kunde schlichtweg nicht gekommen. Oder ein dritter Fall, der ebenfalls ein ungutes Gefühl hinterlässt: Der Kunde hat eine klare Vorstellung von seinem Problem und der Leistung, die er einkaufen möchte. Der Berater löst für ihn das Problem, spürt aber, dass sich am Ende für den Kunden und dessen Unternehmen kaum etwas verändert hat. Der Kunde zeigt sich zwar zufrieden,

weil das Problem beseitigt ist, doch wirklich etwas bewegt hat sich nicht.

Hilfreich kann es in diesen Fällen sein, sich die Rolle bewusst zu machen, die Sie beim Kunden einnehmen wollen, und die Aufgabenstellung, die Sie für ihn erfüllen möchten. Indem Sie sich mit den Eigenheiten, Vorteilen und Nachteilen der drei Rollen — Dienstleister, Experte oder Trusted Advisor — näher befassen, können Sie die beschriebenen Phänomene verstehen und in vielen Fällen auch die damit verbundenen negativen Erfahrungen vermeiden. Das gilt für Einzelberater ebenso wie Beratungsunternehmen.

## Der Berater als Dienstleister

Nach einem Dienstleister wird gerufen, wenn es in den Augen des Kunden gar keinen echten Beratungsbedarf im Sinne einer Problemlösung gibt. Der Anfragende hat ein konkretes Problem, das er kennt oder zumindest zu kennen glaubt. Er weiß

auch schon, wie die gewünschte Lösung für das Problem aussieht und welche Maßnahmen erforderlich sind — beziehungsweise auch dies glaubt er zumindest zu wissen.

Ein Beispiel: Dem Geschäftsführer eines größeren Mittelständlers wird von seinen Führungskräften vorgehalten, es gebe keine gemeinsamen Ziele. Ihm ist sofort klar, was zu tun ist: Das Unternehmen braucht ein Leitbild, das er nun nach einer bestimmten Vorgehensweise erstellen möchte. Deshalb sucht er nach einem Dienstleister, der nach seinen Vorstellungen vorgeht und das Leitbild in einem zweitägigen Workshop im Unternehmen entwickelt. Womöglich hat der Geschäftsführer auch schon konkrete Vorstellungen dahingehend, welche Anforderungen der Berater erfüllen muss. Der angefragte Berater wird zunächst den Wunsch des Geschäftsführers erfassen und so lange nachfragen, bis er genau weiß, was zu tun ist. Im nächsten Schritt versucht er, sein Gegenüber zu überzeugen, dass er für die Aufgabe der Richtige ist, etwa indem er Referenzen vorweist und darstellt, dass er im Erstellen von Leitbildern einschlägige Erfahrungen besitzt.

Deutlich wird: Ein Dienstleister wird gebucht, wenn der Auftraggeber ein klar definiertes Problem hat und auch schon weiß, was für die Lösung gebraucht wird. Stünden ihm im Unternehmen gerade die geeigneten Mitarbeiter zur Verfügung, könnte er die Aufgabe genauso gut intern ausführen lassen.

## »Der Nachteil für den Dienstleister liegt in seiner Austauschbarkeit.«

Berater in der Rolle des Dienstleisters finden sich in verschiedensten Bereichen, zum Beispiel im Umfeld des Projektmanagements. Der Kunde benötigt etwa einen Projektleiter, weil im eigenen Haus kein geeigneter zur Verfügung steht, und möchte deshalb einen externen Dienstleister einsetzen. Auch im Interimsmanagement kommen häufig Dienstleister zum Einsatz, etwa wenn eine Stelle vorübergehend besetzt werden muss, für die klar definierte Anforderungen und Aufgaben gelten. Im Beraterjargon nennt sich das dann gerne etwas böse ›Bodyleasing‹: Der Kunde hat eine Aufgabe, für deren Umsetzung er sich für eine gewisse Zeit jemanden von außen holt.

Die Rolle des Dienstleisters hat den Vorteil der großen Klarheit. Alle Beteiligten sind sich einig, was zu tun ist. Die Dienstleistung ist klar umrissen und lässt sich zum Beispiel in Manntagen einfach fassen. Das ist vertrautes Terrain, es besteht kaum Diskussionsbedarf. Bewährt sich die Zusammenarbeit, kann der Kunde bei Bedarf auch relativ schnell hinzubuchen, denn die Leistung ist klar definiert und die Umsetzung eingespielt. Für den Berater bietet sich damit die Chance, Folgeaufträge zu erhalten, vielleicht auch ein Volumengeschäft aufzubauen.

Der große Nachteil liegt für den Dienstleister in einer hohen Austauschbarkeit seiner Leistung. Da der Auftraggeber eine genaue Vorstellung von der Aufgabe hat, kann er die fachlichen Voraussetzungen und inhaltlichen Kriterien klar definieren. Deshalb fällt es ihm auch relativ leicht, mögliche Dienstleister zu recherchieren und eine Vorauswahl zu treffen. Sieht er sich die Kandidaten dann näher an, bekommt er in der Regel einen ähnlichen Eindruck: Alle erfüllen die Kriterien, alle erscheinen sympathisch. Daher entscheidet er sich oftmals für das preiswerteste Angebot. Letztlich sucht der Kunde zusätzliche Arbeitskraft für bereits festgelegte Aufgaben — eben einen Dienstleister, der eine Personallücke füllt. Deshalb liegt es auch nahe, das Honorar des Beraters mit den Kosten zu vergleichen, die eine interne Abwicklung mit sich bringen würde, und dieses Argument in die Preisverhandlungen einzubringen.

Einem Dienstleister bleiben nur wenig Möglichkeiten, diese Austauschbarkeit abzumildern und doch noch eine gewisse Kundenbindung herzustellen. Eine Strategie liegt darin, gute Beziehungen zu seinen Projektteams aufzubauen. Auf diese Weise gewinnt er Fürsprecher im Unternehmen, die ihm

möglicherweise zu Folgeaufträgen verhelfen.

Häufig lässt sich beobachten, dass ein Dienstleister besonders viel Fleiß an den Tag legt, etwa in der Art: »Ich habe noch mal einen Tag extra für Sie gemacht.« — »Ich habe mich am Wochenende hingesetzt und die Präsentation überarbeitet.« — »Ich habe ein Extragespräch mit dem Mitarbeiter X geführt.« — »Ich habe Ihnen ein paar Dinge zusammengesucht ...« Dieser Berater sammelt Fleißpunkte, weil er sich erhofft, bei seinem Kunden so ein gewisses Standing aufzubauen. Völlig ehrenhaft, dabei läuft er jedoch Gefahr, dass Dienstbeflis-senheit zum einzigen Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb wird. Es ist wie früher in der Schule: Wer die meisten Häschenstempel in seinem Fleißheft hatte, der war zwar beim Lehrer beliebt, echten Respekt brachte das jedoch selten ein.

## Der Berater als Experte

Auch bei der Nachfrage nach einem Experten kennt der Kunde das Problem oder glaubt es zu kennen — die passende Lösung jedoch kennt er nicht. Deshalb sucht er keinen reinen Dienstleister, sondern einen profilierten Experten, der dafür bekannt ist, solche oder ähnliche Probleme zu lösen.

Nehmen wir wieder den Fall des großen Mittelständlers, bei dem die Führungskräfte beklagen, es gebe keine gemeinsamen Ziele. Und gehen wir

nunmehr davon aus, der Geschäftsführer weiß für dieses Problem noch keine Lösung. Wie geht er vor? Anstatt sich an einen Dienstleister für die Erstellung eines Leitbilds zu wenden, sucht er einen Experten, der sich bei Themen wie ›Zielsetzung in Teams‹ oder ›Führen mit Zielen‹ auskennt. Der angefragte Experte wird zunächst ebenfalls Fragen stellen, um das Problem genau zu verstehen. Im Unterschied zum Dienstleister wird er dann aber darlegen, was nun aus seiner Expertensicht zu tun ist. Auch er wird Referenzen nennen und versuchen zu überzeugen, dass er für den vorliegenden Fall der richtige Berater ist.

Auch der Experte profitiert von einer klar definierten Problemstellung. Alle ist sich einig, worum es geht und was erreicht werden soll. Gegenüber dem Dienstleister hat er zudem den Vorteil, dass der Kunde die Lösung nicht schon kennt. Das stärkt die Position des Experten: Er findet Gehör. Sein Einfluss ist größer als der des Dienstleisters, was sich in der Regel in mehr Handlungsspielraum und einem höheren Honorar niederschlägt.

Expertenberater konzentrieren sich auf wenige, klar umrissene Themen, zu denen sie sich hervorragende Expertise und Lösungskompetenz angeeignet haben. Wenn ein Kunde mit genau den Schwierigkeiten kämpft, auf die sie spezialisiert sind, stehen sie hoch im Kurs und können erfolgreich am Markt auftreten.

Doch die Rolle des Experten hat auch Nachteile.

## Experten sind fast immer austauschbar

Der Experte unterscheidet sich vom Dienstleister zwar durch seine große Expertise, die ihn auszeichnet und mit der er sich im Markt positioniert. Doch steht er in der Regel im Wettbewerb mit anderen Spezialisten, die eine ähnliche Leistung anbieten. Da er für ein konkretes Problem angefragt wird, ist der Korridor vorgegeben, in dem sich seine Leistung und seine fachliche Qualifikation bewegen — und das gilt für alle Mitbewerber gleichermaßen. Ein Interessent kann deshalb ohne Mühe über eine Plattform, eine Internetrecherche, Empfehlungen, Vermittler oder auf anderen Wegen eine Vorauswahl möglicher Berater treffen. Ein Berater in der Rolle des Experten gerät deshalb schnell in einen Honorarvergleich.

Da es sich um klar definierte Probleme handelt, werden Experten häufig von Profieinkäufern ausgewählt und ›eingekauft‹, die in der Personalabteilung, im jeweiligen Fachbereich oder natürlich auch im Einkauf angesiedelt sein können. Dort sind sie dem Preiswettbewerb oft hilflos ausgeliefert, was das folgende Beispiel zeigt: Ein Beratungshaus (Expertenrolle) nahm am Auswahlprozess eines großen Logistikkonzerns teil, der eine Art Feuerwehr für interne Krisenprojekte aufbauen wollte. Gesucht wurde ein Beratungsunternehmen, das der Konzern in kritischen Projektsituationen zu Hilfe rufen wollte. Wie die anderen Bewerber durchlief die Projektmanagement-Beratung ein mehrstufiges

Auswahlverfahren; hierzu musste sie unter anderem eine lange Anforderungsliste bearbeiten, umfangreichen Compliance-Regeln zustimmen und bis ins Detail die Lebensläufe ihrer Berater darlegen. Frustrierend genug.

Eine kleine Anzahl an Bewerbern kam schließlich in die engere Auswahl, darunter auch die Projektmanagement-Beratung. Deutlich wird, wie schnell selbst eine renommierte und hochspezialisierte Beratung in die Austauschbarkeit gerät: Es war in dieser Situation völlig offen, wer aus der Gruppe den Zuschlag bekommen würde. Alle Bewerber hatten sich für die Aufgabe gleichermaßen qualifiziert, sodass der Kunde jetzt nach Preis entscheiden konnte.

Doch es kam noch härter. Der Logistikkonzern nutzte seine Machtposition und teilte mit, das Angebot des Niedrigstbietenden werde zum Zuge kommen. Zugleich nannte er den Preis des bislang preiswertesten Angebots und forderte dazu auf, diesen Preis zu unterbieten. An dieser Stelle stieg die Projektmanagement-Beratung aus dem Verfahren aus, weil der Tagessatz der eingesetzten Berater damit nur noch bei der Hälfte dessen gelegen hätte, was für diese Aufgabe angemessen erschien. Für den Mitbewerber, der am Ende den Zuschlag bekam, dürfte es ein ziemlich fragwürdiger Erfolg gewesen sein.

In die Austauschbarkeit geraten Experten keineswegs nur, wenn sie sich wie in diesem Beispiel

an die Abläufe im Einkauf eines Großunternehmens anpassen müssen. Nehmen wir den Fall eines mittelständischen Unternehmens: Der Geschäftsführer hat eine Strategie entwickelt, stößt aber bei der Umsetzung auf Widerstände. Er weiß nicht, wie er die neue Strategie erfolgreich realisieren soll. Damit ist sein Problem für ihn klar definiert: Die Strategie wird nicht umgesetzt. Also sucht er gezielt nach einem Experten — in diesem Fall einen Strategieberater —, der das Umsetzungsproblem lösen kann. Er trifft eine Vorauswahl an möglichen Beratern und lädt zum Pitch ein.

Die zur Präsentation geladenen Berater bereiten sich vor, stellen Folien zusammen, überlegen sich Referenzbeispiele. Sie tun alles, um ihre Kompetenz zu belegen und in aller Regel gelingt ihnen ein überzeugender Auftritt. Dennoch ist für jeden Einzelnen von ihnen die Wahrscheinlichkeit recht klein, den Auftrag zu erhalten. Denn wie stellt sich der Auswahlprozess aus Sicht des Geschäftsführers dar? Er sieht sich die Kandidaten an, erkennt, dass sie durchweg fachlich qualifiziert sind, gute Referenzen vorweisen können und durchaus sympathisch wirken. Am Ende entscheidet er deshalb nach Preis und Bauchgefühl.

Das Los des Experten ist die Austauschbarkeitsfalle. Wenn ein Interessent fünf Anbieter hat, die dasselbe Problem gleich gut lösen können — warum sollte er dann nicht nach dem Preis entscheiden?

Es gibt einen Leitsatz des Sprachlehrers und Journalistenausbilders Wolf Schneider. »Herr Weyand«, hat er gesagt, »denken Sie immer daran: Sie schreiben über ein mäßig interessantes Thema für ein mäßig interessiertes Publikum.« Was er damit meinte: Berater bieten in aller Regel ein mäßig interessantes Produkt einer nur mäßig interessierten Zielgruppe an.

Wer es vor diesem Hintergrund in den Pitch schafft, versteht sein Handwerk — er zählt zu den guten, kompetenten und auch sympathisch wirkenden Beratern. Deshalb wäre es in den allermeisten Fällen ein Trugschluss, davon auszugehen, den Wettbewerbern überlegen zu sein. Wer am Ende zum Zuge kommt, gleicht eher einem Glücksspiel. Bei drei Kandidaten hat jeder eine Chance von 33 Prozent.

### **Experten sind auf ihre Schublade festgelegt**

Der Experte ist in vielen Fällen nicht nur austauschbar, er wird beim Kunden häufig auch auf seine Schublade festgelegt. Er positioniert sich im Kopf des Kunden als Löser eines ganz bestimmten Problems. Ein Entscheider, der mit ihm zufrieden war, kommt deshalb in der Regel nicht auf die Idee, bei



# »Ein Experte wird schnell in einer Schublade abgelegt — und innerhalb der Schublade ist er austauschbar.«

einem anderen Thema bei ihm anzufragen. Wer als Verhandlungsberater unterwegs ist, gilt als Experte für Verhandlungen, aber zum Beispiel nicht mehr für Preisgestaltung. Wer als Berater für die Einführung von ERP-Systemen bekannt ist oder sich als Experte für User-Experience im E-Commerce positioniert hat, hat sich im Kopf der Entscheider für eben dieses Thema festgesetzt.

Wohin das führen kann, zeigt der Fall eines Unternehmens, das einen »Experten für Prozessoptimierung« mit einer wichtigen Prozessoptimierung beauftragt hat. Das Projekt verlief erfolgreich, der Kunde war sehr zufrieden. Es vergingen einige Jahre, und wie der Berater durch Zufall erfuhr, hatte das Unternehmen inzwischen ein Strategieprojekt aufgelegt und dafür nicht einmal bei ihm angefragt. Den Auftrag erhielt eine renommierte Beratungsgesellschaft, obwohl der Optimierungsberater durchaus in der Lage gewesen wäre, das Projekt zu übernehmen.

Das zeigt das typische Dilemma des Experten: Er hat sich zwar erfolgreich mit seinem Thema positioniert, aber eben nur damit — in diesem Fall für das Thema Prozessoptimierung. In Erinnerung bleibt nicht, dass dieser Berater Kosten gesenkt, Abläufe beschleunigt oder das Problem X gelöst hat, sondern dass er eben Prozesse optimiert. Er ist und bleibt in der Schublade »Experte für Prozessoptimierung« abgelegt.

Ganz ähnlich ergeht es einer international tätigen Markenberatung, deren Geschäftsführerin folgendes Problem schilderte: Unternehmen fragen dort zum Thema Marke an, wenn es etwa darum geht, eine Marke zu entwickeln oder eine Markenidentität zu erarbeiten. Diese eng an der Marke ausgerichteten Themen sind gefragt und werden erfolgreich ausgeführt. Dann jedoch stockt in der Regel die Beauftragung, andere Leistungen lassen sich kaum verkaufen, obwohl zum Portfolio der Markenberatung auch das Management von Change-Prozessen

gehört — was sich ja anbietet, wenn es darum geht, eine neue Markenpositionierung im Unternehmen zu verankern. Das Problem: Die Ansprechpartner der Markenberatung sind meistens die Marketingleiter, die gar nicht die Befugnis haben, über ein Change-Projekt zu entscheiden. Für eine spitz positionierte Markenberatung ist es daher kaum möglich, aus der Spezialistenschublade des Einkäufers in der Marketingabteilung herauszukommen.

Doch selbst in den wenigen Fällen, in denen die Markenberatung direkt mit dem Geschäftsführer zu tun hat, bleiben Folgeaufträge oft aus. Die typische Reaktion eines mittelständischen Kunden: »Ja, beim Thema Change-Prozess, da haben wir schon einmal mit einem Berater zusammengearbeitet. Wir hatten da diese Restrukturierung, und der hat das gut gemacht ...« Selbst im Gespräch mit dem richtigen Entscheider ist es oft nur schwer möglich, der Schubladendynamik zu entkommen!

Ja, es stimmt: Experten wie diese Markenberatung sind zwar profiliert und können deshalb mit einem konstanten Nachfragestrom rechnen. Gleichzeitig stehen sie aber im Wettbewerb mit anderen spezialisierten Beratern und müssen ständig an ihrer Profilierung arbeiten. Eine permanente Tretmühle. Sobald sie mit ihren Anstrengungen nachlassen, nimmt ein anderer ihre Stelle ein. Einzelne Personen innerhalb einer Expertenberatung können bei Entscheidern sehr wohl ein hohes Ansehen haben, ja sogar den Ruf eines persönlichen

Vertrauten genießen. Weil sie persönlich gehört werden und der Kunde sie um Rat fragt, empfinden sich viele Experten als Trusted Advisor. Die Rolle des Beratungsunternehmens als Ganzes bleibt aber in den Augen des Kunden die eines Experten.

Ein Experte wird schnell in einer Schublade abgelegt — und innerhalb der Schublade ist er auch noch austauschbar. Da verwundert es nicht, dass Berater in der Rolle des Experten häufig über Preisverfall, Dominanz der Einkaufsabteilung, fehlende Augenhöhe oder ein enges Korsett an Compliance-Richtlinien klagen. Sich aus dieser Situation zu befreien, ist nur schwer möglich. Dem Experten bleibt wohl nur übrig, sich mit den Nachteilen seiner Rolle zu arrangieren. Oder er verlässt seine Rolle und entwickelt sich zum Trusted Advisor weiter.

## Der Berater als Trusted Advisor

Auf den ersten Blick unterscheidet sich die Anfrage nach einem Trusted Advisor in aller Regel kaum von der Anfrage nach einem Experten. Auch hier hat der Anfragende ein konkretes Problem, für das er einen Berater sucht. Tatsächlich ist dieses Problem jedoch eines unter vielen, es ragt quasi aus einer Problemwolke heraus und lässt sich deshalb klar beschreiben. So liegt es nahe, für dieses konkrete (und vermeintlich einzige) Problem einen geeigneten Experten zu suchen.

Noch einmal zurück zum Fall des Geschäftsführers, dem die Führungskräfte vorhalten, es gebe keine gemeinsamen Ziele: Das Problem liegt klar auf dem Tisch, doch der Geschäftsführer ahnt, dass das nicht alles ist. Die fehlenden gemeinsamen Ziele, so fürchtet er, sind nur ein Symptom für tiefergehende Probleme. Der Geschäftsführer ist sich unsicher: Er sucht jetzt zwar einen Berater, der das konkrete Problem ›fehlende gemeinsame Ziele‹ löst, spürt aber gleichzeitig, dass sich Grundlegendes ändern müsste. Möglicherweise wäre es an der Zeit, über ein neues Geschäftsmodell nachzudenken? Oder aber der Geschäftsführer hat diese Ahnung noch nicht, der Trusted Advisor bringt ihn vom ersten Kontakt an jedoch dieser Erkenntnis näher. So kommt es, dass der Entscheider zwar einen ›Ziele-Berater‹ anfragt, sich aber insgeheim die starke Schulter eines Trusted Advisors wünscht. Der Trusted Advisor nimmt das Problem ernst, mit dem der Anfragende sich an ihn wendet, fragt aber weiter: »Was wäre denn, wenn das Problem gelöst ist? Was ist dann anders?« So beginnt er, vom ersten Gespräch an die Problemwolke zu lichten und gemeinsam mit seinem Gegenüber dessen Ziele zu erarbeiten.

### Gemeinsam die Treppe erklimmen

Ein Beispiel ist das (zugegebenermaßen etwas globalgalaktische) Thema Digitalisierung. Der Kunde sieht sich vor einer Fülle an Problemen und weiß

nicht, wo er anfangen und wie er die Prioritäten setzen soll. Auch das Ziel der Digitalisierung ist ihm nicht wirklich klar. Sicher, er möchte mit seiner Organisation überleben. Doch was heißt das konkret? Welche Ziele ergeben sich daraus für das Projekt? Welche für das Unternehmen? Aber auch: Welche persönlichen beruflichen Ziele sind damit verknüpft?

In dieser Lage sehnt sich der Kunde, bewusst oder unbewusst, nach jemandem, der für Klarheit und Sicherheit sorgt. Er wünscht sich einen Berater an seiner Seite, der ihm hilft, die Engpässe zu erkennen und zu priorisieren, die Ziele klar zu bekommen und zu erreichen. Ein solcher Ratgeber und Begleiter lässt sich als ein Partner beschreiben, der gemeinsam mit dem Kunden eine Treppe hochsteigt. Nach jeder Stufe überlegen beide gemeinsam: »Wie geht es jetzt weiter? Wie sieht die nächste Stufe aus? Welche Maßnahmen sind jetzt erforderlich?« Auf diese Weise helfen sich beide gegenseitig die Treppe hinauf. Einmal hält der Trusted Advisor den Kunden an der Hand und hilft ihm eine Stufe hoch, ein anderes Mal unterstützt der Kunde den Trusted Advisor. Sprich: Mal hat der Trusted Advisor eine Idee, die weiterführt, mal der Kunde.

Dieses gemeinsame Erklimmen der Treppe unterscheidet sich fundamental von der Haltung eines Dienstleisters oder Experten: Der Experte würde versichern, den Weg genau zu kennen, den Kunden an die Hand nehmen und die Treppe hochziehen.

Demgegenüber würde der Dienstleister ausführen, was der Kunde erwartet: »Dieses Päckchen soll von unten nach oben getragen werden. Das mache ich für Sie.«

### **Dem Schubladendenken und der Austauschbarkeit entkommen**

Mit seiner Art, Gespräche zu führen, baut der Trusted Advisor schon während des Anfrageprozesses eine vertrauensvolle Beziehung zum Entscheider auf. Das ermöglicht es ihm, sich vom ursprünglichen Anlass der Anfrage zu lösen und ganz neue Vorschläge für eine Zusammenarbeit zu machen. Im Falle des mittelständischen Geschäftsführers kann sich zum Beispiel ergeben, dass sich die eigentlichen Probleme nicht mit einem Leitbild lösen lassen. Vielmehr erscheint es sinnvoll, den Strategieprozess neu aufzusetzen und zusammen mit den Führungskräften eine gemeinsame Idee zu entwickeln.

Die Klärung der Problemwolke und der Ziele, so zeigt das Beispiel, kann in ein umfangreiches Aufgabenpaket münden, das weit über den Anlass der Anfrage hinausgeht. Das bei der Anfrage genannte Problem wird in vielen Fällen eher zur Nebensache, stattdessen stehen weit anspruchsvollere Aufgaben zur Debatte. Zum Beispiel gilt es, ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln, weil beim alten Modell die Erträge absehbar sinken. Oder es geht darum, die vorhandenen IT-Inseln zusammenzuführen,

um die Systeme zu harmonisieren, oder agile Projektstrukturen einzuführen, um flexibel im Markt reagieren zu können, oder ein neues Führungsmodell umzusetzen, das auf junge Nachwuchskräfte attraktiv wirkt.

Wichtig ist: Die Anfrage an sich unterscheidet sich in der Regel kaum von der nach einem Experten, doch das Vorgehen ist von Beginn an anders. Der Trusted Advisor versucht bereits ab dem ersten Gespräch, nicht nur die Situation des Kunden zu verstehen und die weiteren Probleme zu erkennen und zu priorisieren, sondern auch die daraus abgeleiteten Ziele zu erfassen. Daraus ergeben sich oft große, anspruchsvolle Aufgabenstellungen.

Von Anfang an legt der Trusted Advisor Wert auf eine enge und langfristig angelegte Beziehung zum Entscheider. Während der Experte sich auf sein Themengebiet konzentriert, positioniert sich der Trusted Advisor als Ratgeber des Entscheiders in schwierigen Situationen und beim Erreichen eines gemeinsam erarbeiteten Zukunftsbilds. So wird er bald als persönlicher Ratgeber geschätzt, und zwar unabhängig von den aktuellen Projektthemen. Der Entscheider wendet sich mit größeren und strategischen Themen an ihn. Ein Trusted Advisor bleibt auch nach einem abgeschlossenen Projekt im Kopf des Entscheiders präsent. Doch anders als der Experte wird er nicht in einer bestimmten thematischen Schublade abgelegt.

Ein weiterer großer Vorteil liegt auf der Hand:

Am Ende des Anfrageprozesses kann der Trusted Advisor ein individuelles, an den erarbeiteten Zielen ausgerichtetes Angebot erstellen. Damit entgeht er der Austauschbarkeit und muss sich im Unterschied zum Dienstleister und Experten keinem direkten Preiswettbewerb aussetzen. Die stärkere Position im Wettbewerb und der höhere Nutzen seines gemeinsam mit dem Kunden festgelegte Aufgabenpakets erlauben es ihm, ein wesentlich höheres Honorar durchzusetzen.

Den Vorteilen steht gegenüber, dass der Anfrageprozess sich über längere Zeit hinzieht und insgesamt mit höheren Risiken behaftet ist. Meist geht es um größere Themen, die Probleme und Ziele müssen erst noch definiert werden. Ein Trusted Advisor führt meist mehrere Gespräche mit den Entscheidern beim Kunden, bevor er überhaupt ein Angebot erstellen kann. Die anfängliche Investition, bis eine Beauftragung überhaupt zustande kommt, ist also vergleichsweise hoch.

Vor allem aber: Trusted Advisor zu sein ist eine Denk- und Verhaltenswelt, die viel Handwerk und Haltung benötigt. Sowohl für Berater wie auch für Kunden ist diese Welt zunächst ungewohnt. Es erfordert viel Zeit und Anstrengung, um auf diese neue Weise zueinanderzufinden.

## Das unterschätzte Marktsegment

Nur wenige Berater sind Trusted Advisors — ihr Anteil dürfte bei unter 5 Prozent liegen. Die weitaus meisten Berater sind als Experten und Dienstleister positioniert. Im Gegenzug gibt es auch nur wenige Ratsuchende, die einen Trusted Advisor direkt anfragen. Doch hinter vielen Anfragen, die nach einem Experten klingen, stecken in Wirklichkeit Anfragen nach einem Trusted Advisor. Der Wunsch nach einem Trusted Advisor ist offensichtlich weit größer, als die direkte Nachfrage annehmen lässt. Der Markt wird deshalb von den meisten Beratern deutlich unterschätzt, was sie oft davon abhält, sich für die Rolle des Trusted Advisors zu entscheiden.

Man kann es so ausdrücken (siehe Abbildung 1): Nur ein kleiner Teil der Kunden fragt einen Trusted Advisor an, doch unterhalb dieser Spitze existiert ein großer Bereich an Interessenten, die sich nach einem Trusted Advisor sehnen. Insgesamt ist die Zielgruppe für einen Trusted Advisor weitaus größer, als es den Anschein hat.

Das Marketing eines Trusted Advisors sollte beide Teilzielgruppen in den Blick nehmen: jene auf der Suche nach einem ebensolchen und jene, die solch eine Arbeitsweise nicht kennen, aber eigentlich gut fänden.

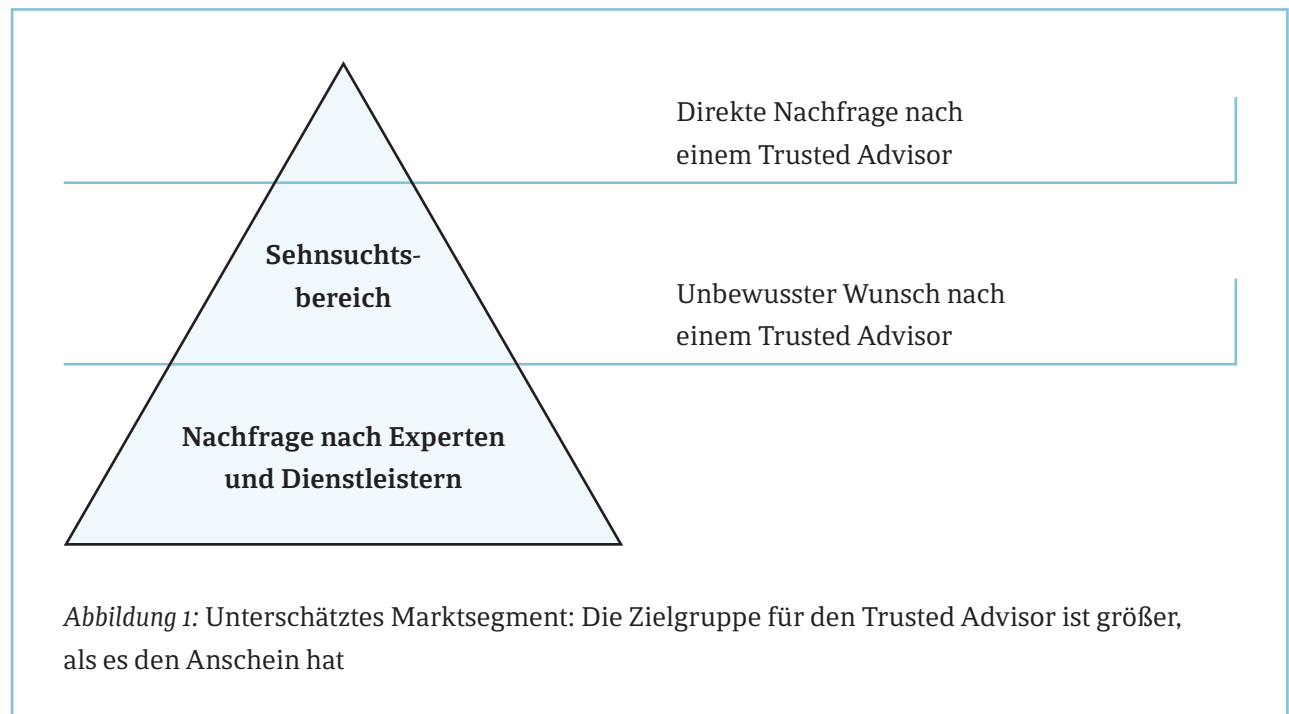
Im ersten Fall weiß der Anfragende um die besondere Rolle des Trusted Advisors und wendet sich

bei Bedarf gezielt an ihn. In der Regel kommt es zu einem ersten Telefongespräch, bei dem er seine Situation schildert. Der Trusted Advisor hört zu, zeigt ehrliches Interesse am Thema — seine beraterische Neugier ist geweckt. Anders als der Experte, der schnell in seinem Fachgebiet nach Lösungen sucht, begibt er sich zunächst intensiv in die Welt des Kunden. Schon jetzt versucht er, den Problemnebel ein Stück weit zu lichten und die Gedanken des Kunden zu klären. Als Trusted Advisor ist er vom ersten Kontakt an hilfreich.

Eine direkte Kontaktaufnahme setzt meist vo-

raus, dass bereits eine wie auch immer geartete Beziehung besteht. Der Interessent kennt zum Beispiel ein Buch des Trusted Advisors, hat einen Vortrag gehört oder Artikel von ihm gelesen. Vielleicht gab es schon einmal ein kurzes Gespräch und der Trusted Advisor hat ihm einige persönliche Informationen zugeschickt.

Natürlich ist es der Idealfall, wenn ein Ratsuchender direkt einen Trusted Advisor anfragt. Schwieriger und häufiger ist der andere Fall: Der Interessent sucht offiziell einen Experten, wünscht sich aber in Wirklichkeit einen Trusted Advisor.



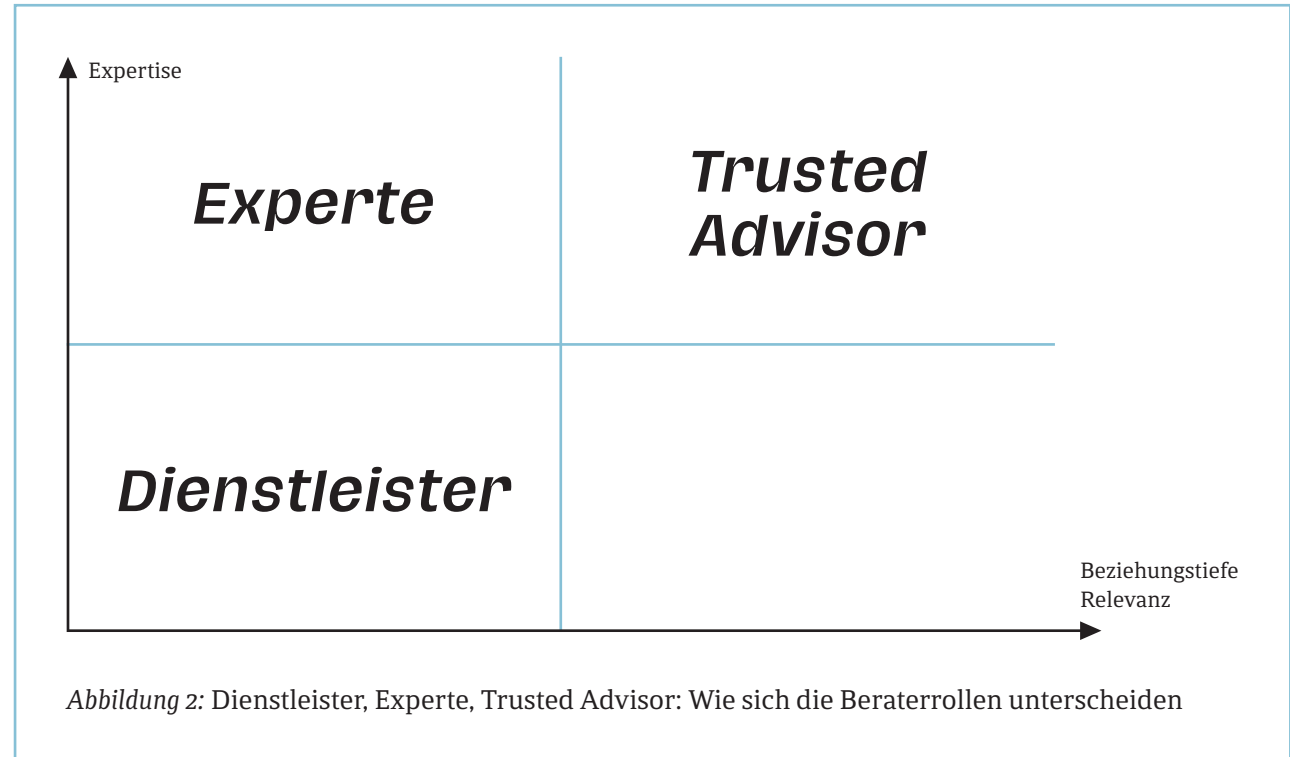
Meist hat er noch keine Kenntnis von der Existenz eines Trusted Advisors; erst recht fehlt ihm die Erfahrung, wie der Auswahl- und Beratungsprozess in einem solchen Fall abläuft.

Was ja auch verständlich ist: Bei der Auswahl eines Beraters sind die meisten Ratsuchenden Anfänger. Wer im Laufe seines Berufslebens vielleicht drei oder vier Mal einen Berater auswählt, dürfte sich kaum mit den verschiedenen Beraterrollen auseinandersetzen. Viel eher geht er den bekannten Weg: Er identifiziert ein konkretes Problem, gibt Kriterien vor und sucht einen passenden Experten.

Hinter einem Teil der Experten Anfragen steht eigentlich der Wunsch nach einem Trusted Advisor. Eine sehr spannende Erkenntnis — denn in diesen Fällen kann es gelingen, sich von der Rolle des Experten zu lösen und zum Trusted Advisor zu werden. Entscheidend dafür ist es, dem Kunden von Anfang an mit der Haltung des Trusted Advisors entgegenzutreten und zu signalisieren: Es gibt auch noch etwas anderes als den Experten, der sich gleich auf die Problemlösung stürzt.

## Die Unterschiede der Beraterrollen

Woran lässt sich die besondere Rolle des Trusted Advisors festmachen? Abbildung 2 zeigt die drei Beraterrollen Dienstleister, Experte und Trusted



Advisor bezogen auf den Erfüllungsgrad von vier wesentlichen Kriterien, die den Trusted Advisor kennzeichnen: fachliche Expertise, Beziehungstiefe, Relevanz und Qualitätssurrogate. In der Realität sind die Abgrenzungen zwischen den Rollen nicht trennscharf, doch verdeutlicht die Abbildung die grundlegenden Unterschiede.

Der Dienstleister ist im Quadranten unten links positioniert: Ihm zollt der Entscheider weder besondere fachliche noch besondere persönliche Anerkennung. Er macht eben seinen Job — dennoch

ist er eher austauschbar. Sicher, auch ein Berater in der Rolle des Dienstleisters hat eine intensive Beziehung zu den Projektteams, in denen er arbeitet. Was jedoch fehlt, ist eine enge persönliche Beziehung zum Entscheider. Damit ist auch seine Relevanz für den Entscheider nicht sonderlich groß.

Der Experte (im Quadranten oben links) verfügt im Unterschied zum Dienstleister über eine große — und vor allem weithin bekannte — fachliche Expertise. Er ist ein anerkannter Spezialist in seinem Themengebiet. Allerdings fehlt ebenso wie



beim Dienstleister eine persönliche Beziehung zum Entscheider. Natürlich hält er Kontakt zum Kaufentscheider, oft aber nur am Anfang und Ende des Projekts sowie in kritischen Projektphasen, zudem häufig begrenzt auf den Austausch zur anstehenden Aufgabe. Vonseiten des Entscheiders gibt es kaum Impulse, eine engere Beziehung zum Experten einzugehen. Sicher: Der Entscheider hat den Berater ins Haus geholt, auch ein oder zwei Mal mit ihm gesprochen. Als Person ist er ihm aber relativ gleichgültig — Hauptsache, das Thema, für das er engagiert wurde, kommt vom Tisch. Der Entscheider sieht den Berater vor allem als Spezialisten für das betreffende Problem. Auf den Gedanken, sich darüber hinaus mit ihm zu befassen, ihn gar als persönlichen Ratgeber zu sehen, kommt er selten. Deshalb ist auch die Relevanz, die der Berater für ihn hat, eher gering.

Im Quadranten oben rechts steht der Trusted Advisor. Eine hohe fachliche Expertise ist für ihn selbstverständlich; darin unterscheidet er sich nicht wesentlich vom Experten. Was ihn jedoch auszeichnet, sind drei weitere Kriterien, die bei ihm besonders stark ausgeprägt sind: seine Beziehungstiefe zum Entscheider, seine Relevanz für den Entscheider und die Gestaltung seiner Qualitätssurrogate.

### **Beziehungstiefe**

Eine langfristig angelegte, intensive und persönliche Beziehung zum Entscheider — vor allem darin

unterscheidet sich der Trusted Advisor vom klassischen Berater in der Rolle als Dienstleister oder Experte. Indem er sein Gegenüber in den Mittelpunkt seines Denkens und Handelns stellt, mit ihm die Ziele hinter den Beratungsanlässen ergründet, Vordergründiges kritisch hinterfragt und auch difzile Themen anspricht, schafft er bereits während des Anfrageprozesses eine große Beziehungstiefe. Das gelingt ihm selbst dann, wenn er vorher zum Interessenten noch keine Beziehung aufgebaut hat. Der Interessent bemerkt, wie nutzbringend das Gespräch bereits jetzt für ihn ist. »Wenn er mir bereits jetzt so viel nutzt, wie wird das erst sein, wenn ich ihn als Berater buche?«, ist das Resümee.

Trotzdem ist es natürlich sehr hilfreich, vorher schon eine Beziehung aufgebaut zu haben. Ein Trusted Advisor achtet deshalb darauf, seine Kontakte zu Entscheidern zu pflegen. Auch sorgt er über Marketing, Markenaufbau und Meinungsführerschaft für Bekanntheit und Vertrauen bei seiner Zielgruppe.

Entscheidend hierfür sind Konstanz, Konsistenz und Relevanz in der Kommunikation:

*Konstanz* heißt, regelmäßig bei der Zielgruppe präsent zu sein.

*Konsistenz* bedeutet Schlüssigkeit im Marktauftritt, das heißt bei allen Kontakten zur Zielgruppe müssen Themen, Anmutung und Emotionalität zur Marke passen.

*Relevanz* schließlich ist nicht nur für die Beziehungstiefe wichtig, sondern zählt zu den grundlegenden

Eigenschaften, die einen Trusted Advisor auszeichnen.

### **Relevanz**

»Dieser Trusted Advisor ist wichtig für meine persönlichen und beruflichen Ziele.« Ein Entscheider, der so empfindet, gesteht seinem Gegenüber eine hohe Relevanz zu. Genau dieses Gefühl möchte ein Trusted Advisor im Kontakt mit seiner Zielgruppe vermitteln. Hohe Relevanz bedeutet also: Die Themen, mit denen sich ein Trusted Advisor an einen Kunden oder Interessenten wendet, sind für ihn nützlich. Zudem kommuniziert er diese Themen auf eine Art und Weise, dass sie sich ihm einprägen. Entscheidend hierbei ist es, wie schon betont, konstant und konsistent zu kommunizieren.

Relevanz entsteht vor allem auf zweierlei Weise. Zum einen über den Aufbau einer starken Marke: Je bekannter eine Marke, desto relevanter ist sie. Ein bekanntes Beratungsunternehmen ist schon deshalb relevant, weil es bekannt ist; McKinsey ist also schon deshalb relevant, weil es McKinsey ist. Zum anderen trägt eine gewisse Meinungsführerschaft zum Aufbau von Relevanz bei. Wer sich mit einem Thema als führend positioniert und zeigt, dass er sich mit diesem Thema laufend weiterentwickelt, strahlt Kompetenz aus und erlangt Relevanz. Er vermittelt Entscheidern das Gefühl: »Diesem Beratungshaus kann ich vertrauen.«

Ein Kunde oder Interessent kann sich bei einem

Trusted Advisor darauf verlassen, stets Mitteilungen oder Hinweise mit hohem Nutzwert zu erhalten. Das ist keineswegs selbstverständlich: Viele Berater quälen sich, regelmäßig ihre Kontakte zu bespielen, und sind froh, wenn sie überhaupt etwas mitgeteilt haben. Von den Inhalten, die sie da produziert haben, sagen sie häufig selbst, sie seien ›ganz okay‹. Für den Trusted Advisor gilt diesbezüglich ein anderer Maßstab, nämlich allein der der Relevanz. Bevor er etwas an einen Kunden oder Interessenten vermittelt, prüft er den Nutzen für den Empfänger. Das gilt für den einzelnen Kontakt, aber auch für jeden Marketingkanal. Zum Beispiel schreibt er für sein Weblog oder seine Follower bei LinkedIn nur dann einen Beitrag, wenn er seiner Zielgruppe etwas wirklich Nützliches mitzuteilen hat. ■

## KAPITEL 03:

# Die Basis für den Trusted Advisor — Vertrauen

### Inhalt Kapitel 03:

26 **Die Einflussfaktoren von Vertrauen**

29 **Vertrauen aufbauen**

Grundlegend ist für den Trusted Advisor der Aufbau von Vertrauen. Das bezieht sich zunächst auf den direkten Umgang mit Interessenten und Kunden, zu denen er eine langfristige, intensive und persönliche Beziehung anstrebt. Vertrauen aufzubauen ist ein längerer Prozess, man erarbeitet es sich schrittweise: durch echtes Interesse, einen Ratschlag ohne Berechnung an der richtigen Stelle, die Ablehnung eines Auftrags, weil ihn ein anderer besser ausführen kann. All das sind Investments in eine größere Beziehungstiefe und damit zugleich in jenes wertvolle Gut ›Vertrauen‹.

Der Aufbau von Vertrauen bezieht sich aber auch auf die Zielgruppe insgesamt. Entscheidend sind hier, wie in Kapitel 2 beschrieben, Relevanz und eine starke Marke sowie die dazu erforderliche konstante und konsistente Kommunikation. Über seine Webseite, über Bücher, Vorträge und andere öffentliche Auftritte verdient sich ein Trusted Advisor Vertrauen. Seine Präsenz als Meinungsführer eines bestimmten Themas strahlt Kompetenz aus

und vermittelt das Gefühl, ihm vertrauen, sich an ihn anlehnen zu können.

## Die Einflussfaktoren von Vertrauen

David Maister folgend<sup>2</sup>, entsteht Vertrauen aus Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Vertrautheit. Zudem kommt es darauf an, sich von zu großer Selbstbezogenheit zu lösen und sich stattdessen auf das Befinden und die Probleme des Gegenübers zu konzentrieren. Der renommierte Wirtschaftsprofessor und Managementberater weist insbesondere auf die Bedeutung der beiden Dimensionen Vertrautheit und Selbstbezogenheit hin: Menschen vertrauen denjenigen, mit denen sie bereit sind, über schwierige Themen zu sprechen (Vertrautheit), und denen, die zeigen, dass sie sich um sie kümmern

---

<sup>2</sup> David Maister u. a.: ›The Trusted Advisor‹ Free Press 2001, Kapitel 5

(geringe Selbstbezogenheit).

Um Vertrauen aufzubauen, sind alle vier Dimensionen wichtig — und ein Trusted Advisor sollte in den Augen seiner Kunden in jedem dieser Bereiche gut abschneiden. Es reicht zum Beispiel nicht aus, wenn ein Kunde zwar der Expertise des Trusted Advisors vertraut, also dessen Glaubwürdigkeit hoch einschätzt, jedoch seinen Motiven misstraut, weil dieser allzu selbstbezogen und auf seinen eigenen Vorteil bedacht auftritt.

### **Glaubwürdigkeit**

Glaubwürdigkeit entsteht in erster Linie durch Worte: Der Kunde glaubt dem, was der Trusted Advisor sagt. Er vertraut seinen Worten, weil er dahinter eine große fachliche Kompetenz erkennen kann. Entscheidend dafür ist, dass der Trusted Advisor nicht nur über eine fundierte Expertise verfügt, sondern diese auch vermittelt. Zum fachlichen Wissen gesellt sich daher die Präsenz des Beraters, also sein Auftreten, sein Handeln und seine Art, über sein Thema zu sprechen und seine Inhalte zu präsentieren.

Damit der Aufbau von Glaubwürdigkeit funktioniert, braucht es neben der fachlichen Kompetenz eine emotionale Komponente — nämlich das Gefühl, dass der Berater es ehrlich meint und sein Wissen und seine Erfahrung im Sinne des Kunden einsetzt. Mit seiner Art der Kommunikation zeigt er, dass es ihm ein ehrliches Anliegen ist, die wahren

Ziele seines Gegenübers aufzuspüren und die Problemwolke gemeinsam mit ihm zu durchdringen. Dazu gehört auch, vorausschauend Bedürfnisse anzusprechen, etwa indem er sagt: »Wissen Sie, wenn ich in Ihrer Lage wäre, würde ich mir über X Gedanken machen. Kann es sein, dass das ein Thema für Sie ist?«

Den meisten Beratern fällt es relativ leicht, Glaubwürdigkeit aufzubauen. Ihnen kommt zugute, dass sie in ihrem Gebiet über fundiertes Wissen und viel Erfahrung verfügen und ihren Kunden daher tatsächlich Orientierung bieten können.

Um Glaubwürdigkeit zu schaffen, rät David Maister sinngemäß:

- Seien Sie ehrlich — auch Übertreibungen schaden.
- Sagen Sie es offen, wenn Sie etwas nicht wissen.
- Lieben Sie Ihr Thema und vertreten Sie es mit Engagement. Machen Sie das auch in Ihrer Ausdrucksweise und Körpersprache deutlich.

### **Verlässlichkeit**

Verlässlichkeit, der zweite große Einflussfaktor für

den Aufbau einer Vertrauensbasis, verbindet die Worte mit den Taten — im Sinne von: »Auf die Versprechen dieses Beraters kann ich mich verlassen.« Der Entscheider traut dem Berater zu, dass er das Projekt nach Plan voranbringt, die Ziele erreicht und sich in jeder Hinsicht konsistent verlässlich verhält.

Ein Trusted Advisor versteht es, bei allen sich bietenden Gelegenheiten sowohl rationale als auch emotionale Verlässlichkeit zu zeigen. Er schafft bewusst laufend neue Möglichkeiten, etwas zu versprechen, um es dann einzuhalten, und belegt so immer wieder seine Verlässlichkeit. Zum Beispiel schickt er rechtzeitig vor einem Treffen eine Agenda; er verspricht seinem Gegenüber ein Buch, das er ihm am Tag darauf zuschickt; er stellt während eines Workshops eine kleine Liste auf und sorgt dafür, dass sie anschließend abgearbeitet wird; er meldet sich regelmäßig beim Entscheider, auch wenn gerade kein Jour fixe ansteht; er ist präsent, wenn der Entscheider mit ihm etwas besprechen möchte; er hält sich über die Ereignisse beim Entscheider und in dessen Unternehmen auf dem Laufenden.

Verlässlichkeit zeigt sich über die Zeit und lässt sich deshalb nur langsam aufbauen. Entscheidend ist die wiederholte Erfahrung des Kunden, dass der Berater Wort hält.

### **Vertrautheit**

Vertrautheit bestimmt in hohem Maße das Vertrauen zwischen zwei Menschen. Eine hohe Vertraut-

heit besteht, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, mit einem Menschen auch über schwierige Themen zu sprechen. Sie bedeutet also emotionale Nähe und gründet auf Ehrlichkeit, der Bereitschaft, Grenzen zu akzeptieren, diese aber auch unter Wahrung des gegenseitigen Respekts zu erweitern. Größere Vertrautheit bedeutet, dass weniger Themen von der Diskussion ausgeschlossen sind.

Vertrautheit muss dabei aber nicht heißen, über private Angelegenheiten zu sprechen. Das kann vorkommen, meist ist es aber nicht der Fall. In der Regel belasten einen Geschäftsführer oder Bereichsleiter Sorgen, die das Unternehmen betreffen, etwa wenn es um Einstellungen und Entlassungen geht, um Reorganisationen, Akquisitionen, Unternehmensverkäufe oder Werksschließungen. Entscheidungen bei solchen Themen berühren auch emotional, und hierüber mit einem Berater zu sprechen, verlangt große Vertrautheit.

Mit Vertrautheit ist also nicht die Form von Intimität gemeint, bei der man sein gesamtes Privatleben mit seinem Kunden teilt und umgekehrt. Wohl aber geht es darum, persönliche Dinge, die mit den anstehenden geschäftlichen Problemen zusammenhängen, zu besprechen.

Der Aufbau von Vertrautheit ist ein ›Spiel‹ mit steigendem Einsatz und Risiko: Die eine Partei bietet ein Stück von sich selbst an, die andere geht darauf ein und vertieft damit die Intimität. Oder sie entscheidet sich, auf das angesprochene Thema

nicht einzugehen — und zieht damit eine Grenzlinie. Ungeschickte Versuche, zu früh Intimität herzustellen, können Abwehr provozieren und damit zum Gegenteil führen. In jedem Fall gilt es zu erkennen und zu akzeptieren, wenn das Gegenüber eine Grenze gesetzt hat.

Ein Trusted Advisor lässt sich auf dieses Spiel ein und weiß, dass er damit ein gewisses Risiko eingeht. Um Vertrautheit aufzubauen, führt David Maister unter anderem folgende Empfehlungen auf:

- Haben Sie keine Angst. Intimität zu schaffen erfordert Mut. Sicherlich haben Sie in Ihrem Leben schon einige Male intime Beziehungen aufgebaut. Es ist hier nicht anders.
- Machen Sie den ersten Schritt, indem Sie zum Beispiel ein schwieriges Thema ansprechen. Einer muss damit anfangen, Vertrautheit zu schaffen und damit Vertrauen aufzubauen. Es hat keinen Sinn, darauf zu warten, dass der Kunde damit beginnt.
- Testen Sie bei Ihrem Gegenüber die Grenze, bis zu der Sie gehen können. Versetzen Sie sich in die Position des Kunden: Wür-

den Sie an seiner Stelle über das Thema sprechen wollen? Wenn die Antwort Ja lautet, können Sie das Thema ansprechen — mit der Chance, ein weiteres Stück Vertrautheit zu schaffen.

- Achten Sie darauf, das Thema zur richtigen Zeit und auf die richtige Weise anzusprechen. Bauen Sie Ihrem Gegenüber auch gleich eine Brücke für den Fall, dass er die Frage nicht beantworten möchte. Etwa indem Sie fragen: »Ist xyz heute ein Thema für Sie?«

### **Selbstbezogenheit**

Während die Dimensionen Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Vertrautheit positiv mit Vertrauen verbunden sind, also zum Vertrauensaufbau beitragen, besteht zwischen Selbstbezogenheit und Vertrauen eine negative Kopplung. Kaum etwas löst größeres Misstrauen aus als ein Berater, der mehr an sich selbst interessiert zu sein scheint als an seinen Kunden und deren Problemen.

Beim Thema Selbstbezogenheit geht es nicht nur ums Geldverdienen, also die Neigung mancher Berater, bei ihren geschäftlichen Entscheidungen in erster Linie auf ein möglichst hohes Honorar zu schießen. Mit Selbstbezogenheit ist vielmehr alles

gemeint, was einen Menschen dazu bringt, sich auf sich selbst statt auf andere zu konzentrieren, wie etwa die Neigung, zu selbstbewusst aufzutreten, das Bedürfnis, immer der Erste oder Beste zu sein, oder der Wunsch, bei anderen mit der eigenen Intelligenz zu glänzen.

Typisch für eine zu große Selbstorientierung ist zum Beispiel, wenn ein Berater im Erstgespräch gleich eine To-do-Liste aufstellt, anstatt dem Gegenüber ernsthaft zuzuhören und zu versuchen, dessen tatsächliche Probleme zu verstehen. Er bietet eine schnelle Lösung an, obwohl er das Problem noch gar nicht richtig verstanden und eingegrenzt haben kann. Das Bedürfnis nach einem schnellen persönlichen Erfolg ist größer als der Wunsch, dem Kunden zu helfen. Es geht ihm weniger um den Kunden, als recht zu behalten und sich ins rechte Licht zu rücken.

Wer sich als Berater auf diese Weise selbst in den Vordergrund spielt, entfernt sich vom Kunden und erschwert damit den Aufbau von Vertrauen. Kunden reagieren in der Regel sensibel auf eine zu große Selbstbezogenheit. Negativ registrieren sie zum Beispiel, wenn ein Berater

- eine Tendenz hat, ständig eigene Geschichten zu erzählen,

- dazu neigt, sein Gegenüber nicht ausreden zu lassen,
- das Bedürfnis hat, Gesprächspausen mit Konversation zu überbrücken,
- ständig klug, hell oder witzig erscheinen möchte,
- auf direkte Fragen unklar oder ausschweifend antwortet,
- sich schwer damit tut zuzugeben, dass er etwas nicht weiß,
- sich im Name-Dropping anderer Kunden übt,
- stets seine Qualifikationen betont,
- dazu neigt, vorschnelle Antworten zu geben,
- es liebt, das letzte Wort zu haben,
- verfrüht geschlossene Fragen stellt,
- Hypothesen aufstellt oder Lösungsideen präsentiert, bevor er sein Gegenüber vollständig angehört hat,
- das Gefühl vermittelt, nicht richtig zuzuhören.

Demgegenüber versteht es ein Trusted Advisor, sich selbst zurückzunehmen. Er konzentriert sich darauf, das Problem seines Gegenübers zu verstehen, anstatt vorzupreschen und eine voreilige Lösung zu präsentieren. Er hört zu, ohne sich ablenken zu lassen, und fasst das Gehörte zusammen, um sicherzustellen, dass er alles richtig verstanden hat.

## Vertrauen aufbauen

Der Aufbau von Vertrauen ist eine Aufgabe, die einen Trusted Advisor ständig begleitet. Was heißt das in der gelebten Praxis? David Maister beschreibt in seinem bereits zitierten Buch *The Trusted Advisor* elf Prinzipien, die sehr schön zeigen, wie die vier Dimensionen von Vertrauen zusammenspielen und worauf es dessen Aufbau ankommt. Neun dieser Prinzipien sind im Folgenden umrissen und um meine Erfahrungen angereichert.

### Prinzip 1: Den ersten Schritt machen

Wenn Sie zu einer Person eine Beziehung aufbauen möchten, ist es an Ihnen, den ersten Schritt zu machen. Indem Sie auf sie zugehen, ihr zum Beispiel einen Gefallen erweisen. Zeigen Sie Ihre Bereitschaft, in eine Beziehung mit ihr zu investieren. Natürlich, den ersten Schritt zu machen birgt immer auch das Risiko der Zurückweisung. Zugleich signalisieren Sie aber: »Ich bin bereit, mich zu engagieren, um



# **»Geben Sie Ihrem Gesprächspartner die Gelegenheit, über seine Themen, Sorgen und Ziele zu sprechen. So erfahren Sie, was ihn von anderen Kunden unterscheidet.«**

mir Ihre Gunst zu verdienen. Es würde mir Freude machen, mit Ihnen eine Beziehung einzugehen.«

## **Prinzip 2: Zeigen statt sagen**

Es reicht nicht, einfach nur zu sagen: »Ich bin zuverlässig«, »Ich habe Ihre Situation verstanden«, »Ich bin eine angenehme, hilfsbereite Person«, »Ich habe viel Erfahrung mit Ihrer Art von Problemen«. Wenn Ihr Gegenüber Vertrauen zu Ihnen fassen soll, müssen Sie Ihren Worten Taten folgen lassen und ihm zeigen, dass Sie wirklich zuverlässig sind, seine Situation wirklich verstanden haben und sein Problem wirklich lösen können. Zeigen und vormachen, nicht nur davon reden!

Eine gute Möglichkeit hierzu bietet die Art, Fragen zu stellen. Die richtigen Fragen können Ihrem Gegenüber deutlich machen, dass Sie erfahren und kompetent sind, sich auf das Gespräch gründlich

vorbereitet haben und es verstehen, schnell zum Kern des Themas zu kommen. Etwa in der Art: »Vor zwei Jahren haben Sie Firma X übernommen und sind seitdem Marktführer. Gerne würde ich mehr darüber wissen, wie Ihnen die Integration der Mitarbeiter von X gelungen ist und wie Sie die doch sehr unterschiedlichen Firmenkulturen zusammengeführt haben.«

Auch kleine Gesten können viel ausdrücken, sofern sie nicht zu eingeübt wirken. Das kann eine Karte zum Geburtstag sein oder eine kleine Aufmerksamkeit ohne konkreten Anlass. Zum Beispiel können Sie einem Kunden eine Information zusenden oder ihn anrufen und nach seiner Meinung für eine Idee fragen. Damit zeigen Sie, dass Sie diesen Kunden wertschätzen; dass Sie in seinen Kategorien, nicht in Ihren eigenen denken; dass Sie für ihn eine Quelle guter Ideen und Anregungen sind; dass

Sie mit ihm in Kontakt bleiben möchten. All das sagen Sie nicht, sondern Sie zeigen es mit einer einfachen Geste!

## **Prinzip 3: Auf den Unterschied achten**

Für den Aufbau einer Beziehung ist es wichtig, das Gegenüber als Individuum zu sehen und nicht als Mitglied einer Gruppe. Die Leitfrage lautet daher: »Was unterscheidet diese Person von meinen anderen Kunden?« Aus diesen Unterschieden ergibt sich, wie Sie sich ihr gegenüber verhalten. Das Problem ist nur: Wir Menschen neigen dazu, das genaue Gegenteil zu tun. Anstatt auf individuelle Unterschiede zu achten, richten wir unser Augenmerk auf das Bekannte und Vertraute. Wir knüpfen an frühere Erfahrungen an, nutzen bewährte Herangehensweisen und Instrumente. Auch viele Berater glauben zu wissen, »was sich der Kunde wünscht« – und versuchen ihn zu beeinflussen, genau das zu denken und zu tun.

Mit Blick auf den Beziehungsaufbau ist dieses Verhalten wenig hilfreich. Geben Sie Ihrem Gesprächspartner stattdessen die Gelegenheit, über seine Themen, Sorgen und Ziele zu sprechen. Auf diese Weise erfahren Sie, was ihn von anderen Kunden unterscheidet. Sie bekommen heraus, wo seine Interessen, Präferenzen, Vorlieben und Abneigungen liegen.

Das hat große Vorteile: Zum einen können Sie besser entscheiden, ob Ihr Gegenüber als Kunde zu

Ihnen passt und Sie mit ihm überhaupt eine tiefere Beziehung eingehen möchten. Zum anderen verstehen Sie den anderen jetzt viel besser. Sie können beurteilen, worauf es ihm wirklich ankommt und was Sie tun können, damit er Sie schätzen lernt.

#### **Prinzip 4: Keine ungebetenen Ratschläge**

»Ich weiß, wie Ihr Problem zu lösen ist. Sie müssen Folgendes tun ...« Die nun vorgetragene Lösung mag brillant sein — doch es gibt Situationen, in denen das Gegenüber keine Ratschläge hören möchte. Wichtiger ist oft emotionale Unterstützung, Verständnis für das Problem oder die Gelegenheit, seine Gedanken zu ordnen, indem er sie in einem angstfreien Umfeld ausspricht.

Achten Sie darauf, Ihrem Kunden nur dann Rat zu erteilen, wenn Sie sicher sind, dass er ihn akzeptiert. Vielleicht möchte er in der aktuellen Situation gar keine Ratschläge hören, sondern einfach nur, dass Sie ihm ein offenes Ohr schenken. Menschen wünschen sich Bestätigung, Zustimmung, Unterstützung, Wertschätzung — weniger jedoch ungebetene Ratschläge. Das gilt natürlich auch für Ihre Kunden.

#### **Prinzip 5: Keine voreiligen Ratschläge**

Eine Beziehung braucht Zeit, um sich zu entwickeln. Vom Stand der Beziehung hängt es ab, wie vertraut man einander ist und welche Themen bereits angebracht sind oder auf welche Weise sie angesprochen

werden sollten. Der häufigste Verstoß gegen diese Regel liegt darin, voreilig Rat zu geben. Auf ein wichtiges Problem scheinbar leichthin eine Antwort zu geben, wirkt im frühen Stadium einer Beziehung wenig vertrauenerweckend. Dem Gegenüber fällt es schwer, solche Ratschläge ernst zu nehmen. Als Trusted Advisor müssen Sie sich gewissermaßen erst noch das Recht verdienen, Rat anbieten zu dürfen. Dazu sind drei Voraussetzungen zu erfüllen: Sie haben die Situation des Kunden verstanden, ebenso haben Sie verstanden, wie der Kunde die Situation sieht, und es ist Ihnen gelungen, ein gemeinsames Verständnis der Situation herzustellen. Erst dann ist der Zeitpunkt gekommen, mögliche Problemlösungen zu skizzieren.

#### **Prinzip 6: Nachfragen**

Es führt schnell zu Konflikten und schadet einer Beziehung, wenn Dinge im Vagen bleiben. Fragen Sie deshalb höflich, aber bestimmt nach, wenn sich Ihr Gegenüber unklar ausdrückt.

Im Vagen bleibt die Situation zum Beispiel, wenn Ihr Kunde sagt: »Ich bin mir nicht sicher, ob das funktioniert.« Denn das kann vieles bedeuten:

- »Der Vorschlag gefällt mir nicht.«

- »Das gefällt mir. Aber ich glaube nicht, dass ich meine Kollegen davon überzeugen kann.«
- »Das könnte funktionieren. Aber nicht in der Form, wie Sie es vorgestellt haben.«
- »Ich bin nicht überzeugt, aber erzählen Sie mir mehr davon.«
- »Lassen Sie das Thema fallen, oder Sie fangen an, mich ernsthaft zu verärgern.«

Um Missverständnisse zu vermeiden und richtig reagieren zu können, brauchen Sie Klarheit darüber, was Ihr Kunde wirklich meint. Fragen Sie deshalb nach, etwa indem Sie sagen: »Stimmt, ich kann mir auch einige Gründe vorstellen, dass dieser Vorschlag womöglich nicht funktioniert. Was macht Sie denn skeptisch?«

#### **Prinzip 7: Klartext reden**

Die Gefahr, sich unklar auszudrücken, besteht natürlich auch aufseiten des Trusted Advisors. Dadurch entstehen leicht Missverständnisse, die zu einem Vertrauensverlust führen und die Beziehung stören können. Stellen Sie deshalb sicher, dass Ihr Gegenüber versteht, was Sie sagen wollen oder was Sie von ihm erwarten. Vermeiden Sie

es, im Ungefähren zu bleiben. Ein guter Ratgeber versteht sich so auszudrücken, dass er verstanden wird. Das Prinzip der klaren Worte bedeutet auch, wenn notwendig dem Kunden zu widersprechen oder eine kritische Situation offen darzustellen. Ein Trusted Advisor spricht die Wahrheit aus, auch wenn sie unangenehm ist. Mit Taktgefühl, aber doch sehr klar.

### **Prinzip 8: Um Hilfe bitten**

Ein Trusted Advisor muss nicht allwissend sein, um das Vertrauen des Kunden zu gewinnen. Im Gegenteil: Hilfreicher ist es, bei der Problemlösung gelegentlich auch nach dem Rat des Kunden zu fragen.

Beratung ist keine Solovorstellung, sondern eher mit einem Duett vergleichbar, das Trusted Advisor und Kunde gemeinsam spielen. Beide stellen sich aufeinander ein und stärken so ihre Beziehung. Anstatt zu sagen: »Überlassen Sie das Problem mir, ich werde alles für Sie lösen«, ist es sinnvoller, den Kunden einzubeziehen und ihn auch einmal um Hilfe zu bitten: »Ich bin mir an dieser Stelle nicht ganz sicher, wie das zu handhaben ist. Können wir darüber einmal sprechen?«

Der Punkt ist: Wenn Sie auf diese Weise um Hilfe fragen, behalten Sie den Fokus zuverlässig auf dem Thema des Kunden. Sie laden Ihr Gegenüber ein, sein Problem gemeinsam zu lösen. Auf diese Weise fördern Sie auf besonders effektive Weise den Aufbau von Vertrauen.

### **Prinzip 9: Interesse am Gegenüber zeigen**

Wenn Sie die Zuneigung eines Menschen gewinnen möchten, gibt es einen bewährten Weg: Sie müssen erreichen, dass er über sich selbst spricht. Auf diese Weise erhalten Sie die Gelegenheit, viel über ihn zu erfahren. Dieses Wissen können Sie im weiteren Verlauf der Beziehung nutzen, um sich auf Ihr Gegenüber einzustellen und seine Situation richtig zu verstehen.

Zeigen Sie deshalb aufrichtiges Interesse an Ihrem Gesprächspartner. Stellen Sie Fragen. Und noch mehr Fragen. Forschen Sie nach, wenn er eine Ansicht äußert: »Was bringt Sie zu dieser Schlussfolgerung?«, »Warum denken Sie das?«, »Meinen Sie, das stimmt immer? Oder nur unter bestimmten Umständen?« Je mehr der andere auf solche Fragen eingeht, desto besser verstehen Sie ihn mit der Zeit. Und genau darauf kommt es an, wenn Sie Vertrauen aufbauen wollen. Es gilt beim Gegenüber das Gefühl zu wecken: »Dieser Berater versteht mich.«

Natürlich reicht es nicht, nur Fragen zu stellen. Ebenso wichtig ist es, gut zuzuhören und sich die Antworten des Gesprächspartners zu merken. Nur so lässt sich bei späteren Begegnungen daran anknüpfen. Machen Sie sich also nach jedem Kontakt Notizen — als Hilfsmittel, um später Ihr ehrliches Interesse am Gegenüber unter Beweis stellen zu können. ■

## KAPITEL 04:

# Haltung und Handwerk des Trusted Advisors — einige Impulse

### Inhalt Kapitel 04:

- 33 **Beraterkompetenz**
- 34 **Beziehungsstil**
- 37 **Relevanz**
- 38 **Markenkompetenz**
- 40 **Qualitätssurrogate**
- 40 **Gesprächshandwerk**
- 42 **Leistungserbringung und Reflexion**
- 42 **Organisation und Führung**

Wer sich für die Rolle des Trusted Advisors entscheidet, lässt sich auf ein ebenso anstrengendes wie lohnendes Projekt ein. Es setzt die Bereitschaft voraus, sich ständig weiterzuentwickeln, Haltung und Handwerk eines Trusted Advisor zu erlernen und zu trainieren. Im Falle eines Beratungsunternehmens bezieht sich die Rolle des Trusted Advisors auf alle Personen, die mit dem Entscheider kommunizieren, aber auch auf das Gesamtunternehmen in seiner Haltung. Dies bedeutet nicht, dass nicht einzelne Experten und Dienstleister unter den Mitarbeitern ihre klar definierte Arbeit weiter machen können — sie sind aber eingebettet in den größeren Kontext der Kundenziele und der Rolle des Unternehmens beim Kunden. Überspitzt gesagt: Nerds werden gebraucht und dürfen Nerds bleiben. Sie müssen jedoch im Dialog mit all jenen sein, die Kontakt zum Entscheider und seinen Zielen haben und so sicherstellen, dass der Blick auf das große Ganze gewahrt bleibt.

Die Entscheidung für die Rolle des Trusted Advisors ist für ein Beratungsunternehmen deshalb

der Beginn einer kontinuierlichen Personal- und Organisationsentwicklung im eigenen Haus.

## Beraterkompetenz

Zum Handwerk eines Trusted Advisors gehört selbstverständlich eine hohe Beraterkompetenz. Hierin unterscheidet er sich zunächst nicht vom Experten. Wie dieser hält er sich fachlich auf dem Laufenden und baut sein Wissen und seine Erfahrungen kontinuierlich weiter aus. An einigen Stellen, etwa beim Entwickeln von Zielen oder beim Definieren und Lösen von Problemen, geht seine Expertise auch über die des Experten hinaus.

Unter die Beraterkompetenz fallen unterschiedliche Kompetenzen. Dazu gehört die Methodenexpertise, sozusagen der Handwerkskoffer des Trusted Advisors. Darüber hinaus braucht er thematische Kompetenz: Je nach Beratungsschwerpunkt kennt ein Trusted Advisor sich in einem Thema aus, etwa wenn es darum geht, die Supply-Chain zu

strukturieren, eine digitale Plattform einzurichten, ein Produktsortiment zu bewerten oder einen Geschäftsprozess zu optimieren.

Eine weitere Beraterkompetenz ist die Branchenkompetenz. Zum Beispiel kennt sich ein Produktionsberater speziell mit den Besonderheiten im Anlagenbau aus. Versteht er darüber hinaus, wie diese Industrieanlage funktioniert, hat er als weitere Kompetenz Fachexpertise. Mehr noch als für den Experten zählt für den Trusted Advisor eine ausgeprägte Zielentwicklungskompetenz, geht es ihm doch in seiner Arbeit darum, hinter dem Anlass die tatsächlichen Ziele des Entscheiders zu erkennen und zu formulieren.

Eine besondere Stärke des Trusted Advisors liegt darin, bei seinem Gegenüber Klarheit zu schaffen — ihn also aus seiner Problemwolke zu führen, die relevanten Probleme zu identifizieren und für sie eine Lösung zu finden. Eine weitere, gerade für den Trusted Advisor wichtige Fähigkeit ist somit Problemlösungskompetenz. In seinem Fall zeichnet sich diese Kompetenz durch eine besondere Facette aus: Er benennt ein Problem auch dann offen und klar, wenn er die Lösung noch nicht kennt. Üblicherweise neigen Berater dazu, Probleme in den Vordergrund zu stellen, für die sie eine Lösung parat haben; anderen Problemen gehen sie eher aus dem Weg, weil sie nicht inkompetent wirken wollen. Nicht so der Trusted Advisor: Er hat keine Scheu davor, ein Problem zu benennen und anzugehen, für das er

noch keinen Lösungsweg weiß. Da er dabei immer wieder auch vor großen, ihm noch unbekanntem Problemkomplexen steht, hat die Metakompetenz, Probleme zu lösen, für ihn eine besondere Bedeutung: »Wie bleibe ich aufgeschlossen für neue, unerwartete Probleme?«, »Wie nähere ich mich einer Lösung? Wie stelle ich die richtigen Fragen?«, »Wie denke ich in verschiedene Richtungen?«, »Wie integriere ich verschiedene Szenarien?«

Zu den Beraterkompetenzen zählt zudem die Selbstbeobachtung. Gemeint ist damit die Fähigkeit, die eigenen Schwächen zu kennen und mit ihnen so umzugehen, dass sie den Beratungsprozess nicht gefährden. Es geht also darum, sich selbst von außen zu beobachten, negative Verhaltensweisen wahrzunehmen und ihnen rechtzeitig entgegenzuwirken. Ein Trusted Advisor setzt sich bewusst mit seinen eigenen Schwächen, Verführbarkeiten, negativen oder unproduktiven Verhaltensweisen auseinander. Er ist in der Lage, diese Negativa wahrzunehmen und arbeitet daran, sie zu verbessern.

## Beziehungsstil

Im Beziehungsstil, also in der Art und Weise, wie ein Trusted Advisor Beziehungen aufbaut und pflegt, kommt seine besondere Haltung zum Ausdruck: Er strebt eine enge und langfristig angelegte Beziehung zum Entscheider an. Dabei lässt er sich von

zwei Fragen leiten:

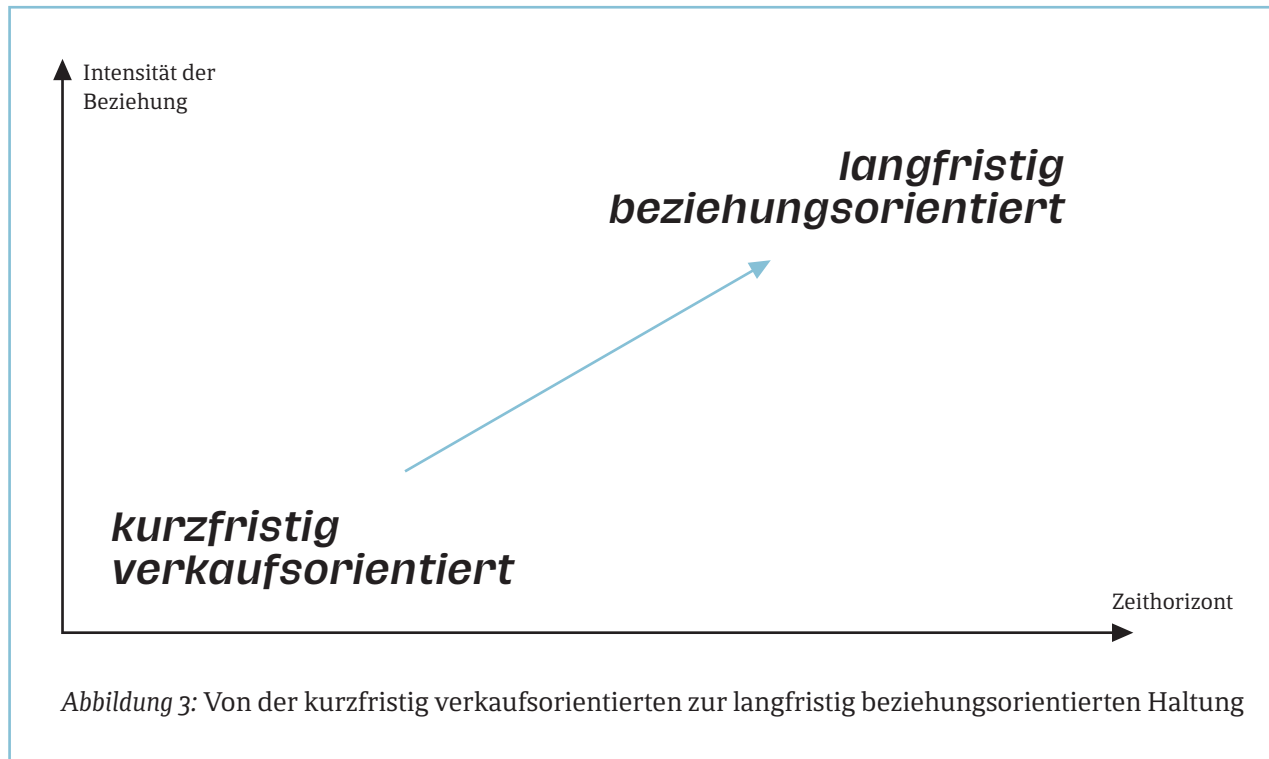
1. »Steht der Nutzen des Entscheiders im Mittelpunkt?«
2. »Ist mein Handeln auf eine langfristige Beziehung ausgerichtet?«

Beim Trusted Advisor lautet die Antwort zwei Mal Ja. Alles dreht sich um den Entscheider und seinen Nutzen, und alle Handlungen des Trusted Advisors sind auf eine langfristige Beziehung zu ihm angelegt. Das drückt sich im Marketing aus, zeigt sich im Umgang mit Interessenten und natürlich später in der Projektarbeit.

Die langfristige kundenorientierte Haltung zeigt sich bereits im Vorfeld eines Auftrags. Schon da investiert ein Trusted Advisor viel Zeit in die Beziehung. Er tritt nicht als Verkäufer, sondern gleich beim ersten Gespräch als Berater auf. Dabei hinterfragt er den konkreten Anlass und möchte die eigentlichen Ziele des Entscheiders erfahren. Durch seine Art, Fragen zu stellen, vermittelt er seinem Gegenüber bereits jetzt das Gefühl, einen kompetenten Partner an seiner Seite haben, der in der Lage ist, die Probleme zu lösen. Ihm geht es von Anfang an, wie in Kapitel 3 ausgeführt, um den Aufbau von Vertrauen. Er ist ehrlich interessiert an einer langfristigen Beziehung — und engagiert sich von Anfang an dafür.

### **Beziehungsorientierung zur Haltung machen**

Aufgrund des turbulenten Tagesgeschäfts fällt es



Beratern meiner Erfahrung nach oft schwer, langfristig beziehungsorientiert zu denken. Deshalb neigen sie dazu, eine eher kurzfristige, verkaufsorientierte Haltung einzunehmen. Einem Trusted Advisor gelingt es hingegen, trotzdem eine langfristige, beziehungsorientierte Haltung einzunehmen.

Überlegen Sie einmal kurz, wo Sie derzeit stehen, und verorten Sie sich in Abbildung 3: Ist Ihr Verhalten den Kunden gegenüber langfristig beziehungsorientiert oder eher kurzfristig verkaufsorientiert? Oder legen Sie zwar Wert auf eine gute Beziehung,

aber doch nur vorübergehend, etwa während eines Projekts oder solange Sie noch mit einem Auftrag rechnen?

In der Realität des Beratermarketings lässt sich der weit verbreitete, eher kurze Zeithorizont an verschiedenen Stellen beobachten. Typisch ist zum Beispiel die Erwartung, bei der Akquise gleich beim ersten Anruf mit einem potenziellen Kunden einen Termin vor Ort zu vereinbaren. Meistens drückt sich hierin Wunsch aus, möglichst bald zu einem Auftrag zu kommen.

Das kurzfristig verkaufsorientierte Denken zeigt sich auch, wenn ein Berater weniger aussichtsreiche Kontakte immer gleich ad acta legt. Sicherlich ist eine Absage frustrierend und manchmal ist es auch sinnlos, einen Kontakt weiterhin aufrechtzuerhalten. Eine langfristig beziehungsorientierte Haltung bedeutet jedoch, sich auch nach einer Absage grundsätzlich weiterhin um potenzielle Kunden zu bemühen — sich also die Zeit zu nehmen, Vertrauen aufzubauen und eine Öffnung des Gegenübers zu erreichen.

Viele Berater leisten inhaltlich hervorragende Arbeit, vernachlässigen jedoch kleine Gesten wie etwa eine handgeschriebene Karte zum Geburtstag oder einen gelegentlichen persönlichen Anruf bei einem A-Kunden. Es liegt ihnen eher fern, solche Anlässe zu nutzen, um eine Beziehungsbotschaft zu senden. Auch darin spiegelt sich ein eher kurzfristig verkaufsorientiertes Denken. Generell lässt sich ein vernachlässigtes Kontaktmanagement als Zeichen für diese Haltung werten. Denn wer seine Kontakte nicht systematisch pflegt, wird kaum langfristige Beziehungen aufbauen und pflegen können. Im Gegensatz dazu sieht ein Trusted Advisor seine Beziehungen als wertvollstes Kapital seines Beratungsunternehmens und achtet darauf, einmal geknüpfte Kontakte nicht erkalten zu lassen.

Deutlich wird: Um der Beziehung zum Kunden einen höheren Stellenwert zu geben, braucht es oft einen Haltungswechsel, beim einzelnen Berater



ebenso wie in der ganzen Organisation: weg von der Kurzfristigkeit hin zu einem langfristig beziehungsorientierten Verhalten. »Neben dem Nutzen, den wir bieten, ist Beziehung unser wichtigstes Gut« — so sollte die neue Überzeugung lauten, in der sich der Beziehungsstil eines Trusted Advisors widerspiegelt.

### Umgang mit Status

Der Beziehungsstil drückt sich auch im Umgang mit Status aus. Status und Statussymbole spielen im Business-to-Business-Bezug eine wichtige Rolle. Gerade auch für Berater stellt sich immer wieder die Frage, auf welche Weise sie Status zeigen und wie offen oder zurückhaltend sie damit umgehen sollen. Hilfreich ist es hier, zwischen zwei möglichen Staturebenen zu unterscheiden: dem Innenstatus und dem Außenstatus (siehe Abbildung 4).

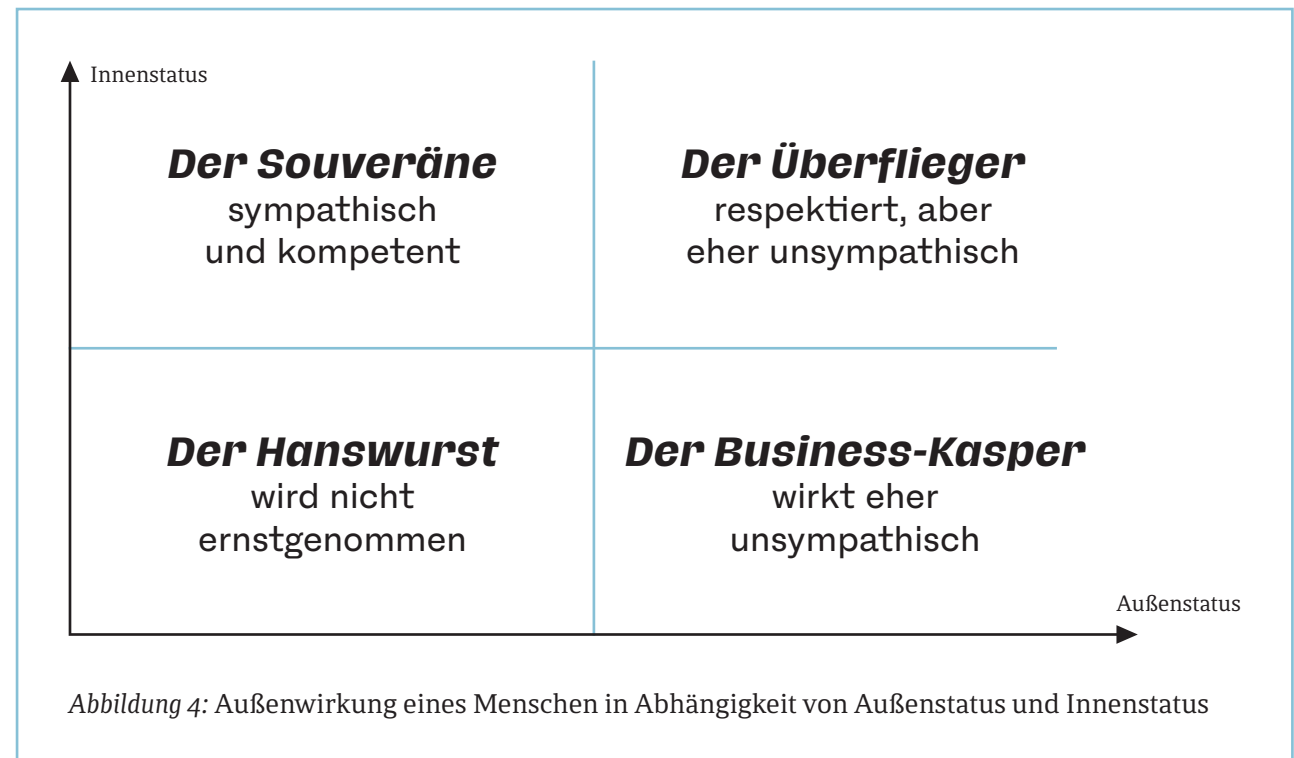
Menschen mit hohem Außenstatus legen großen Wert auf Statussymbole. Mit ihren Insignien, ihrer Körperhaltung und ihrem Auftreten demonstrieren sie ihre Wichtigkeit und Bedeutung. Ein hoher Innenstatus definiert sich dagegen über ein starkes inneres Selbstbewusstsein. Es resultiert aus einer großen Klarheit über die eigenen Ziele, aus Sinn-erfüllung und dem Wissen um die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen.

Abbildung 4 folgend, lassen sich je nach Statusausprägung unterschiedliche Außenwirkungen ableiten. Sicherlich gibt es Menschen, die einen nied-

rigen inneren Status und einen niedrigen äußeren Status haben — also wenig inneres Selbstbewusstsein und wenig Statuswirkung nach außen. Man könnte sagen, das ist der »Hanswurst«. Fiele ein Berater in diese Kategorie, würde er vom Entscheider nicht ernst genommen.

Relativ häufig trifft man Menschen mit *hohem Außenstatus und niedrigem Innenstatus* an. »Hier bin ich!« oder »Ich bin der Chef!« signalisieren sie durch ihr Verhalten und ihre Körperhaltung. Dem Gesprächspartner leuchten die Statussymbole ent-

gegen wie die Rolex oder Hublot, der champagnerfarbene Montblanc-Kugelschreiber, ein auffälliger Designeranzug, dazu das maßgeschneiderte Hemd mit eingestickten Initialen. Dem machtvollen Außenauftritt steht ein niedriger Innenstatus gegenüber, also ein geringes Selbstwertgefühl, meist verbunden mit unklaren persönlichen Zielen und einer unbefriedigenden Sinnerfüllung. Es handelt sich hier um den »Business-Kasper«, wie der umgangssprachliche Begriff für diesen Menschentyp lautet. Ein Berater dieses Schlags prahlt mit seinen Erfol-



gen, stellt seine gute Ausbildung heraus oder redet über seine immense Erfahrung — immer verbunden mit der Botschaft: »Ich bin besser als alle anderen.« Auf Entscheider wirkt er eher unsympathisch.

Es gibt auch Menschen, die beides haben — einen *hohen Innenstatus und einen hohen Außenstatus*. Das sind die »Überflieger«. Sie haben ein großes Selbstbewusstsein, sind innerlich gefestigt und verfügen über viel Wissen und Kompetenz. Zugleich demonstrieren sie ihr Können nach außen. Man könnte sagen: große Klappe, viel dahinter. Einem Berater mit diesen Eigenschaften wird Respekt gezollt, denn man erkennt an, dass er viel kann. Mit seinem Auftreten vermittelt er jedoch auch das dumpfe Gefühl, der Bessere und Überlegene zu sein. Damit geht er in Konkurrenz zu seinem Gegenüber und ein partnerschaftliches Verhältnis auf Augenhöhe kann so nur schwer entstehen. Der Entscheider begegnet ihm in der Regel mit Respekt, aber mit wenig Sympathie.

Spannend ist die vierte Variante — in ihr zeigt sich die typische Haltung eines Trusted Advisors: *hoher Innenstatus, niedriger Außenstatus*, also nach innen selbstbewusst, nach außen zurückgenommen. Sie beschreibt einen Berater mit hohem Selbstbewusstsein, der sehr genau weiß, was er kann, der in seiner Beraterrolle sehr klar ist und diese innere Stärke auch nach außen ausstrahlt. Zugleich hält er sich im Außenstatus, im Zeigen von Statussymbolen, bewusst zurück. Dieser Typ ist der »Souveräne«.

Doch auch hier zählt eine gute Balance: Der Entscheider will schon erkennen, dass sein Berater vom gleichen Rang ist, sich aber nicht unnötig aufspielt. Ein Trusted Advisor mit einem hohen inneren Status weiß daher sensibel mit Statussymbolen umzugehen. Auch er trägt eine gute Armbanduhr, einen feinen Anzug oder ein edles Hemd und schreibt mit einem erlesenen Füller. Er weiß, dass sein Gegenüber diese Symbole wahrnimmt, hält sich aber insgesamt zurück. Denn Statussymbole sind für ihn kein Mittel, sich vom Gegenüber abzuheben; vielmehr möchte er damit seine Zugehörigkeit zum Rang des Entscheiders ausdrücken. Zugleich ist ihm bewusst, dass Ratsuchende darin auch Qualitätssurrogate für seine Leistung als Berater sehen, Status wird also lediglich zum Hygienekriterium und enthält kein weiteres Sendungsbewusstsein.

## Relevanz

Neben Beraterkompetenz und Beziehungsstil achtet ein Trusted Advisor, wie bereits in Kapitel 2 betont, auf Relevanz. Auch das gehört zu seinem Handwerk. In allem, was er sagt und tut, hat er stets den Nutzen des Kunden im Blick.

Der Anspruch auf Relevanz geht über die Beziehung zum einzelnen Kunden hinaus. Ein Trusted Advisor legt Wert darauf, bei seiner ganzen Zielgruppe als wichtige Stimme wahrgenommen zu

werden. Letztlich geht es ihm darum, sich in Problemkorridoren des Kunden als Meinungsführer zu positionieren. Dabei ist es ihm ein Anliegen, mit seinen Artikeln, Vorträgen und anderen Aktivitäten einen echten Nutzen zu bieten.

Die Konzentration auf einen Problemkorridor des Kunden unterscheidet ihn von vielen Beratern, die beim Aufbau ihrer Meinungsführerschaft auf ein Steckenpferdthema setzen. Sanierung nach Schutzschirmverfahren, Prozessoptimierung nach Norm X, Projektmanagement nach Methode Y, systemisches Change-Management nach Methode Z, Rüstzeitenoptimierung nach der Theory of Constraints, Organisationsentwicklung in Non-Profit-Organisationen, Führung in Start-ups — das sind alles Expertenthemen, mit denen sich Berater profilieren können, die aber kaum je den wahren Schmerzpunkt ihrer Kunden treffen.

Demgegenüber wählt ein Trusted Advisor für sein Meinungsführerthema einen Problemkorridor, zum Beispiel was Unternehmen tun, wenn ihr Geschäftsmodell wegfällt; wie Unternehmen im internationalen Wettbewerb angemessene Preise durchsetzen können; wie erfolgreiche Start-ups ihre Dynamik behalten und trotzdem Strukturen einführen. Mit solchen Themen spricht er Probleme an, die seine Zielgruppe wirklich bewegen. Indem er hierüber kommuniziert und sein Wissen weitergibt, bietet er hohe Relevanz.

Häufig wird eingewendet, man dürfe nicht zu

viel von seinem Wissen preisgeben, sonst werde man nicht gebucht. Ein Trusted Advisor folgt hier einer anderen Überzeugung: Je mehr Nutzen er bereits mit seinem Marketing stiftet, desto mehr Vertrauen gewinnt er bei seiner Zielgruppe. Deshalb bietet er Kunden und Interessenten, wo immer er sich äußert, echten Nutzen — in seinem Weblog, bei seinen öffentlichen Auftritten, mit seinen Büchern und Vorträgen. Seine Präsenz als Meinungsführer bei einem wirklich relevanten Thema strahlt Kompetenz aus und vermittelt potenziellen Kunden das Gefühl, ihm vertrauen und mit ihm gemeinsam neue Wege beschreiten zu können.

## Markenkompetenz

Ein Trusted Advisor, ob er nun als Einzelunternehmer oder als Beratungsunternehmen auftritt, benötigt die Anziehungskraft einer starken Marke. Ohne sie ist es kaum möglich, die notwendige Bekanntheit und das erforderliche Standing im Markt zu erreichen. Aufbau und Pflege der eigenen Marke zählen daher zu den zentralen Aufgaben eines Trusted Advisors.

Welche hohe Anforderung eine starke Markenkompetenz stellt, lässt sich mit einer magischen Zahlenfolge ausdrücken: 3 — 30. Das bedeutet: Binnen drei Sekunden bildet sich der potenzielle Kunde einen ersten Eindruck, ein erstes Bauchgefühl

zum Auftritt des Beraters oder Beratungsunternehmens entsteht. Spricht ihn der Auftritt an, wendet er weitere 30 Sekunden auf, um seine Meinung zu festigen. Bestätigt sich nun auch rational der positive Eindruck, bleibt er weiterhin interessiert und ist bereit, sich näher mit dem Berater und seinem Auftritt zu befassen.

Die Bedeutung der ersten drei Sekunden ist wissenschaftlich belegt. »Das Gehirn überprüft ständig, was es Neues in der Welt gibt«, erklärt der Gehirnforscher Ernst Pöppel in einem Interview mit der Online-Ausgabe der *Wirtschaftswoche* (7. Juli 2008). »Ganz unbewusst fallen deswegen alle zwei bis drei Sekunden Entscheidungen: Bleibe ich dran oder wende ich mich einer anderen Sache zu? In etwa wie beim Fernseh-Zapping: Nach drei Sekunden habe ich genug Informationen und kann entscheiden, ob ich umschalte.«

### Die Marke verbindet Nutzenversprechen mit Emotion

Es kommt also darauf an, in den ersten drei Sekunden die Neugier des Gegenübers zu wecken. Genau hierin liegt eine zentrale Funktion einer Marke: Sie sendet eine emotionale Botschaft, die binnen Sekunden ein Gefühl auslöst, das neugierig macht. Nun zieht der Verstand nach und der Interessent wendet sich dem eher rationalen Nutzenversprechen zu; er sucht nach weiteren Informationen, denen er die folgende halbe Minute widmet. Es braucht also eine

Emotion, die zusammen mit dem Nutzen in kürzester Zeit vermittelt wird.

»Wir senken die Kosten um mindestens 20 Prozent« — ein solcher Satz formuliert nur einen sachlichen Nutzen. Ihm fehlt das emotionale »Wow«, das Gefühl »Diese Beratung bringt mich weiter«. Das Nutzenversprechen bleibt weitgehend im Sachlichen stehen. Es ist alleine kaum in der Lage, genügend Aufmerksamkeit zu erregen, um das Drei-Sekunden-Fenster zu nutzen. Hier kann nun die mit der Marke verbundene Emotion weiterhelfen: Während das Nutzenargument eher den Kopf erreicht, spricht die Markenemotion den Bauch an; beides zusammen ergibt die Marke.

Eine gute Marke wirkt emotional, mit ihr lassen sich Gefühle und Werte ausdrücken. Für einen Trusted Advisor ist nun eines entscheidend: Er lädt die Marke mit dem auf, was ihn ausmacht — also mit seinen Haltungen und Werten. Für Hermann Simon, der die Strategien der Hidden Champions untersucht hat, liegt hier ein zentrales Erfolgsgeheimnis: »Versuchen Sie nicht, etwas Künstliches zu schaffen«, rät er, »sondern in der Marke Ihre eigenen Werte lebendig werden zu lassen.«

Genau darum geht es, hier liegt der entscheidende Mechanismus: Die Marke enthält die Kernwerte des Beraters und strahlt diese nach außen — und es wird spürbar, wofür der Berater antritt. Menschen mit gleichen oder ähnlichen Werten werden angezogen; die gemeinsamen Werte bilden eine Basis,

# »Eine starke Marke zieht die richtigen Menschen an, baut Vertrauen auf und schafft feste Beziehungen.«

auf der stabile Kundenbeziehungen entstehen können. Eine starke Marke hat damit gerade für den Trusted Advisor eine enorm wichtige Funktion. Sie zieht die richtigen Menschen an, baut Vertrauen auf und schafft feste Beziehungen zu Kunden und potenzielle Kunden.

## **Entscheidungshilfe für den Kunden**

Aufseiten des Kunden hilft eine starke Marke, sich für den richtigen Berater zu entscheiden. Denn wer nach einem Berater sucht, tut sich meistens schwer: Die Internetseiten der Anbieter gleichen sich, die Qualität eines Beraters lässt sich so nicht beurteilen. Anhand eines gut gemachten Internetauftritts kann ein Interessent die Qualität eines Beraters vielleicht zu etwa 60 Prozent erkennen — und diese 60 Prozent sind Standards, die alle Berater erfüllen. Was darüber hinausgeht, bleibt im Dunkeln.

Ein sachlicher Vergleich der Angebote bringt den Ratsuchenden meistens nicht weiter, eine Entscheidung ist nicht möglich. Was ihm in dieser Lage weiterhilft, ist die Marke und das mit ihr verbun-

dene Gefühl, das ihm sagt: »Das könnte der richtige Berater für mein Problem sein.« Der Bauch hilft dem Ratsuchenden, sofort eine intuitive Vorselektion zu treffen.

Die Marke ermöglicht einen Werteabgleich, der oft unbewusst abläuft. Sie bringt die Motive und Werte des Beraters zum Ausdruck — und der Ratsuchende spürt, ob seine Werte zu denen des Beraters passen. Ist das der Fall, dürfte man einander verstehen und gut zusammenarbeiten. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, die Beratungsziele zu erreichen. So gesehen stellen zueinander passende Werte für potenzielle Kunden ein hartes Erfolgskriterium dar. Auch deshalb ist es so wichtig, die Markenemotion zu kommunizieren. Ich spreche in meiner Praxis gerne von einem Wertemagneten, weil hier Kundenwerte und Anbieterwerte einander anziehen.

## **Was die Marke für den Trusted Advisor bringt**

Zurück zur Perspektive des Beraters, für den die Marke mehrere wichtige Funktionen erfüllt. Diese

untermauern, wie wichtig und wertvoll eine starke Marke gerade für einen Trusted Advisor ist, der eine langfristig orientierte Beziehung zu seinen Kunden aufbauen möchte.

*Die Marke weckt Aufmerksamkeit* — und eröffnet damit überhaupt erst die Chance, im Gedächtnis eines Interessenten haften zu bleiben. Eine gute Marke fällt aus der Reihe; sie ragt heraus aus der großen Zahl einander gleichender Beraterauftritte.

*Die Marke prägt sich ein.* Je öfter ein potenzieller Kunde vom betreffenden Berater oder Unternehmen etwas sieht, liest oder hört, desto tiefer prägt sich die Marke ein. Jede neue Berührung mit der Markenbotschaft hängt sich im Kopf des Interessenten an die vorangegangene an. So wächst die Marke und gewinnt an Stärke. Man kann sich das wie eine Lokomotive vorstellen, an die ständig neue Waggons angehängt werden.

*Die Marke ermöglicht einen Wertechek.* In der Marke eines Trusted Advisors spiegeln sich dessen persönliche Werte wider und ermöglichen einen Abgleich mit den Werten potenzieller Kunden. Gemäß dem Motto ›Gleich und gleich gesellt sich gern‹ sorgt die Marke dafür, dass die richtigen Kunden anfragen.

*Die Marke wird weitererzählt.* Eine gute Marke hat eine klare Botschaft, die sich in Geschichten packen lässt. So wird die Marke weitererzählbar und lässt sich in immer neuen Variationen ins Gedächtnis der Kunden transportieren. Das ist entscheidend, denn

es braucht diese ständige Wiederholung, damit sich die Marke im Kopf möglicher Kunden verankert. Die Kunst liegt darin, intelligent zu variieren und trotzdem immer den Kern der Erzählung zu wahren.

*Die Marke stiftet Identität.* Eine Marke strahlt auch nach innen, sie stiftet Identität. Geschäftsführung und Mitarbeiter begreifen, wofür sie sich engagieren. Jeder Mitarbeiter hat ein Bild vor Augen, wofür das Beratungsunternehmen steht. Er ist stolz, seine Visitenkarte weiterzugeben oder auf die Internetadresse hinzuweisen. Im Unternehmen entsteht eine vorwärts gerichtete visionäre Kraft — alle wissen, wofür sie antreten. Zugleich wirkt die Marke nach außen identitätsstiftend und unterstützt dadurch das Anwerben neuer Mitarbeiter.

Wenn diese fünf Effekte zusammenkommen, kann eine Marke eine starke Wirkung entfalten. Es entsteht ein Hauptnutzen der Marke, nämlich ein positives Vorurteil. Das bedeutet, der Ratsuchende hat sich eine positive Meinung vom betreffenden Trusted Advisor oder dessen Beratungsunternehmen gebildet, obwohl er noch gar nicht mit ihm zusammengearbeitet hat. Er unterstellt, dass dort sein Problem gut gelöst werden kann.

## Qualitätssurrogate

Ein Ratsuchender steht vor dem Problem, bei der Auswahl eines Beraters dessen Qualität nicht direkt

beurteilen zu können. Er benötigt deshalb Hinweise, aus denen er auf die Beratungsqualität schließen kann. Diese Qualitätssurrogate sucht er überall dort, wo er mit dem Berater in irgendeiner Form in Berührung kommt.

Aus Sicht des Beraters heißt das, alle Berührungspunkte mit seiner Zielgruppe in den Blick zu nehmen und zu überlegen, wie er dort sein Qualitätsniveau zum Ausdruck bringen kann. Berührungspunkte gibt es schon im Vorfeld des ersten Kontakts. Das sind zum Beispiel die Internetseite, die Firmenbroschüre, die Profile in den sozialen Medien, Fachartikel oder Vorträge. Weitere Berührungspunkte folgen in der Anfragephase: der erste direkte Kontakt, die Visitenkarte, die Zusendung versprochener Unterlagen, das erste persönliche Treffen, weiterer Austausch per E-Mail oder am Telefon, ein Folgetermin, das Angebot.

Jedes Mal stellt sich für den Berater die Frage, wie er den Berührungspunkt gestaltet: Welchen Eindruck möchte er vermitteln? Wie gelingt es ihm, seine Marke zu kommunizieren?

Ein Interessent wird diese Berührungspunkte bewusst oder unbewusst wahrnehmen und daraus auf die Beratungsqualität schließen. Das fängt bei scheinbaren Kleinigkeiten an. Da versendet ein Berater eine E-Mail mit Rechtschreibfehlern. Für den Empfänger ist das ein Signal, auch die Qualität der Beratung könnte nicht stimmen. Der Effekt ist ähnlich wie bei einem Bewerber, der fehlerhafte

Unterlagen einreicht — meist ist das schon ein Ausschlusskriterium.

Auch die Visitenkarte ist ein Thema, dem manche Berater zu wenig Beachtung schenken. Dabei übersehen sie, dass der Kunde auch hierin ein Qualitätssurrogat sieht und die Visitenkarte deshalb zu einem hochwertigen Auftritt passen sollte. Ebenso sollte ein auf Qualität bedachter Berater seine Fotos nicht vom netten Fotografen um die Ecke machen lassen, sondern einen Profi engagieren, der zum Beispiel Geschäftsführer oder Vorstände für Wirtschaftsmagazine fotografiert.

Ein Trusted Advisor weiß um die Bedeutung der Qualitätssurrogate und gestaltet deshalb die Berührungspunkte zum Kunden unter diesem Gesichtspunkt.

## Gesprächshandwerk

Ein weites und wichtiges Kompetenzfeld, auf dem der Trusted Advisor sich stetig zu verbessern sucht, ist das Gesprächshandwerk. Die Art, wie er die Gespräche mit Interessenten und Kunden führt, hat für ihn immense Bedeutung. Es ist für ihn das wichtigste Hilfsmittel, um Vertrauen zum Entscheider aufzubauen, im Schulterschluss mit ihm die Problemwolke zu betrachten und gemeinsam die identifizierten Probleme zu lösen.

Seine ausgefeilten Gesprächsstrategien und

-techniken unterscheiden den Trusted Advisor von anderen Beraterrollen. Von Anfang an sorgt er durch Haltung und Gesprächstechnik dafür, dem Entscheider als ebenbürtiger Partner zu begegnen. Deutlich wird das besonders beim Erstgespräch; es verläuft wesentlich anspruchsvoller, aber auch spannender als ein übliches Verkaufsgespräch.

Die folgenden Schlaglichter vermitteln einen Eindruck, wie und wofür ein Trusted Advisor in verschiedenen Situationen sein Gesprächshandwerk einsetzt.

### **Das Ziel hinter dem Anlass herausfinden**

Im Normalfall geht ein Berater mit der Haltung ins Erstgespräch, dem Kunden die gewünschte Leistung zu verkaufen. Das Gespräch dreht sich um den Anlass, den der Kunde genannt hat. Beide Seiten bewegen sich auf vertrautem Terrain: Der Kunde hat ein klares Anliegen formuliert, und der Berater spricht über seine Leistungen. Es liegt ja auch nahe, dem vom Kunden geäußerten Wunsch zu entsprechen.

Gegen dieses Vorgehen spricht ein gewichtiges Argument: Der Anlass, den der Kunde vorträgt, entspricht häufig nicht seinem tatsächlichen Bedarf. Meistens möchte der Kunde ein tiefergehendes Ziel erreichen, das ihm selbst oft nicht klar ist — er steckt in besagter Problemwolke. Ein Trusted Advisor sieht es nun als seine Aufgabe an, gemeinsam mit ihm das eigentliche Ziel herauszufinden, um später

hierauf den Beratungsprozess auszurichten.

Eine anspruchsvolle Aufgabe, für die es neben einem großen Repertoire an Fragen viel Erfahrung und Feingefühl braucht. Zum Beispiel muss der Trusted Advisor entscheiden, ob er bei seinem Gesprächspartner gleich in die Tiefe gehen kann oder das Gespräch zunächst noch eher an der Oberfläche halten soll. Das hängt davon ab, inwieweit sein Gegenüber bereits Vertrauen fasst, sich öffnet und bereit ist, über seine eigentlichen Ziele zu sprechen. In der einen Situation ist es besser, weich zu formulieren, in einer anderen hilft eher eine klare Ansage. Oder es braucht eine Brücke, die das Gegenüber zu seiner Antwort hinleitet. Sich für solche Situationen das erforderliche Gesprächsrepertoire anzueignen und in der Praxis richtig einzusetzen, ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der nie endet, sicherlich aber die größten Erfolge schon in den ersten zwei bis drei Jahren mit sich bringt.

Es kann sehr lohnend sein, diesen Weg zu gehen. Nach meiner Erfahrung kann die Unterscheidung zwischen Anlass und Ziel das Geschäft und den Markterfolg eines Beraters nachhaltig verändern. Für den Entscheider hat die Vorgehensweise den großen Vorteil, dass sich der Beratungsprozess an seinem tatsächlichen Bedarf ausrichtet. Er kann also damit rechnen, eine Lösung für sein wirkliches Problem zu erhalten. Auch für den Trusted Advisor ist es befriedigender und langfristig erfolgversprechender, wenn er seinem Kunden echten Nutzen

bietet.

Nicht zuletzt entzieht sich der Trusted Advisor der Vergleichbarkeit: Weil sein Angebot sich auf die gemeinsam erarbeiteten Ziele bezieht, kann der Entscheider das Honorar nicht mehr mit den Angeboten anderer Berater vergleichen. Das eröffnet ihm die Chance, die Vergütung zum erwarteten Nutzen in Bezug zu setzen.

### **Die Kunst, den Anfrageprozess zu lenken**

Generell empfiehlt es sich für einen Berater, den Anfrageprozess zu lenken und hier nicht dem Kunden die Initiative zu überlassen — sicherlich eine anspruchsvolle Aufgabe, die ebenfalls einiges an Geschick verlangt.

Die erste Gelegenheit, den Prozess im eigenen Sinne zu beeinflussen, bietet sich gleich nach der Anfrage. Ein Interessent hat sich per E-Mail oder Telefon gemeldet und ein Gesprächstermin wurde vereinbart. Der Trusted Advisor kann die Phase zwischen Anfrage und Termin nutzen, um den Interessenten von vornherein in die richtige Richtung zu lotsen.

Bewährt hat sich zum Beispiel eine E-Mail mit einigen Fragen, die er dem Interessenten gleich nach der Anfrage zusendet. Darin drückt er seine Freude über die Anfrage aus, bestätigt den Gesprächstermin, betont, wie wichtig ihm das Gespräch ist — und fährt etwa so fort: »Dabei ist es mir nicht nur wichtig, Sie kennenzulernen, sondern auch mehr



über Ihre Ziele zu erfahren. Deshalb möchte ich Sie bitten, dass Sie sich bis zu unserem Treffen/Telefonat zu den folgenden drei Fragen einige Gedanken machen ...«

Hinter der E-Mail mit den Fragen steht die Idee, den Entscheider auf das Gespräch vorzubereiten und ihm zugleich zu vermitteln, dass er keine der üblichen Powerpoint-Präsentationen erwarten darf. Nach Erhalt der E-Mail ahnt er bereits: Das Gespräch dürfte anders verlaufen, als er es von Beratern gewohnt ist; und auch er wird in diesem Gespräch in gewisser Weise gefordert sein.

### **Gesprächsführung auf Augenhöhe**

Ein Trusted Advisor übernimmt im Gespräch mit dem Kunden die Führung, achtet dabei aber zugleich auf Augenhöhe. Niemals lässt er zu, dass der Kunde der König ist — aber auch er selbst ist nicht König. Seine Rolle ist die des führenden Partners unter Gleichberechtigten. Das ist wie beim Tanzen: Einer führt, einer wird geführt, beide sind gleichberechtigt.

Seine Fähigkeit, auf Augenhöhe zu führen, stellt ein Trusted Advisor von Anfang an unter Beweis. Als führender Partner lenkt er den Prozess so, dass sein Gegenüber zu ihm Vertrauen fasst. Er lichtet für ihn die Problemwolke, hilft ihm, seine Situation und seine wirklichen Ziele zu verstehen. Der Trusted Advisor führt von Anfang an, vermittelt seinem Gegenüber aber gleichzeitig, dass er den anstehen-

den Beratungsprozess partnerschaftlich und zu 100 Prozent loyal gestalten wird.

Die Haltung des Trusted Advisors kommt vor allem bei seinen Gesprächen mit dem Entscheider zum Ausdruck: Nicht er als Berater steht darin im Mittelpunkt, sondern immer das Gegenüber. Der Großteil des Gesprächs befasst sich mit den Zielen und Vorstellungen des Entscheiders, mit den Engpässen und Problemen, die ihn bewegen und beschäftigen. Der Trusted Advisor hält sich selbst zurück, spricht eher wenig, lenkt das Gespräch durch kluges, manchmal auch beharrliches Fragen und Nachfragen.

Eine gute Möglichkeit, die Führungsrolle beim Erstgespräch gleich zu Beginn einzunehmen, liegt in der gegenseitigen Klärung der Gesprächsziele. Hat man sich darauf geeinigt, wissen beide Seiten, wohin die Reise geht. Der Trusted Advisor kann das Gespräch mit einem klaren Ziel vor Augen führen und im weiteren Verlauf immer wieder darauf zurückkommen.

### **Leistungserbringung und Reflexion**

Ein Trusted Advisor unterscheidet sich auch in der Art, wie er seine Beratungsleistungen erbringt, von den anderen Beraterrollen. Da er es mit ständig neuen Kundenzielen und Themen zu tun hat, kann

er auf keine fertigen Lösungswege zurückgreifen und deshalb im Unterschied zum Dienstleister oder Experten seine Leistung nicht nach bewährten Methoden abarbeiten. Vielmehr stößt er immer wieder auf Situationen, in denen er über Lösungen neu nachdenken, Experten hinzuziehen oder interdisziplinären Teams zusammenstellen muss.

Im Laufe des Beratungsprozesses werden daher mehrere Reflexionsschleifen und zahlreiche Anpassungen erforderlich sein. Hierbei hält der Trusted Advisor engen Kontakt zum Kunden. Bewährt hat sich ein Jour fixe, also ein regelmäßiges Meeting mit dem Entscheider, um gemeinsam den jeweiligen Projektstand mit den Zielen abzugleichen.

## **Organisation und Führung**

Die Entscheidung für die Rolle des Trusted Advisors hat auch zur Konsequenz, Organisation und Führung auf neue Anforderungen auszurichten. Während ein Beratungshaus in der Expertenrolle es mit vertrauten, klar definierten Problemen zu tun hat, sind in einer Trusted-Advisor-Organisation zwar die Kundenziele bekannt, der Weg dahin jedoch in vielen Fällen noch unklar. Die Herausforderung liegt deshalb darin, einen gemeinsamen Zielerreichungsprozess zu initiieren, bei dem die Teammitglieder sich nur bedingt auf ihr Erfahrungswissen verlassen können.

Wie die ideale Organisationsform aussieht, lässt sich pauschal nicht sagen. Jedes Trusted-Advisor-Unternehmen muss hier seinen eigenen Weg finden. Generell zeigt sich jedoch: Für wiederkehrende Problemlösungen, wie sie für eine Expertenberatung typisch sind, sind eher feste Teams mit festen Aufgabenstellungen geeignet. Demgegenüber kommt es in einer Trusted-Advisor-Organisation auf eine hohe Flexibilität im Personaleinsatz an. Je nach Ziel und Aufgabenstellung sind andere Kompetenzen erforderlich, und es gilt, die Projektteams dementsprechend immer wieder anders zusammenzustellen — möglicherweise auch unter Hinzuziehung externer Experten.

Damit wird auch die Führung des Unternehmens deutlich anspruchsvoller. Es kommt nicht nur darauf an, für die wechselnden Aufgaben jeweils die richtigen Leute zu finden, sondern es gilt zudem dafür Sorge zu tragen, dass diese hochkarätigen, interdisziplinär besetzten Teams die notwendigen Lösungen auch tatsächlich entwickeln und die Kundenziele erreichen können. ■

## KAPITEL 05:

# Von den persönlichen Zielen zur Erfüllung in der Beraterrolle

### Inhalt Kapitel 05:

- 45 **Die persönlichen Ziele erarbeiten**
- 49 **Den eigenen Werten auf der Spur**
- 53 **Wegweiser für die eigene Beraterrolle**
- 55 **Entscheidung bei zwei und mehr Inhabern**

**D**ienstleister, Experte, Trusted Advisor — jede der drei Beraterrollen hat ihre Berechtigung, ebenso wie sie ihre eigenen Vor- und Nachteile aufweist. Deutlich geworden ist auch, dass die Rolle des Trusted Advisors in vielerlei Hinsicht sehr attraktiv erscheint, der Weg dahin aber große Anstrengung und viel Ausdauer abverlangt. Doch welche Rolle ist nun die Richtige?

Diese Entscheidung kann nach meiner Überzeugung nur von einem Kriterium abhängen: den persönlichen Zielen der Inhaber eines Beratungshauses und (je nach Kultur) von denen der Mitarbeiter. Berater haben sich ja einmal selbstständig gemacht, weil sie mit ihren Unternehmen Erfüllung finden wollten. Demzufolge müssen sie jetzt die Rolle wählen, in der sie diese Erfüllung und Sinnstiftung finden können. Grundlage für die Rollenentscheidung sollten die persönlichen Ziele sein, die im Einklang mit den eigenen Werten und Motiven stehen.

Doch nur wenige Berater sind sich über ihre Ziele wirklich im Klaren und bewegen sich mit ihrem Unternehmen in einem festgelegten Zielkorridor,

der auch die persönlichen Ziele miteinbezieht. In Einzelberatungen oder in Workshops durfte ich bislang sicherlich mehr als 11.000 Berater nach ihren Zielen fragen. Die Antworten gleichen sich: Gewinn oder Umsatz deutlich steigern, unabhängiger von Großkunden werden, Tätigkeiten ausführen, die mehr Freude machen, mehr Bekanntheit, mehr Augenhöhe. Wenn ich dann weiterfrage, wie lange sie diese Ziele schon haben, lautet die Antwort häufig: »Seit vielen Jahren.« Wirklich etwas unternommen haben nur wenige.

Diese Erfahrung ist so durchgängig, dass sie einen Schluss nahelegt: Die meisten Berater haben zwar Wünsche, aber keine Ziele, die sie konkret und messbar verfolgen. Nur wenige haben definiert, wann ihr Unternehmen sie glücklich macht und daran auch die Ziele ihres Unternehmens ausgerichtet. Kaum ein Berater hat aus seinen Wünschen persönliche Ziele abgeleitet, nach denen er konsequent seine Entscheidungen trifft. Es bleibt bei diffusen Wünschen, bei einer ›Wünschewolke‹, die losgelöst über dem tatsächlichen Geschäft schwebt. So kommt es,

dass viele Beratungsunternehmen sich eher ziellos von Empfehlungen oder zufälligen Aufträgen treiben lassen. Oft bewegen sie sich in eine Richtung, die weit entfernt von den eigentlichen Wünschen und Zielen ihrer Inhaber, Geschäftsführer und Mitarbeiter liegt.

Der Befund stimmt nachdenklich. Haben die Berater sich nicht selbstständig gemacht, um am Ende glücklicher, erfüllter zu sein?

Bevor die Essenz der Rolle eines Beratungsunternehmens verändert wird, muss sich der Blick nach innen richten: auf die persönlichen Wünsche und Motive. Es gilt, diese inneren Antreiber zu konkretisieren und in klare Ziele zu fassen. So entsteht die Basis, um sich für die passende Beraterrolle entscheiden zu können — für die Rolle, die zu den persönlichen Zielen passt, im Einklang mit den eigenen Werten und Motiven steht und deshalb auch persönlich erfüllend ist.

Beginnen Sie Ihre persönliche ›Reise nach innen‹, indem Sie Ihre persönlichen Ziele finden und festlegen. Es empfiehlt sich, entspannt an diese Aufgabe heranzugehen, am besten nach ein paar Tagen Urlaub — und sich dann einige Stunden Zeit zu nehmen. Ganz ohne Stress.

Nebenbei bemerkt: Die im nächsten Abschnitt vorgestellte Vorgehensweise wirkt auf den ersten Blick banal, hat sich aber in der Beratungspraxis vielfach bewährt. In meiner eigenen Tätigkeit für Beratungsunternehmen stellt sie ein zentrales Ins-

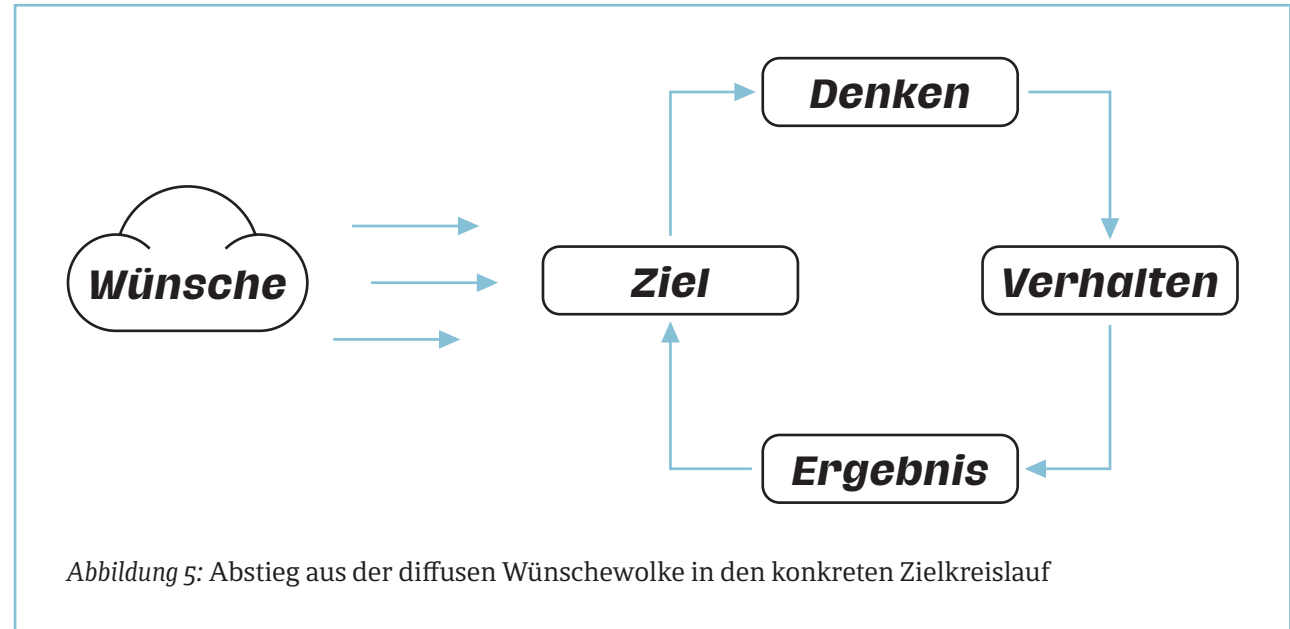


Abbildung 5: Abstieg aus der diffusen Wünschewolke in den konkreten Zielkreislauf

trument dar, um gemeinsam mit dem Kunden dessen Ziele zu erarbeiten. Es lohnt also doppelt, sich mit dieser Methodik der Zielentwicklung vertraut zu machen — zunächst für die Erarbeitung der eigenen Ziele und später für den Einsatz in der Beratungspraxis.

## Die persönlichen Ziele erarbeiten

Die erste Aufgabe liegt darin, die diffuse Wünschewolke zu verlassen und zu umsetzbaren Zielen zu gelangen. Hierbei hilft es, einen Zielkreislauf zu

etablieren. In diesen Kreislauf gehen die aus den Wünschen abgeleiteten Ziele ein und gewinnen von Runde zu Runde an Präzision (siehe Abbildung 5).

Der Kreislauf beginnt mit einem konkreten Ziel, das Einfluss auf Ihr Denken nimmt, etwa indem Sie sich Maßnahmen überlegen, wie Sie das Ziel erreichen können. Das kann eine Marketingstrategie sein, ein anderes Honorarmodell oder ein anderer Kundentyp, der künftig angesprochen werden soll. Das veränderte Denken führt zu einem anderen Verhalten, was wiederum das Ergebnis verändert. Meistens ist das neue Ergebnis Anlass, das Ziel zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen. Der Zielkreislauf geht in die nächste Runde.

Um von der Wünschewolke zu den persönlichen Zielen zu kommen, hat sich ein Tool bewährt, das zwischen geschäftlichem Erfolg und persönlicher Erfüllung unterscheidet. Es besteht aus einem Koordinatensystem mit zwei Achsen (siehe Abbildung 6).

Die senkrechte Achse steht für den »geschäftlichen Erfolg«. Am oberen Ende der Achse liegt der Punkt, der den maximalen geschäftlichen Erfolg markiert, den Sie nach Ihrer Einschätzung erreichen können.

Die waagrechte Achse steht für »persönlichen Sinn«. Oder für persönliches Glück, Glückerfüllung, Sinnerfüllung, Flow, Zufriedenheit. Nehmen Sie den Begriff, der Ihnen zusagt. Ganz rechts auf der Achse liegt der Punkt, der den maximal erreichbaren persönlichen Sinn darstellt.

Anhand dieses Koordinatensystems lassen sich Ihre persönlichen Ziele in vier Schritten erarbeiten.

### **Schritt 1: Standpunkt heute festlegen**

Überlegen Sie, wo Sie mit Blick auf den geschäftlichen Erfolg und die persönliche Sinnerfüllung heute stehen und tragen Sie den Punkt ein. Versuchen Sie eine ehrliche, selbstkritische Antwort zu finden, ohne lange nachzudenken:

»Wo stehe ich heute mit meinem geschäftlichen Erfolg?« Denken Sie sich kurz in Ihre Lage hinein und setzen Sie spontan einen Punkt auf der senkrechten Achse. Überlegen Sie dann noch einmal, ob



Abbildung 6: Werkzeug zur Bestimmung der persönlichen Ziele



Abbildung 7: Einschätzung der aktuellen Situation

der Punkt in etwa passt.

»Wo stehe ich bei der Erfüllung meines persönlichen Sinns?« Hören Sie kurz in sich hinein und markieren Sie einen Punkt auf der waagrechten Achse. Reflektieren Sie dann noch einmal, ob der Punkt passt.

Ein Beispiel: Der Inhaber eines kleinen Beratungsunternehmens ist geschäftlich recht zufrieden. Er wäre zwar gerne noch erfolgreicher, aber die Auftragslage ist stabil und ausreichend. Anders bei der Sinnerfüllung. Nach seinem Empfinden hält ihn die Routine gefangen und das Leben zieht an ihm vorbei. Also positioniert er sich im Punkt A (Abbildung 7): relativ hoher Erfüllungsgrad beim »geschäftlichen Erfolg«, niedriger Erfüllungsgrad auf der Sinn-Achse.

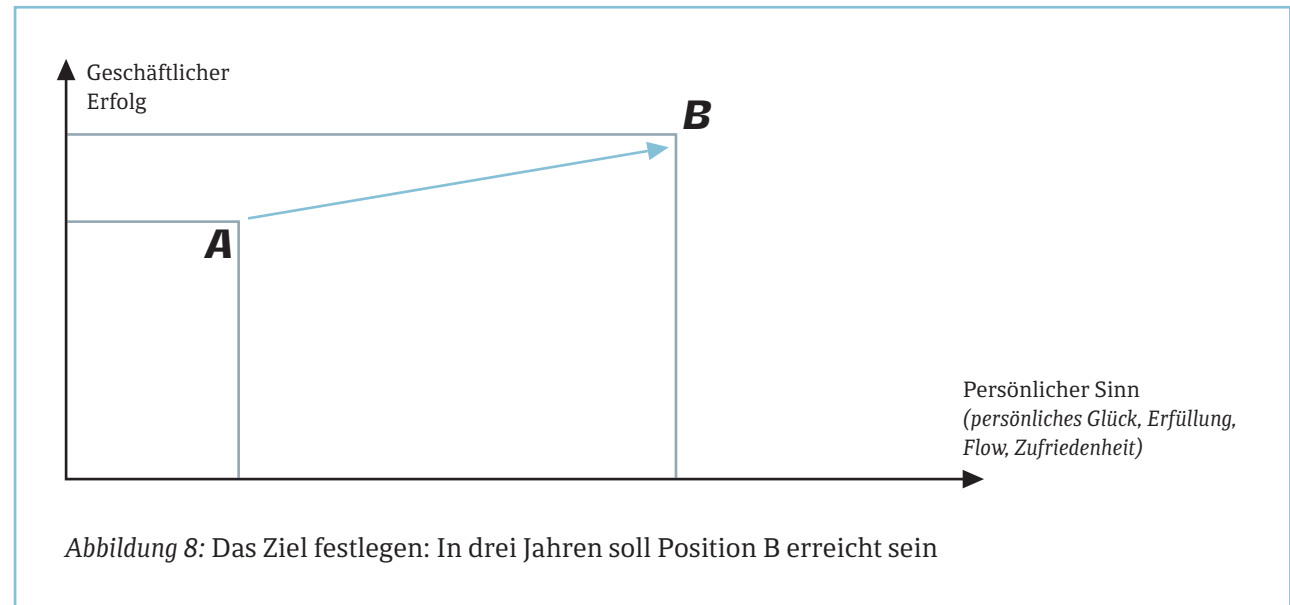
### Schritt 2: Standpunkt in drei Jahren festlegen

Überlegen Sie nun, wo Sie in drei Jahren stehen möchten. Legen Sie also fest:

»Wo möchte ich in drei Jahren mit meinem geschäftlichen Erfolg stehen?« Schätzen Sie diesen ein und tragen Sie den entsprechenden Punkt auf der senkrechten Achse ein.

»Wo möchte ich in drei Jahren in Bezug auf meine persönliche Sinnerfüllung stehen?« Machen Sie auch hier eine Abschätzung und tragen Sie den entsprechenden Punkt auf der waagrechten Achse ein.

Der Berater, der sich in Schritt 1 bei A positioniert



hat, fragt sich nun, wo er sich in drei Jahren sieht. »Na ja«, denkt er mit Blick auf den geschäftlichen Erfolg, »da gibt es gegenüber heute keine große Differenz. Wenn ich 60.000 Euro mehr an Ertrag pro Jahr mache, ist das okay.« Anders bei der persönlichen Erfüllung, da empfindet er große Defizite und möchte ein gutes Stück weiterkommen. »Ich würde mich gerne mal mit etwas Neuem beschäftigen«, denkt er, »nicht immer nur Aufträge abarbeiten. Ich hätte gerne Kunden, die mich stärker herausfordern.«

Aufgrund dieser Überlegungen setzt er Punkt B nur wenig höher an als A, aber doch beträchtlich weiter rechts (siehe Abbildung 8). Der Pfeil in der Abbildung zeigt den Pfad, den er bis in drei Jahren

zurücklegen möchte.

### Schritt 3: Kriterien definieren

Nun geht es darum, die Ziele präziser zu erfassen. Die Leitfragen lauten:

»Woran merke ich, dass ich den Zielpunkt auf der Achse »geschäftlicher Erfolg« erreicht habe?«

»Woran merke ich, dass ich den Zielpunkt auf der Achse »persönlicher Sinn« erreicht habe?«

Suchen Sie nach Kriterien, anhand derer Sie feststellen können, ob Sie in drei Jahren am gewünschten Punkt angekommen sind. Was wäre dann anders als heute? Im Zielkorridor »geschäftlicher Erfolg« kann das der Ertrag oder die Bekanntheit im Markt sein. Mit Blick auf die Sinnziele können die Krite-



rien mehr Zeit mit der Familie sein, ein neues Thema, das Sie erarbeitet haben, oder anspruchsvollere Kunden, die für Sie eine echte Herausforderung darstellen.

Welche Kriterien notiert der beispielhafte Berater? Im Feld ›geschäftlicher Erfolg‹ legt er als Kriterium einen um 60.000 Euro höheren Ertrag fest. Schwieriger fällt es ihm, den Sinnzuwachs zu erfassen. Seine Erfüllung sieht er darin, aus der Routine ausubrechen und Neues zu entwickeln. Also fragt er sich: »Woran merke ich, dass sich etwas geändert hat und ich tatsächlich Neues mache?« Nach einigem Nachdenken hält er folgende Kriterien fest (siehe Abbildung 9):

Ich verbringe mehr Zeit mit Lernen.

Ich habe es mit herausfordernden Kunden zu tun.

Ich erhalte Aufträge, bei denen ich mich so richtig ins Thema einarbeiten muss.

Ich befasse mich mit spannenden Fragen, über die ich mich mit den führenden Experten meiner Branche unterhalte.

#### Schritt 4: Messgrößen festlegen

Schließlich legen Sie für jedes Kriterium eine Messgröße fest. Beim geschäftlichen Erfolg lässt sich das Ziel ganz einfach in Euro messen — zum Beispiel ›1 Million Euro Jahresertrag‹. Auch ein Sinnkriterium wie ›Mehr Zeit mit der Familie‹ lässt sich leicht messen, etwa indem Sie festlegen, jede Woche einen Tag

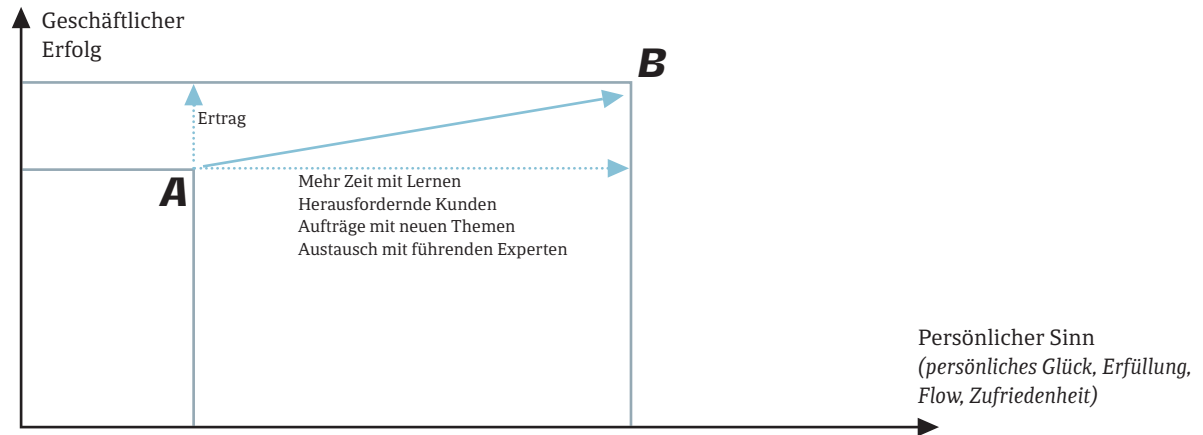


Abbildung 9: Kriterien für das Erreichen der Ziele

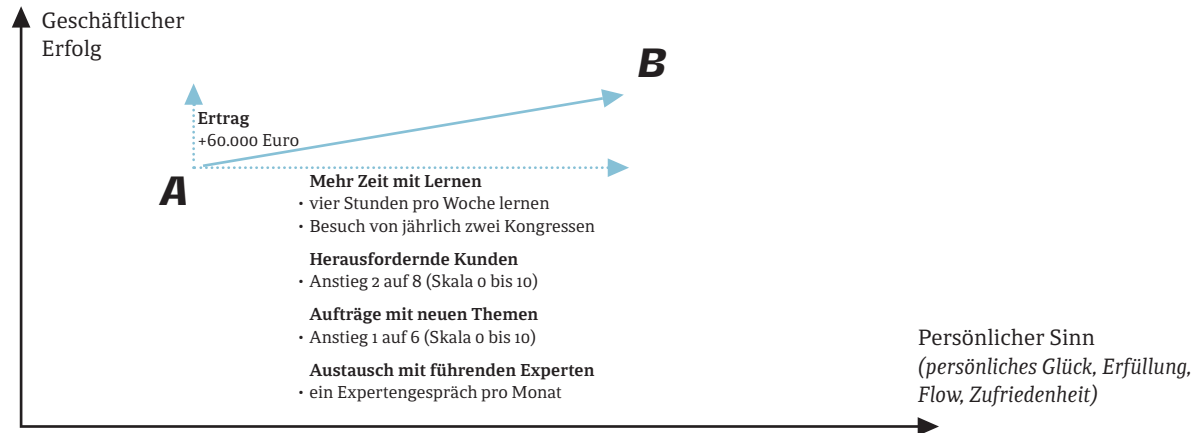


Abbildung 10: Kriterien und Messgrößen für das Erreichen der Ziele

mehr mit Ihrer Familie zu verbringen. Etwas anders gelagert sind ›weiche‹ Kriterien wie etwa das Ziel »Ich fühle mich mehr auf Augenhöhe mit dem Kunden.« Sie lassen sich am besten mithilfe einer Skala einschätzen — und damit auch messen: »Wo stehe ich auf einer Skala von 0 bis 10 heute (zum Beispiel auf einer Zwei), wo möchte ich in drei Jahren stehen (zum Beispiel auf einer Acht)?«

Im Beispielfall (siehe Abbildung 10) nimmt der Berater den Jahresertrag als Messgröße für den geschäftlichen Erfolg. In drei Jahren, so definiert er, soll der Ertrag um circa 60.000 Euro höher liegen als heute. Die Sinnziele präzisiert er anhand folgender Messgrößen:

Ich verbringe mehr Zeit mit Lernen: vier Stunden pro Woche lernen, Besuch von jährlich zwei Kongressen.

Ich habe es mit herausfordernden Kunden zu tun: Anstieg von 2 auf 8 auf einer Skala von 0 (›Beim Kunden eingeschlafen‹) bis 10 (›Hellwach‹).

Ich erhalte Aufträge, bei denen ich mich so richtig ins Thema einarbeiten muss: Anstieg von 1 auf 6 auf einer Skala von 0 (›Alles nur Routineprojekte‹) bis 10 (›Durchweg Projekte mit neuen spannenden Aspekten‹).

Ich befasse mich mit spannenden Fragen, über die ich mich mit den führenden Experten meiner Branche unterhalte: ein Expertengespräch pro Monat.

Eine gute Wegstrecke ist nun zurückgelegt. Sie

haben Ihren persönlichen Zielkorridor festgelegt — und kennen damit zumindest grob die Richtung, in die es gehen sollte. Sie verfügen über eine klare Erkenntnis, welche Ziele Sie anpeilen müssen, um erfüllter und glücklicher zu werden.

## Den eigenen Werten auf der Spur

Indem Sie Ihren persönlichen Zielkorridor festlegen, machen Sie sich Gedanken darüber, was Ihnen wichtig ist. Insofern haben Sie die Frage nach Ihren Motiven, nach dem, was Sie im Leben antreibt, bereits ein Stück mitbeantwortet. Nun gehen Sie noch tiefer und fragen: Was genau sind die Dinge, die Sie zufrieden machen? Worin liegt Ihre ureigene Motivation? Es geht also darum, die Ergebnisse der Zielentwicklung und damit auch der Entscheidung über die Beraterrolle abzusichern.

Klarheit über die eigenen Motive und Werte bringt große Vorteile. Wenn Sie die inneren Antreiber kennen, können Sie Ihre Ziele, Entscheidungen und Tätigkeiten mit ihnen in Einklang bringen. Je mehr das gelingt, desto motivierter und zufriedener sind Sie. Auch können Sie, wenn persönliche Motive und Werte bekannt sind, die Aufgaben im Unternehmen richtig verteilen. Wenn zum Beispiel der Inhaber eines Beratungsunternehmens von der Motivation ›Erfindergeist‹ beseelt ist, liegt es nahe,

ihm die Verantwortung für die Produktentwicklung zu überlassen. Sein Mitgeschäftsführer hingegen, der sich durch starkes Statusstreben auszeichnet, könnte mit Imagearbeit und PR betraut werden. Der Grundgedanke lautet: Jeder übernimmt die Tätigkeiten, die seinen Motiven entsprechen.

Eine gute Möglichkeit, den eigenen Werten auf die Spur zu kommen, bietet der Selbsterfahrungszyklus. Es geht nicht darum, im Folgenden ein wissenschaftlich bis ins letzte Detail durchdekliniertes Verfahren zu zeigen. Vielmehr handelt es sich um ein pragmatisches Vorgehen, das sich in der Praxis bewährt hat. Anhand einer Reihe von Übungen erhalten Sie ein gutes Gefühl für Ihre Antreiber. Der Einfachheit halber verwende ich die Begriffe Motive, Werte und Antreiber synonym. Am Ende der folgenden fünf Übungen dürften Sie Ihre Hauptantriebskraft sowie zwei oder drei weitere Hauptmotive, die Ihr Leben prägen, kennen.

### Übung 1: Ärgernisse

Lassen Sie die letzten Tage, Wochen und Monate Revue passieren: Was hat Sie frustriert, worüber haben Sie sich geärgert? Erstellen Sie eine Liste der Dinge, über die Sie sich ärgern.

Auf dieser Liste steht zum Beispiel:

- Ich ärgere mich, wenn ein Konkurrent mehr Honorar bekommt. Berater Müller, der das Gleiche wie ich macht, bekommt 1.800 Euro, ich bekomme 1.500 Euro.
- Ich ärgere mich darüber, dass Berater Mai-er in der *FAZ* und der *Wirtschaftswoche* erwähnt wird. Dabei bin ich doch viel besser als er.
- Ich ärgere mich darüber, dass Kunden mich herablassend behandeln — dass sie mich antanzen lassen und nervige Fragen stellen.
- Mich frustrieren langweilige Projekte.
- Mich ärgert Mitarbeiter Schmitt, weil er immer mit Forderungen kommt, anstatt erst einmal etwas zu leisten.

Ärgernisse stehen in einem direkten Zusammenhang mit den eigenen Werten: Ein Mensch ärgert sich, wenn ein für ihn wichtiger Wert verletzt wird. Gehen Sie deshalb die Liste durch und fragen Sie sich bei den einzelnen Punkten, warum Sie sich darüber ärgern. Fragen Sie sich: »Was in mir greift das an? Welcher mir wichtige Wert ist verletzt?«

Denkbar sind zum Beispiel folgende Ergebnisse:

- Das geht gegen mein Statusgefühl, ich fühle mich eigentlich mehr wert.
- Das widerspricht meinem Gefühl von Fairness.
- Das erstickt meine natürliche Neugierde.
- Das schränkt meine Freiheit ein.

Die Antworten geben erste Hinweise auf Werte, die Ihnen wichtig sind.

### Übung 2: Lebensweg

Malen Sie einen großen Zeitstrahl auf, der Ihr Leben von der Geburt bis heute anzeigt. Zeichnen Sie die wichtigsten Stationen, Entscheidungen sowie die kleinen und großen Wendepunkte Ihres Lebens ein — Abitur, Studium, Abbruch des Studiums, erste Stelle, Heirat, Beförderung, Kündigung, neuer Job, Beginn der Selbstständigkeit, Sekretärin eingestellt, Berater eingestellt, Berater nach Probezeit entlassen, neuer Marketingauftritt, Buchprojekt begonnen ...

Gehen Sie die einzelnen Stationen durch: Wie kam es zu diesen Ereignissen? Warum haben Sie so entschieden? Überlegen Sie, warum Sie das Studi-

um abgebrochen haben, wie es zum ersten Job oder zur Beförderung kam, warum Sie sich selbstständig gemacht haben. Auf diese Weise kommen Sie recht gut den Motiven auf die Spur, die für Sie besonders wichtig sind.

Zum Beispiel denkt ein Berater darüber nach, warum er den Job gewechselt hat. »Wohl deshalb«, überlegt er, »weil es mir langweilig geworden ist. Ich fand die Tätigkeit eines meiner Kunden viel interessanter. Deshalb habe ich eine Stelle dort angenommen.« Weiter fragt er sich, ob er diesen Wechsel eigentlich vorgenommen hat, weil er auf Abwechslung aus war oder weil er die Materie so interessant fand. Nun nimmt er sich eine andere Station auf dem Zeitstrahl vor, seine Promotion: »Warum habe ich nach meinem Studium eine Dissertation geschrieben? War es das Prestige? Oder hat mich das Thema interessiert? Klar, es war das Thema, das mich fasziniert hat.« Die Indizien verdichten sich. Neugier, Interesse an einem neuen Thema — das scheint für diesen Berater ein starkes Motiv zu sein. Deshalb hat er den Job gewechselt, deshalb hat er seine Dissertation geschrieben.

Gehen Sie nach diesem Muster die Ereignisse auf dem Zeitstrahl durch. Rekonstruieren Sie, wie es dazu kam: Warum haben Sie eine Familie gegründet, warum haben Sie sich gegen einen bestimmten Kunden entschieden, warum für ein bestimmtes Geschäftsfeld? Suchen Sie nach der ehrlichen Antwort und überlegen Sie, welcher Wert oder Antrei-

ber vermutlich hinter diesen Entscheidungen steht. Führen Sie diese Arbeit in Ruhe durch. Sie können die Ergebnisse in Tabellenform festhalten (siehe Abbildung 11).

### Übung 3: Lieblingskunden-Treffen

Nun blicken Sie in die Zukunft. Ein Tag in fünf Jahren. Als Geschäftsführer Ihres Beratungsunternehmens haben Sie zur Feier des zehnten Firmenjubiläums geladen. Sie erwarten zehn Gäste: Ihre fünf Lieblingskunden, Ihre beiden Mitberater und drei Partner aus Ihrem Netzwerk. Ein Kreis von Leuten, die Sie sehr schätzen. Beschreiben Sie dieses Treffen in allen Details.

Die Idee dieser Übung basiert auf einer einfachen Erkenntnis: In Ihren Gästen spiegeln sich auch Ihre eigenen Werte wider, denn Menschen mit gleichen Motiven und Werten ziehen einander an.

Überlegen Sie zunächst, an welchem Ort und in welcher Atmosphäre die Feier stattfindet: Wie sieht das Rahmenprogramm aus, was wird gegessen, worüber redet man?

Schildern Sie dann, mit welchen Menschen Sie sich umgeben. Beschreiben Sie jede einzelne Person: Was macht sie, wie tickt sie, was hat sie an, wie verhält sie sich, worüber redet sie, was ist ihr wichtig?

Überlegen Sie nun, welche Werte und Motive dominieren. Was treibt diese Menschen an? Ist es

Unabhängigkeit, Neugierde, Status, Geld, Unternehmertum, Abwechslung, Kontaktfreude, Hilfsbereitschaft, Machtstreben etc.?

Die Bilder, die von der Feier gezeichnet werden, fallen je nach Wertekonstellation völlig unterschiedlich aus. Da ist zum Beispiel Berater A: Er beschreibt eine schillernde, bunt zusammengewürfelte Gruppe. Offensichtlich ist für ihn Abwechslung, das Streben nach immer neuen Erfahrungen, ein wichtiges Motiv.

Ganz anders Berater B: Sein Treffen beherrschen fünf DAX-Vorstände, die sich angeregt mit ihm und seinen beiden Mitberatern unterhalten. Das Treffen spiegelt das Streben nach Status, auch nach Macht wider. Bei Berater C hingegen haben sich fünf Unternehmer eingefunden, die alle eine schwierige Zeit durchlebt haben. Die Beratung hat ihnen wirklich geholfen, wofür sie sehr dankbar sind. Eine solche Konstellation lässt vermuten, dass für Berater C das Motiv Unterstützung, also das Streben danach, für andere von Nutzen zu sein, eine wichtige Rolle spielt.

### Übung 4: Sarggeflüster

Suchen Sie sich Ihren Todestag aus. Schreiben Sie also auf — 28. März 2046. Und stellen Sie sich vor: Sie sind tot, gerade gestorben. Sie liegen im Sarg, der Deckel ist noch geöffnet. Menschen, die Ihnen in Ihrem Leben wichtig waren, erweisen Ihnen die letzte Ehre. Ehepartner, Kinder, Geschwister. Ar-

| <b>Ergebnis</b>                  | <b>Wie kam es dazu? Warum habe ich so entschieden?</b>                    | <b>Mutmaßlicher Wert oder Antreiber</b>       |
|----------------------------------|---|---|
| Dissertation                     | Interesse am Thema  | Neugier, Wissensdurst, etwas Eigenes schaffen |
| Jobwechsel                       | Alte Tätigkeit hat mich gelangweilt, Angebot fand ich inhaltlich spannend | Interesse am neuen Thema, Neugier             |
| Wechsel in die Selbstständigkeit | Fühlte mich in den Strukturen gefangen, kein Ausbrechen möglich           | Unabhängigkeit, mein eigener Unternehmer sein |
| ...                              |   |   |
| ...                              |   |   |

Abbildung 11: Analyse des Lebenswegs

# »**Sie liegen im Sarg, tot. Der Deckel ist noch geöffnet. Familie, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden sind anwesend und sprechen über Sie. Was sagen sie?**«

beitskollegen, Mitarbeiter, Kunden. Einige schluchzen ein wenig, andere unterhalten sich flüsternd. Sie sprechen über Sie ...

Auch wenn es etwas merkwürdig anmutet: Legen Sie sich aufs Bett oder auf den Boden, schließen Sie die Augen und lassen Sie die Situation auf sich wirken. Was sagen diese Menschen, die da an Ihrem Sarg stehen? Wie sprechen sie über Sie? Öffnen Sie nun die Augen und schreiben Sie auf, was Sie gehört haben. Die Antworten weisen darauf hin, was Ihnen wirklich wichtig ist.

Zweiter Durchgang. Wieder sind Sie tot, wieder liegen Sie im offenen Sarg, wieder hören Sie die Menschen flüstern. Der einzige Unterschied: Die Szene spielt sich nicht am 28. März 2046 ab, sondern heute. Was sagen die Leute über Sie? Notieren und vergleichen Sie. Was wurde 2046, was heute über Sie gesagt? Wenn es viele Übereinstimmungen gibt,

umso besser. Große Unterschiede weisen hingegen auf Handlungsbedarf hin. Vieles von dem, was Ihnen wichtig ist, scheint noch in weiter Ferne zu liegen.

Ein Beispiel, wie dieser Vergleich aussehen kann: Im ersten Durchgang, an Ihrem Todestag am 28. März 2046, zeichnen die Dialoge der Trauernden ein Bild, das Sie stolz macht. Viel wird darüber gesprochen, wie Sie das Unternehmen aufgebaut haben, auch wie Sie die Mitarbeiter gefördert und ihnen immer verantwortungsvollere Projekte anvertraut haben. Die Gespräche machen vor allem eines deutlich: Über die Jahre haben Sie ein motiviertes und hochkompetentes Beraterteam geschaffen, das nicht nur willens, sondern auch in der Lage ist, das Unternehmen in Ihrem Sinne fortzuführen.

Ganz anders der Dialog, den Sie im zweiten Durchgang, Todestag heute, verfolgen. »Bin ja ge-

spannt, wie es jetzt weitergeht«, flüstert einer Ihrer Mitarbeiter. »Eigentlich kann ihn ja keiner von uns ersetzen.« — »Da hast du recht«, pflichtet ihm der andere bei. »Er hatte den Laden gut im Griff, musste aber doch immer die erste Geige spielen. Wir waren eher die Hilfsberater.« — »Stimmt, so war er!«, entgegnet der Erste. »Er hat immer dafür gesorgt, dass die Kunden ihn persönlich wollten. Aber er hat uns gut bezahlt, das muss man ihm lassen ...«

Wenig schmeichelhaft — jedenfalls im Vergleich zu dem Bild aus dem ersten Durchgang, das Ihren Werten und Motiven vermutlich eher entspricht. Die Diskrepanz gibt Ihnen einen Hinweis darauf, in welche Richtung Sie Ihr Unternehmen entwickeln sollten, um auch persönlich zufriedener und glücklicher zu werden.

## **Übung 5: Verortungen**

Die letzte Übung vermittelt ein gutes Gefühl, wie stark bestimmte Werte und Motive ausgeprägt sind. Hierzu verorten Sie sich in verschiedenen Koordinatensystemen, in die Sie die Position zwischen jeweils gegensätzlichen Werten eintragen:

Freiheit/Unabhängigkeit versus Sicherheit: Wie viel Sicherheit brauchen Sie, wie viel Freiheit?

Status über Äußeres versus Status über Inhalte: Wie wichtig sind Ihnen Statussymbole wie Uhr und Auto — und wie wichtig ist es Ihnen, Anerkennung für gute Qualität oder eine tolle neue Idee zu erhalten?

Erfüllung durch den Job versus Erfüllung außerhalb des Jobs: Wie wichtig ist Ihnen, Erfüllung in Ihrer Arbeit zu finden — und wie sehr finden Sie Erfüllung durch private Aktivitäten?

Berater versus Unternehmer: Wie wichtig ist es Ihnen, inhaltlich als Berater zu arbeiten — und wie wichtig ist es Ihnen, Unternehmen und Mitarbeiter zu führen?

Abbildung 12 zeigt ein Beispiel. Der Berater, der diese Punkte eingezeichnet hat, stellt fest:

»Ich brauche viel Unabhängigkeit, auch wenn das auf Kosten der Sicherheit geht.« Er verortete sich in Punkt A.

»Mir ist es wichtig, über Inhalte Anerkennung zu gewinnen, Status über Äußeres ist mir hingegen ziemlich gleichgültig.« Er zeichnete Punkt B ein.

»Erfüllung finde ich sowohl im Job als auch außerhalb des Jobs — wobei die Grenzen ohnehin fließend sind.« So kam er auf Punkt C.

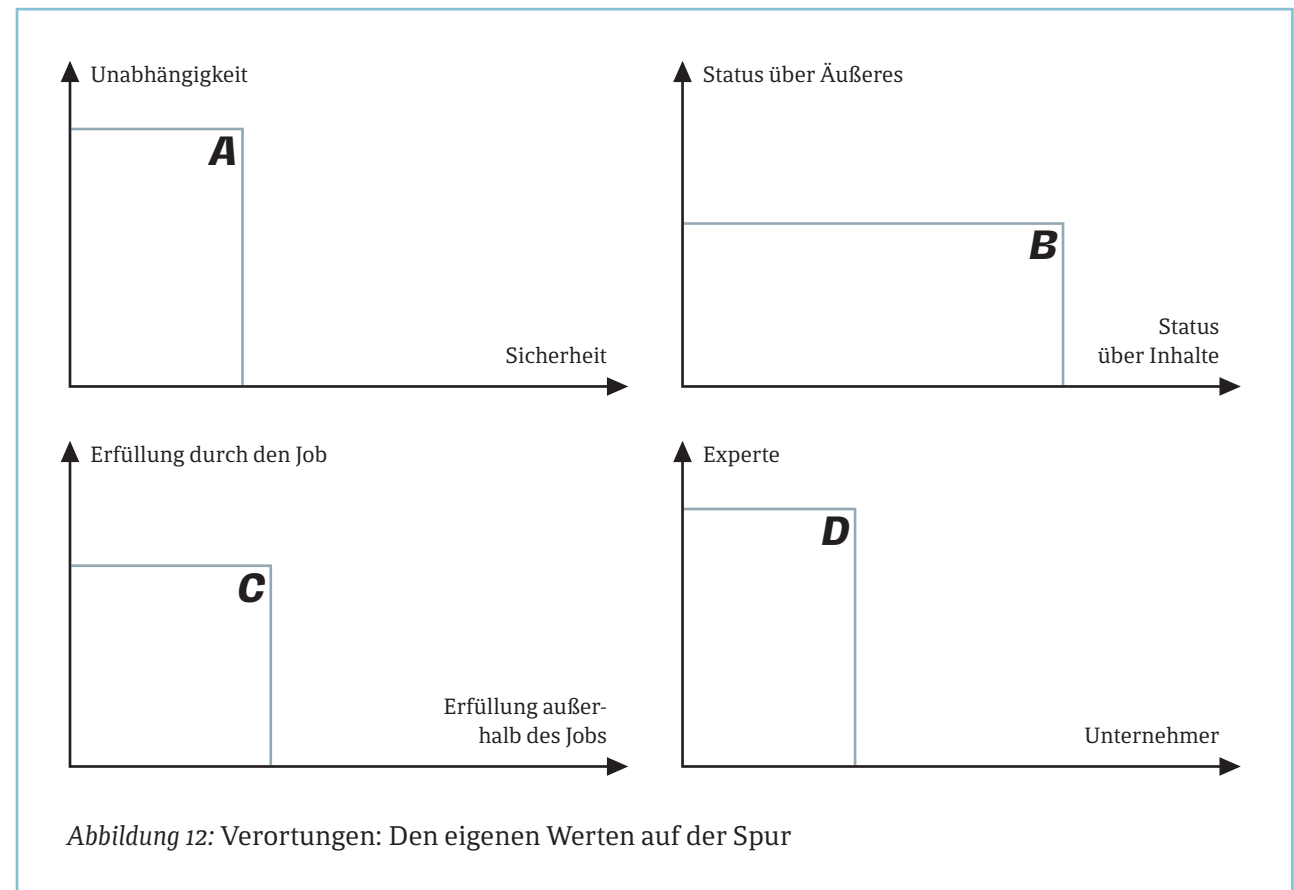
»Mir ist es wichtig, als Experte zu arbeiten, also die Kunden professionell zu beraten.« Daraus ergab sich Punkt D.

Schätzen Sie ab, wo Sie bei den einzelnen Wertepaaren stehen, und zeichnen Sie den entsprechenden Punkt in die Koordinatensysteme ein. Besonders aufschlussreich ist diese Übung, wenn auch Partner und Mitberater sich positionieren. Sie erkennen dann auf einen Blick, wie anders Ihre Mitstreiter möglicherweise »ticken« — was manche Meinungsverschiedenheit im Team erklärt.

## Wegweiser für die eigene Beraterrolle

Warum ist es so nützlich, sich über die eigenen Ziele und Werte im Klaren zu sein? Oft wird das deutlich, wenn im Geschäftsführerkreis über den Kurs des Unternehmens gesprochen wird. Sind die persönlichen Ziele nicht klar, verlaufen diese Diskussionen

meistens sehr dogmatisch. Der eine sagt: »Social Media bringt nichts.« Der andere verlangt, stärker ins Premiumsegment einzusteigen. Der Dritte plädiert dafür, sich künftig allein auf die Pharmabranche zu konzentrieren. Jeder glaubt zu wissen, was richtig und falsch ist. Dabei verkennen alle einen entscheidenden Aspekt: Bei strategischen und Marketingthemen gibt es kein Richtig oder Falsch. Viel-





mehr handelt es sich dabei um ›unentscheidbare Fragen‹, wie es der Kybernetiker Heinz von Foerster ausgedrückt hat.

Auf eine unentscheidbare Frage gibt es keine eindeutige, etwa anhand einer mathematischen Formel berechenbare Antwort. Stattdessen liegen unterschiedliche Möglichkeiten vor, für die jeweils gute Gründe sprechen; jeder Vorschlag ist nachvollziehbar und leuchtet ein. Dem Unternehmer kommt die Aufgabe zu, sich für eine der möglichen Alternativen zu entscheiden — mithin eine ›unentscheidbare Entscheidung‹ zu treffen, deren Ausgang unsicher ist und für die er das Risiko trägt. Man könnte auch sagen: Er trifft eine echte Entscheidung. »Nur prinzipiell unentscheidbare Fragen kann man entscheiden«, folgert Heinz von Foerster.<sup>3</sup>

Als Berater haben Sie es mit solchen unentscheidbaren Entscheidungen zu tun, die Sie alleine oder im Geschäftsführerkreis treffen müssen. Da ist es sehr hilfreich, über einen Kompass zu verfügen, der Orientierung gibt und zum Beispiel hilft, im vielstimmigen Chor der Mitgeschäftsführer die Richtung zu bestimmen. Aus meiner Sicht können nur die persönlichen Ziele und Motive oder gegebenenfalls die im Geschäftsführerkreis abgestimmten Ziele dieser Kompass sein. Indem Sie Ihre Wünsche konkretisieren und in messbare Ziele fassen, erhalten Sie ein konkretes Leitbild, an dem Sie die unent-

## »Die persönlichen Ziele und Motive sind der Kompass, der die Richtung weist.«

scheidbaren Entscheidungen ausrichten und immer wieder überprüfen können. Aus diffusen Wünschen ist ein Kompass geworden, der die Richtung weist. Er hilft, die Diskussion im Geschäftsführerkreis zu lenken, die richtigen Dienstleister auszuwählen oder zum Beispiel einer PR-Agentur ein präzises Briefing mit auf den Weg zu geben.

Doch zurück zur Ausgangsfrage, der Rollenentscheidung. Die wohl wichtigste unentscheidbare Entscheidung, vor der ein Berater steht, ist die seiner Rolle. Mit Blick auf seine Werte und Motive sowie seinen Zielkorridor kann er sich nun die Frage stellen: »In welcher Beraterrolle finde ich beziehungsweise finden wir mit unserem Unternehmen die ersehnte Sinnerfüllung?« Oder einfacher formuliert: »In welcher Rolle erreiche ich meine persönlichen Ziele?« Für diese Entscheidung gibt es keine Wenn-dann-Regeln, es bleibt eben eine unentscheidbare Entscheidung, die sich nur unter Unsicherheit fällen lässt. Doch gibt es Indikatoren, die klar für die eine oder die andere Rolle sprechen.

Folgende Kriterien sind ein Indiz dafür, dass die *Rolle des Dienstleisters* die Richtige ist: Der Berater beschäftigt viele Mitarbeiter, die er im Sinne des ›Bodyleasing‹ auf lange Zeit beim Kunden einsetzt,

und fühlt sich damit auch wohl. Für die Rolle des Dienstleisters spricht auch, wenn der Berater gerne mit Standards arbeitet und eine Standarddienstleistung auf einem guten Qualitätsniveau erbringt. Der Kunde weiß, was er will — und der Berater hat das passende Angebot dafür. Die Leistung des Beraters variiert nur wenig, es handelt sich eher um Standardverkauf. Und genau das gefällt ihm.

Auf die *Rolle des Experten* deutet hin, wenn der Berater sich gerne in ein Fachthema eingräbt, also einen gewissen Hang zum Nerd oder Tüftler hat. Es gefällt ihm, sich als Einzelkämpfer oder im Team mit seinen Mitarbeitern in seinem Spezialgebiet zu tummeln. Sein Verhalten erinnert an einen Softwareentwickler, der beglückt vor seinem Bildschirm sitzt und sich in seine Programmierungen vertieft. Oder an einen Gehirnchirurgen, der in seiner Tätigkeit am OP-Tisch aufgeht.

Ein starker Hinweis auf die *Rolle des Trusted Advisors* ist der Wunsch, die persönliche Beziehung zum Kunden zu suchen. Aber auch die Freude, Neues zu erforschen, auch Unsicherheit auszuhalten, der Wunsch, im Schulterschluss mit dem Kunden dessen Ziele zu erforschen und ihn als Expeditionsleiter durch unbekanntes Gelände zu begleiten — all

<sup>3</sup> Foerster, Heinz von: ›KybernEthik‹. Merve, 1993.

das sind Indizien dafür.

Die geschäftlichen Ziele können ebenfalls Hinweise für die Rollenentscheidung geben. Möchte etwa ein Einzelkämpfer 750.000 Euro Jahresumsatz erzielen, kann er das wohl nur als Trusted Advisor erreichen. Oder wenn ein kleines Beratungsunternehmen mit 15 Mitarbeitern den Ehrgeiz hat, große Projektvolumina zu realisieren, die Kunden spürbar weiterzubringen, immer wieder Neues zu wagen und im ständigen engen Austausch mit den Entscheidern zu stehen — dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass für dieses Unternehmen die Rolle des Trusted Advisor richtig ist.

## Entscheidung bei zwei und mehr Inhabern

Wenn ein Beratungsunternehmen aus zwei oder mehr Geschäftsführern besteht, gilt es die Ziele und Werte aller Beteiligten zu berücksichtigen. Wie lässt sich das erreichen? Die vorangehenden Erläuterungen verdeutlichen: Die Herausforderung liegt darin, sich der unterschiedlichen Wertvorstellungen bewusst zu sein und die Entscheidungen daran auszurichten.

Das bedeutet im ersten Schritt: Jeder Geschäftsführer oder Inhaber durchläuft für sich den beschriebenen Selbstfindungsprozess und identifiziert seine persönlichen Antreiber. Im zweiten Schritt gehen

alle gemeinsam in Klausur und diskutieren einen Tag lang die Ergebnisse. Ein Aufwand, der sich erfahrungsgemäß enorm lohnt: Oft können die Beteiligten zum ersten Mal nachvollziehen, warum der eine oder andere Kollege an bestimmten Punkten so erbittert Widerstand leistet oder warum man sich über bestimmte Ziele partout nicht einigen kann.

Kollege A, so stellt sich zum Beispiel heraus, legt großen Wert auf äußeren Status. Deshalb möchte er das Unternehmen (und damit auch sich selbst) bekannt machen. Er träumt von Redakteuren aus *Handelsblatt* oder *Wirtschaftswoche*, die ihn anrufen und zitieren. Kollege B hingegen hält das für überflüssiges Gehabe. Ihm ist es wichtig, mehr Zeit für die Familie zu finden. Zugleich fühlt er sich vom Kollegen A unter Druck gesetzt, zu wenig für das Image des Unternehmens zu tun. Dieser wiederum hält seinen Kollegen B für desinteressiert am Renommee des Unternehmens.

Eine gemeinsame Klausur, in der die Wertvorstellungen der Inhaber auf den Tisch kommen, wirkt wie ein Brennglas: Es entsteht Klarheit. Wenn die Diskussion offen geführt und von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist, lassen sich viele Konflikte klären und beilegen. Vor allem aber ergibt sich Klarheit über die richtige Rollenverteilung. Eine Option kann zum Beispiel sein, das Unternehmen insgesamt als Trusted Advisor zu positionieren, während gleichzeitig einer der Inhaber eine Expertenrolle übernimmt. Er ist dann derjenige, der das

Unternehmen inhaltlich vorantreibt und für exzellente Expertise in der Beratung sorgt.

Haben sich Geschäftsführer und Inhaber untereinander geeinigt, stellt sich die Frage: »Wie binden wir nun unsere Mitberater ein, damit sie den Veränderungsprozess mittragen?« Idealerweise sollten die Mitarbeiter den geplanten Umbau zur Trusted Advisor-Organisation nicht nur verstehen, sondern auch zu ihrer Sache machen — etwa in dem Tenor: »Wir finden die Idee sinnvoll und gut, deshalb gehen wir sie gemeinsam an und ziehen an einem Strang.«

Um dahin zu kommen, empfiehlt es sich, die Mitarbeiter an der Ausgestaltung der Strategie zu beteiligen. Jeder Berater sollte die Möglichkeit erhalten, seine individuellen Stärken und Kompetenzen in das Konzept einzubringen. Gleichzeitig gilt es aber darauf zu achten, dass die Strategie im Kern gewahrt bleibt. Das Ziel, eine Trusted-Advisor-Organisation zu schaffen, steht fest und darf nicht aus dem Blick geraten.

Es gibt verschiedene Modelle, um Mitarbeiter in einen solchen Veränderungsprozess zu integrieren. Die Varianten reichen von der bloßen Information der Mitarbeiter bis zur gemeinsamen Strategieentwicklung. Die meisten Beratungsunternehmen entscheiden sich für ein Vorgehen, das zwischen diesen beiden Extremen liegt. Mehr hierzu im letzten Kapitel (Ausblick, Abschnitt »Einbeziehung der Mitgeschäftsführer und Mitarbeiter«). ■

## KAPITEL 06:

# Hinderliche Glaubenssätze

### Inhalt Kapitel 06:

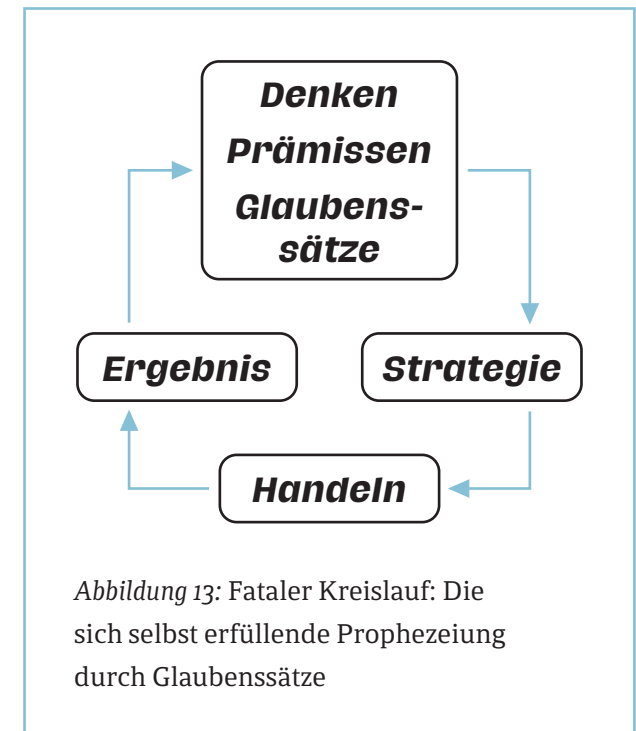
#### 57 Typische Berater-Glaubenssätze

#### 67 Die Prämissen neu setzen

Ein Trusted Advisor, so haben wir gesehen, begegnet seinen Kunden respektvoll auf Augenhöhe. Er versteht sich als gleichberechtigter Partner, der den Schulterschluss mit seinem Gegenüber sucht. Die meisten Berater sind demgegenüber weit entfernt von einer gleichberechtigten Partnerschaft. Viele von ihnen folgen eher der Prämisse, der Kunde sei König, seinen Wünschen daher stets zu folgen. Sie scheuen sich, dem Kunden auch einmal ein klares Nein entgegenzuhalten — es könnte ihn ja verärgern.

Ich erlebe es in meiner Arbeit immer wieder, dass nicht Fehler in der Strategie oder beim Marketing eine positive Entwicklung behindern, sondern die Art und Weise, wie die Berater beruflich sozialisiert sind. Oft lässt sich ein sich selbst erfüllender Kreislauf beobachten (siehe Abbildung 13): Ein bestimmter Glaubenssatz beeinflusst die Strategie, die Strategie bestimmt das Handeln und Verhalten vor Ort beim Kunden und das Handeln wiederum führt zu einem Ergebnis, das häufig den Glaubenssatz bestätigt und verfestigt.

Ein Beispiel ist der Glaubenssatz: »Um mehr Ertrag zu machen, brauche ich mehr Mitarbeiter.« Mehr Ertrag erfordert einen höheren Umsatz, hierfür wiederum sind zusätzliche Mitarbeiter notwen-



dig — so lautet die aus dieser Prämisse abgeleitete Strategie. Im Ergebnis steigen alle Größen parallel: Umsatz, Ertrag, Mitarbeiter, aber auch Kosten und Risiken. Der Glaubenssatz scheint sich zu bestätigen. Tatsächlich hindert er das Unternehmen jedoch daran, sich kreativ weiterzuentwickeln. Niemand stellt zum Beispiel die Frage, wie das Unternehmen seinen Ertrag möglicherweise steigern könnte, ohne neue Mitarbeiter einzustellen. Vielleicht ließe sich der Ertrag sogar mit weniger Mitarbeitern oder womöglich als Einzelkämpfer erhöhen? Der Glaubenssatz verhindert es, sich mit diesen Möglichkeiten auch nur auseinanderzusetzen.

Ein weiterer verbreiteter Glaubenssatz, der viele Chancen verbaut, lautet: »Als kleines Beratungsunternehmen brauche ich bei diesem Kunden gar nicht erst anzutreten.« Oft steht dahinter eine einzelne negative Erfahrung, bei der eine große Beratermarke zum Zuge kam. Oder auch nur das Hörensagen, dass »für diese Art von Jobs doch nur große Beratungen gebucht werden«. Wieder hindert der Glaubenssatz daran, die richtigen Fragen zu stellen. Also zum Beispiel zu überlegen: »Was könnten wir als kleine Beratung radikal anders machen? Welchen speziellen Nutzen könnten wir anbieten, um sogar gegen die Großen anzukommen?« Ein kleines Beratungsunternehmen kann zum Beispiel Gegenpositionen einnehmen, bewusst keine Powerpoint-Präsentationen machen, ein Projekt ganz anders auslegen, direkt die Entscheider ein-

beziehen. Doch solche Ideen entstehen nicht, wenn ein Glaubenssatz diese Gedankengänge gar nicht erst zulässt.

Weit verbreitet ist auch der Glaube, der Mittelstand zahle keine hohen Honorare. Viele Berater konzentrieren sich deshalb gar nicht erst auf diese Zielgruppe oder begnügen sich mit niedrigen Honoraren. Der Glaubenssatz lenkt sie ab von der Frage: »Was müsste ich tun, damit auch ein Mittelständler bereit ist, mir 2.000 Euro am Tag zu zahlen?«

Oder der Klassiker unter den Glaubenssätzen, die Kunde-ist-König-Haltung: »Um im Geschäft zu bleiben, muss ich Kundenwünsche immer erfüllen.« Dieser Satz führt dazu, dass der Berater wie ein Stier am Nasenring vom Kunden durch die Arena gezogen wird und sich weder nach links und rechts noch nach oben und unten bewegen kann. Wo bleibt da die Haltung eines souveränen Trusted Advisors?

## Typische Berater-Glaubenssätze

Um welche Glaubenssätze geht es konkret? Im Folgenden lernen Sie eine kleine Sammlung an Überzeugungen kennen, die unter Beratern weit verbreitet sind und dem Erfolg und damit auch einer Entwicklung zum Trusted Advisor oft im Wege stehen. Es lohnt sich, diese Sätze zu hinterfragen und zu überlegen, welche hinderlichen Verhaltensweisen daraus möglicherweise entstanden sind.

- »Der Kunde ist König.«
- »Wenn ich Nein sage, verschrecke ich den Kunden.«
- »Der Kunde gibt im Verkaufsgespräch den Ton an.«
- »Wenn der Kunde fragt, muss ich sofort antworten.«
- »Berater müssen immer eine Lösung haben.«
- »Ich muss für einen Kunden sofort verfügbar sein.«
- »Ich brauche ein großes Unternehmen.«
- »Ich brauche viele angestellte Berater.«
- »Als Berater muss ich viel arbeiten.«
- »Perfektion bis ins Detail ist wichtig.«
- »Empfehlungen reichen, um ein gutes Geschäft zu betreiben.«
- »Ich brauche für meinen Erfolg einen hohen Tagessatz.«
- »Ich sollte die Branchengepflogenheiten beachten.«

- »Ich brauche eine Nische.«
- »Ich muss alle Aufträge annehmen.«
- »Ich muss immer für eine hohe Auslastung sorgen.«

Prüfen Sie, welche Rolle diese Glaubenssätze bei Ihnen spielen. Und bringen Sie gegebenenfalls den Mut auf, mit der einen oder anderen Gewohnheit zu brechen.

### »Der Kunde ist König«

Was heißt das eigentlich, der Kunde ist König? Er lädt zum Pitch, Sie tanzen an. Er sagt: »Zeigen Sie doch mal, was Sie besser als Ihre Kollegen können.« Sie präsentieren. Er sagt: »Ja, wir brauchen noch etwas Zeit, wir melden uns wieder ...« Sie warten ab. Er definiert, was zu tun ist. Sie führen aus. Mit anderen Worten: Sie werden zum Erfüllungsgehilfen.

Das klingt drastisch. Doch in eine solche Abhängigkeit zu geraten, kann schneller gehen, als man denkt. Bezeichnend ist hier der Fall eines norddeutschen Beratungsunternehmens: Der Geschäftsführer nahm einen Termin bei einem potenziellen Kunden wahr, ein Verlag, der nach einer Innovationsstrategie suchte. Das Gespräch verlief sehr konstruktiv. Ausführlich legte der Berater dar, was er tun

würde, und übermittelte ein darauf abgestimmtes Angebot. Nach gut einer Woche teilte der Verlag lapidar mit, das Angebot sei interessant, »gerne würden wir in etwa einem Jahr weiter darüber reden«.

Der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens war enttäuscht, wollte aber auch nicht drängeln, schließlich verstand er sich nicht als Verkäufer. »Wenn er das so will, lasse ich ihm Zeit«, dachte er und nahm das Angebot auf Wiedervorlage.

Das ist ein aus meiner Sicht ein falsches Verständnis von Augenhöhe. Klein begeben heißt in diesem Fall, dem Kunden die Königposition zu überlassen und sich selbst in die Rolle des Erfüllungsgehilfen zu begeben. Sollte es in einem Jahr doch noch zum Auftrag kommen, wäre diese Rollenverteilung kaum noch zu verändern. Besser wäre eine selbstbewusste Haltung gewesen: Der Berater hat einen Termin wahrgenommen, seine Ideen dargelegt und ein Angebot geschrieben, insgesamt sicherlich einen Tag investiert. Diese Leistungen sind einige Tausend Euro wert — und berechtigen zu dem Anspruch, sich nicht einfach vertrösten zu lassen.

Was heißt das konkret? Der Berater hätte sagen können: »Das geht natürlich in Ordnung, wenn Sie das Projekt schieben. Ich würde aber gerne die Gründe besser verstehen. Lassen Sie uns darüber reden.« Oder: »Ja, das ist in Ordnung, wir verschieben das. Mir ist es allerdings wichtig, weil ich ja bereits einiges entwickelt habe, ein bisschen besser zu verstehen, warum Sie das Thema vertagen wollen.

Die Stunde, die wir dazu sprechen wollten, sollten wir dafür nutzen.« Mit einer solchen Antwort hätte der Berater den ihm zustehenden Raum eingenommen und den Kunden tatsächlich Augenhöhe spüren lassen. Und, ganz am Rande, auch die Chance gehabt, das Projekt vielleicht doch noch zeitnah zu bekommen.

Meist ergeben sich dann weitere Verhandlungen. Wie bei jedem Kundengespräch lässt sich daraus in der Regel einiges lernen. Entscheidend ist jedoch: Ihr potenzieller Kunde merkt, dass Sie eine gleichberechtigte Rolle einnehmen — die eines Trusted Advisors. Auch wenn Sie den Auftrag am Ende nicht erhalten, bleiben Sie ihm als ernst zu nehmender Partner in Erinnerung.

Der Glaubenssatz »Der Kunde ist König« wird zum Problem, wenn Sie als Trusted Advisor

- mitbestimmen wollen, welche Aufträge Sie annehmen und wie Sie Ihre Arbeit ausführen,
- beim Kunden wirklich etwas bewirken möchten,
- hohe Erträge mit einem Kunden erzielen möchten,

- dauerhafte Kundenbeziehungen in einer gewissen Exklusivitätsliga aufbauen möchten.

Solange der Kunde König ist, besteht keine Augenhöhe. Damit wird es schwer, die Rolle eines Sparringspartners oder Problemlösers einzunehmen, der als gleichwertiger Partner akzeptiert wird.

### »Wenn ich Nein sage, verschrecke ich den Kunden«

Sich nicht trauen, Nein zu sagen — mit dieser Haltung gerät der Berater mehr und mehr in Abhängigkeit. Der Kunde wünscht eine weitere Präsentation; der Berater kommt kostenlos ein zweites, vielleicht sogar ein drittes und viertes Mal zum Kunden. Der Kunde möchte eine Aufgabe nicht übernehmen; der Berater gibt nach. Der Kunde hat einen Sonderwunsch; der Berater erfüllt ihn. Der Kunde erwartet den Projektabschluss zwei Monate früher; der Berater opfert seine Wochenenden.

Ein echter Trusted Advisor füllt seinen Job als Berater aus, ohne zu allem Ja zu sagen. Er nimmt sich den Raum, eine eigene Meinung zu haben, Dinge abzulehnen, von denen er nicht überzeugt ist, sowie Prämissen und Kundenmeinungen zu hinterfragen, bevor er sie akzeptiert. Auf diese Weise erweist er sich als ernst zu nehmender, auch unbequemer

Partner, der die Auseinandersetzung gerade deshalb riskiert, weil ihm die Beziehung zum Kunden so wichtig ist. Er folgt einem Grundsatz, der für gute Partnerschaften privat wie geschäftlich gilt: Wenn man sich gegenseitig nichts zumutet, entsteht keine stabile Beziehung. Klare Kante zu zeigen ist letztlich ein Beweis der Fürsorge und des echten, aufrichtigen Interesses am Gegenüber.

### »Der Kunde gibt im »Verkaufsgespräch« den Ton an«

Diese Aussage klingt zunächst vernünftig. Schließlich hat der Kunde ja eingeladen und will über sein Problem sprechen. Sollte man ihn da nicht erst einmal reden lassen und ihm ausschließlich zuhören? Eher nicht! Als braver und devoter Zuhörer geraten Sie leicht in die Kumpellecke. Sie bauen zwar eine gute Beziehungsqualität auf, bringen jedoch Ihre Expertise nicht wirklich zur Geltung. Der Kunde schwelgt in den Themen, über die er gerne spricht, doch das eigentliche Problem, für das er Beratung sucht, streift er möglicherweise nur kurz. Am Ende des Gesprächs fehlen Ihnen die entscheidenden Informationen, wenn Sie im nächsten Schritt einen Lösungsvorschlag machen sollen. Dumm gelaufen.

Ein Trusted Advisor hingegen lenkt das Gespräch. Er erweist sich von Anfang an als Herr des Prozesses — eine Eigenschaft, für die er später ja auch bezahlt werden möchte. Vor allem aber gelingt es ihm dadurch, seinem Gesprächspartner die Informationen

zu entlocken, die er benötigt, um dessen Problem zu verstehen. Es geht also nicht um reine Redeanteile, sondern um die Kontrolle des Gesprächs.

Unterbrechen Sie deshalb Ihren Gesprächspartner höflich, aber bestimmt, wenn er ausschweift. Das kann etwa wie folgt geschehen:

»Darf ich an der Stelle kurz einhaken? Sie haben eben gesagt, dass Sie das Thema X beschäftigt. Einmal angenommen, das Problem wäre gelöst. Woran würden Sie das festmachen?«

»Entschuldigen Sie, wenn ich Sie an der Stelle unterbreche. Sie haben eben über eines Ihrer Ziele gesprochen. Bevor wir jetzt ins Detail gehen, würde ich das gerne noch etwas besser verstehen ...« Und nun stellen Sie eine Frage.

»Erlauben Sie, dass ich kurz unterbreche an der Stelle. Einige Sätze zuvor haben Sie eine interessante Bemerkung gemacht. Ich habe das noch nicht ganz verstanden ...« Und Sie stellen eine Frage.

Auf diese Weise zeigen Sie, dass Sie in der Lage sind, das Gespräch zu lenken. Höfliches Unterbrechen stößt Ihren Gesprächspartner in aller Regel nicht vor den Kopf, sondern wird als Gradlinigkeit und Professionalität in der Gesprächsführung ausgelegt.

### »Wenn der Kunde mich etwas fragt, muss ich sofort antworten, um souverän rüberzukommen«

Ein Klassiker unter den Glaubenssätzen von Bera-



# **»Viele Berater denken, sie müssten auf jede Frage des Kunden sofort antworten — wie aus der Pistole geschossen. Das ist gefährlich.«**

tern! Er hat schon viele Präsentationssituationen zum Nachteil verändert. Da sagt der Kunde zum Berater: »Ja, Herr Müller, Sie haben uns erzählt, was Sie machen. Was kostet das denn?« Oder der Kunde fragt: »Sagen Sie einmal, was ist eigentlich Ihr Tagessatz?« Oder: »Ich habe Ihnen nun unser Problem geschildert. Würden Sie den Auftrag übernehmen?« Viele Berater denken, sie müssten nun sofort antworten. Nur so könnten sie in den Augen des Kunden bestehen. Also antworten sie — sofort, ohne nachzudenken, wie aus der Pistole geschossen. Ich nenne das gerne »John-Wayne-Souveränität«.

Diese Haltung ist gefährlich, jedenfalls dann, wenn eine qualifizierte Antwort noch nicht möglich ist. Und das ist gar nicht so selten. Der Versuch, dennoch zu antworten, dürfte bei aller scheinbaren Souveränität eher unsicher oder diffus ausfallen. Zudem laufen Sie Gefahr, sich auf etwas festzulegen, was sich später rächen kann. Und nicht zuletzt:

Mit diesen Schnellschüssen geben Sie das Heft aus der Hand. Sie reagieren, anstatt das Gespräch zu lenken.

Überlegen Sie also, ob Sie eine Frage bereits sicher beantworten können. Wenn nicht, führen Sie aus, warum das nicht möglich ist:

»Um jetzt einen Tagessatz oder überhaupt ein Honorar zu nennen, fehlen mir noch einige Informationen. Denn ich möchte das Problem wirklich zu 100 Prozent verstanden haben. Gerne mache ich Ihnen dann ein konkretes Angebot innerhalb von 24 Stunden. Ich hätte da vor allem noch folgende Frage ...«

Indem Sie direkt eine Frage anschließen, behalten Sie die Gesprächsführung in der Hand. Sie können auch um Bedenkzeit ersuchen und die Antwort auf ein weiteres Gespräch verschieben:

»Ich kann Ihnen sehr gerne erzählen, wie wir das in anderen Fällen gelöst haben. Ob das nun genau zu Ihrem Fall passt, weiß ich noch nicht. Mir

sind noch zwei, drei Punkte nicht ganz klar, über die ich gerne nachdenken würde. Ich schlage vor, dass wir uns in einer Woche noch einmal austauschen. Passt es bei Ihnen zum Beispiel am ...«

Auch so zeigen Sie Haltung und übernehmen wieder die Führung. Vor allem aber: Sie antworten nicht spontan auf Fragen, die Sie schlichtweg nicht spontan beantworten können.

## **»Berater müssen immer eine Lösung haben«**

Natürlich ist es richtig, dass ein Experte in seinem Fachgebiet wirklich Bescheid weiß. Wer etwa einen Gehirnchirurgen vor einer Operation nach seiner Vorgehensweise, seinen Erfahrungswerten oder seiner Prognose fragt, erwartet zu Recht eine qualifizierte Antwort. Die Expertise des Spezialisten gibt dem Patienten die Sicherheit, die er sich in dieser Situation wünscht. Ganz ähnlich verhält es sich bei einem Berater in der Rolle des Experten. Auch hier gibt das Expertenwissen einem Interessenten die Sicherheit, für das anstehende Problem einen geeigneten Kandidaten gefunden zu haben. Nur folgerichtig ist es da, wenn dieser Berater seine Kompetenz belegt, indem er sofort eine Lösung präsentiert.

Expertise gibt dem Kunden Sicherheit: Dieser Zusammenhang hat dazu beigetragen, dass Berater glauben, immer sofort eine Lösung parat haben zu müssen. Daraus lässt sich sicherlich auch ein Stück weit das Beraterklischee erklären, wonach Berater

eine Antwort auf alles geben, ganz gleich ob sie Ahnung davon haben oder nicht.

Der Trusted Advisor hat hier eine andere Sichtweise. Für ihn entsteht Sicherheit nicht in erster Linie aus Expertise und schon gar nicht aus der Fähigkeit, sofort eine Lösung präsentieren zu können. Stattdessen gibt er Sicherheit, indem er zu seinen Kunden eine vertrauensvolle Beziehung aufbaut. Diese Sicherheit erwächst daraus, dass er sich die Zeit nimmt, die Situation wirklich zu ergründen, dass er die richtigen Fragen stellt, um sein Gegenüber persönlich und emotional zu verstehen, dass er seinem Kunden das Gefühl vermittelt, ein verlässlicher und starker Partner zu sein. Die Notwendigkeit, sofort eine Lösung parat zu haben, besteht dann nicht mehr. Ein Trusted Advisor kann es sich durchaus leisten, auch einmal zu sagen: »Eine Lösung kann ich Ihnen noch nicht nennen, dazu werde ich mir noch Gedanken machen.«

### **»Ich muss für einen Kunden sofort verfügbar sein«**

Ein Kunde fragt den Berater an und es beginnt ein nicht enden wollender Prozess: Erstes Treffen, zweites Treffen, Angebot, drittes Treffen. Dann muss der Kunde das Angebot noch intern besprechen und mit dem Einkauf abstimmen. Irgendwann kommt die Zusage, verbunden mit der Ansage: »Wir fangen mit dem Projekt sofort an!« Zunächst hat sich der

Kunde monatelang Zeit gelassen — und dann verlangt er, sofort zu starten. Ein typischer Fall, wie er sehr oft vorkommt. Und der Berater? Häufig steht er Gewehr bei Fuß. Um den Kunden nicht zu verärgern oder gar zu verlieren, setzt er alles daran, sofort verfügbar zu sein.

Gegen diese Haltung spricht vor allem ein Argument. Angenommen Ihr Unternehmen ist relativ gut ausgelastet: Um diesen Kunden sofort bedienen zu können, müssten Sie Ressourcen aus anderen Projekten abziehen — mit negativen Folgen an den unterschiedlichsten Stellen. Solche Schnellschüsse sind eine der häufigsten Ursachen für Qualitätsprobleme. Argumentieren Sie deshalb mit Ihrem Qualitätsanspruch, etwa mit dem Hinweis: »Wir möchten eine gute Qualität liefern, können diese aber erst ab einem bestimmten Datum sicherstellen.«

Nebenbei bemerkt: Die Diskussion um eine sofortige Verfügbarkeit lässt sich oft auf elegante Weise vermeiden, indem Sie das Thema bereits im Angebot berücksichtigen. Dort können Sie zum Beispiel einen schnellen Projektbeginn mit einem höheren Preis koppeln (siehe Abschnitt »Eine andere Bühne bereiten«).

Ohnehin ist die Befürchtung, der Kunde könne abspringen, in aller Regel unbegründet. Auf längere Sicht dürfte sich sogar die gegenteilige Haltung auszahlen, nämlich sich manchmal auch rar zu machen. Knappheit erhöht bekanntlich die Attraktivität und

bindet einen Kunden umso mehr. Der Marktwert eines Beraters steigt, wenn er signalisiert: »Ich bin ausgebucht und habe deshalb wenig Zeit.«

Doch Vorsicht: Unterscheiden Sie zwischen Verfügbarkeit und Reaktion. Sie müssen nicht verfügbar sein, sollten aber schnell reagieren. Wenn ein Interessent oder Kunde anfragt, rufen Sie ihn selbstverständlich gleich zurück. Zumindest sollte er eine Nachricht erhalten, wann Sie Zeit für ein kurzes Gespräch haben. Eine schnelle Reaktion ist wichtig. Das heißt aber noch lange nicht, dass Sie sofort parat stehen und den Job machen.

### **»Ich brauche ein großes Unternehmen«**

Weit verbreitet ist der Glaube: »Um in einer bestimmten Liga mitspielen zu können, brauche ich ein großes Beratungsunternehmen.« Dem lässt sich entgegenhalten: Kleine Beratungsunternehmen oder Einzelkämpfer können durchaus erfolgreich mit den Großen der Branche konkurrieren. In den letzten 20 Jahren habe ich mit Beraterboutiquen von zehn Mitarbeitern erlebt, wie sie erfolgreich um Projekte im Volumen von 7 oder 8 Millionen Euro gepitcht haben. Oder ich habe Einzelkämpfer begleitet, die in Konzernen tätig waren und Vorstände in strategischen Fragen beraten haben. Natürlich habe ich auch kleine Berater an McKinsey und Co. scheitern sehen. Die Gründe dafür waren meistens aber überholte Glaubenssätze, ihr Verhalten oder eine Fehleinschätzung der Lage.

In einigen Situationen indes können kleine Berater tatsächlich schlechter zum Zuge kommen:

- Im Falle der *Verantwortungsdelegation*. Der Vorstand eines Unternehmens plant eine Strategie, die mit einem Personalabbau einhergeht. Hierzu engagiert er eine Beratung, die ihm ein Stück weit die Verantwortung abnimmt — nach der Devise: »Das große Beratungsunternehmen X kommt zu dem Ergebnis ...« Als kleine Beratung oder Einzelkämpfer können Sie diese Funktion niemals übernehmen.
- Im Falle einer *Absicherung des eigenen Kurses*. Ein Vorstand, Bereichsleiter oder mittelständischer Geschäftsführer möchte eine neue Strategie einleiten. Er ist sich seines Kurses sicher, benötigt aber noch eine zweite Meinung, die sein Vorhaben bestätigt. Hierfür benötigt er eine starke Marke à la McKinsey — auch hier haben kleine Beratungen eine geringere Chance, da große Marken per se großes Vertrauen suggerieren.
- Im Falle eines *sehr großen Projekts*. Es gibt natürlich Projekte, die die Möglichkeiten

einer kleinen Beratung übersteigen. Wenn ein Unternehmen für ein Großprojekt einen ganzen Stab an Beratern einkaufen möchte, kommt der Einzelkämpfer nicht zum Zuge.

In den meisten Fällen jedoch haben kleine Beratungen durchaus die Chance, gegen die Großen der Branche zu gewinnen. Dazu müssen sie nicht erst ein »großes Unternehmen« werden.

#### »Ich brauche viele angestellte Berater«

Ohnehin ist Größe oft eine irreführende Kategorie. Manche Berater verbinden Größe unmittelbar mit unternehmerischem und persönlichem Erfolg. Um erfolgreich und glücklich zu sein, streben sie nach einem großen Unternehmen mit vielen Angestellten. Das mag im Einzelfall das richtige Ziel sein, sollte aber nicht als Glaubenssatz verallgemeinert werden. Oft ist es ganz anders: Da erzielt eine kleine, fünfköpfige Beratungsfirma einen fünfmal so hohen Ertrag wie ein Beratungsunternehmen mit 20 Leuten. Oder ein Beratungsunternehmen mit sieben Mitarbeitern strahlt eine viel größere Zufriedenheit aus als andere Beratungen mit 50 und mehr Angestellten.

Häufig wird auch angeführt, nur mit vielen angestellten Mitarbeitern seien Wachstum und hohe Gewinne möglich. Dahinter steht die Vorstellung eines

rein linearen Geschäftsmodells, das nach dem Prinzip Zeit gegen Geld funktioniert — mehr Mitarbeiter, mehr verkaufte Beraterstunden, mehr Umsatz, mehr Ertrag. Es lohnt sich, dieses lineare Geschäftsmodell kritisch zu hinterfragen.

Nehmen wir das Beispiel eines wachstumsorientierten Beraters, der drei weitere Mitarbeiter einstellen wollte. Wachstum folgte für ihn der Prämisse: Mehr Ertrag, mehr Umsatz, mehr Mitarbeiter. »Lässt sich das Ertragsziel nicht auch anders erreichen?«, fragte ich, »also ohne drei weitere Mitarbeiter?« Die Frage führte strategisch auf einen anderen Pfad. Wir setzten uns mit dem Thema Honorare auseinander, überlegten zum Beispiel, ob sich höhere Erträge auch mit einem anderen Honorarmodell erzielen ließen. Das warf interessanten Fragen auf: Könnte es sein, dass die Kunden bei einem höheren Nutzen auch mehr bezahlen würden? Oder könnte es vielleicht auch sein, dass die Kunden mehr Vertrauen brauchen? Welche Maßnahmen wären möglich, um vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen? Das Thema »Mitarbeiter einstellen« war plötzlich weit in den Hintergrund gerückt.

Die Größe Ihres Unternehmens sollte kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck sein. Und der Zweck — das sind Ihre persönlichen und unternehmerischen Ziele. Aus ihnen und der daraus abgeleiteten Strategie ergibt sich, wie viele Mitarbeiter Ihr Unternehmen benötigt.

# **»80 Wochenstunden arbeiten? Vernünftiger als viel zu arbeiten erscheint mir die wunderbare Devise: ›Work smart, not hard.‹ Maßstab sollten allein die Ziele sein.«**

## **»Als Berater muss ich viel arbeiten«**

Dieser Glaubenssatz ist in vielen Menschen tief verwurzelt. Er hat viel zu tun mit dem Schweizer Reformator Johannes Calvin (1509–1564) und dessen Weltsicht: Zu den von Gott Auserwählten zählt, wer bereit ist, hart zu arbeiten und Verzicht zu üben. Diese Sichtweise kam später, im industriellen Zeitalter, den Fabrikbesitzern sehr entgegen. Sie bedienten sich der Ansicht Calvins und sagten ihren Leuten: »Wer viel schafft, kommt in den Himmel.«

Nach wie vor steht Arbeiten hoch im Kurs: Menschen fühlen sich erfolgreich, wenn sie viel arbeiten und mit ihrer Stundenzahl angeben können: »Ja, ich mache 80 Wochenstunden ...« Das trifft auch auf viele Berater zu. Wenn sie nur sechs Stunden am Tag arbeiten, fühlen sie sich häufig latent unwohl. Sie glauben, viel arbeiten zu müssen und füllen manche Stunde doch nur mit Tätigkeiten, die nicht wirklich

effektiv sind.

Ich erinnere ich an meine Anfänge in der Bera- terszene, es war die Zeit der New Economy. Natürlich hatte man als Mitarbeiter eines jungen Start- ups eine 80-Stunden-Woche, das war völlig klar. Am meisten galt, wer zudem noch den dicksten Kalen- der mit sich trug. Der eine zog einen großflächigen Terminkalender aus seiner Tasche, der nächste no- tierte seine Aufgaben in einem DIN-A5-Buch. Und der Dritte warf lässig seinen DIN-A4-Filofax auf den Tisch, um dann mit einer weltbewegenden Geste die Seiten umzublättern.

Die Mentalität ist heute noch die Gleiche — und nach wie vor lohnt es sich, diese Haltung zu hinter- fragen. 80 Wochenstunden mögen sinnvoll erschei- nen, wenn damit wirklich Überdurchschnittliches erreicht wird. Doch was bringt es, für durchschnitt- lichen Erfolg exorbitant viel zu arbeiten? Vernünfti-

ger erscheint mir da doch diese wunderbare Devise: ›Work smart, not hard.‹ Der Maßstab für die Arbeit sollten allein Ihre Ziele und die Ziele der Kunden sein. Die Prämisse lautet dann nicht mehr, hart für den Erfolg arbeiten zu müssen, sondern möglichst intelligent diese Ziele zu erreichen. Selbstverständ- lich mit dem geringstmöglichen Aufwand.

## **»Perfektion bis ins Detail ist wichtig«**

Unter Beratern weit verbreitet ist die Grundidee, Perfektion sei wichtig. Oft steht dahinter der Glaube, die Dinge bis ins Detail entwickeln und umsetzen zu müssen — denn nur so lasse sich beim Kunden die notwendige Akzeptanz finden. Sie stellen also den Anspruch, ›der beste Berater‹ sein zu müssen, ›die beste Präsentation‹ vortragen, ›das beste Gespräch‹ führen oder ›vollständige Protokolle‹ erstellen zu müssen. Ein Fachartikel muss die Zusammenhänge bis in die letzte Verästelung darlegen, ein Angebot jeden Posten bis ins Detail aufschlüsseln.

Problematisch ist vor allem der große Aufwand, der mit diesem Anspruch auf Perfektion verbunden ist. Bekanntlich machen die letzten Prozente an Per- fektion die meiste Arbeit. Das ist in allen Gebieten so, im Sport ebenso wie beim Ausarbeiten einer Präsentation, beim Schreiben eines Fachartikels oder Verfassen eines Buchs. Ein kleines Beratungs- unternehmen, das neben dem Projektgeschäft seine Strategie entwickeln, Marketing betreiben und Ver- trauen bei seinen Kunden aufbauen will, kann sich

Perfektion bis ins Detail nicht leisten. Dafür fehlen schlicht die Ressourcen. Das gilt umso mehr, als der Kunde ab einem bestimmten Perfektionsgrad, der grob bei 60 bis 90 Prozent liegt, zusätzliche Details gar nicht mehr wahrnimmt (siehe Abbildung 14). Eine weitere Perfektion ist hier also schlicht überflüssig.

Angenommen ein Kunde vergleicht die Angebote oder Präsentationen mehrerer Berater. Da er kein Fachmann ist, kann er Details, die über die ersten 60 bis 90 Prozent hinausgehen, nicht wahrnehmen. Details jenseits dieser Grenze sind für ihn nicht nachvollziehbar und stellen daher auch kein Unterscheidungsmerkmal dar. Jede weitere Detaillierung, die über den wahrnehmbaren Bereich hinausgeht, ist daher nutzlos und stellt eine Ressourcenverschwendung dar.

Stattdessen stellt sich aber eine ganz andere Frage: Wie kann es der Berater oder das Beratungsunternehmen schaffen, im Rahmen der 60 bis 90 Prozent, die der Kunde wahrnimmt, einen Unterschied zu machen? Dieser Unterschied liegt in der Regel nicht in irgendwelchen Details, sondern in grundsätzlichen Dingen: »Wie kann ich das Angebot anders aufbauen?«, »Soll ich auf Powerpoint-Folien komplett verzichten?«, »Wie treffe ich die Bedürfnisse des Kunden, wie erreiche ich seine Ziele tatsächlich?«

Auf überflüssige Perfektion zu verzichten, heißt also nicht, einfach nur ein weniger detailliertes Angebot zu machen. Vielmehr kommt es darauf an, im wahrnehmbaren Bereich einen Stich zu machen. Perfekt sein bis ins Detail ist sinnlos — entscheidend ist vielmehr das, was beim Kunden tat-

sächlich eine Wirkung erzielt. Diese Überlegungen gelten für Angebote, Präsentationen, Artikel, Webseiteninhalte und andere Marketingmaßnahmen. Doch lassen sie sich auch auf die Beratung selbst übertragen? Darüber lässt sich im Einzelfall streiten. Natürlich gibt es Beratungsfelder, bei denen Perfektion wichtig ist. Ein Berater, der zu Sicherheitssystemen berät, muss dort perfekt sein — da reichen keine 80 oder 90 Prozent. Der Perfektionsgrad hängt also immer vom Ziel ab, das der Berater beim Kunden erreichen soll. Grundsätzlich ist es aber meine Erfahrung, dass in der Regel 80 bis 90 Prozent des Beratungsinhalts das Ergebnis sichern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Erfolg ist entscheidend — nicht Perfektion!

### »Empfehlungen reichen, um ein gutes Geschäft zu betreiben«

Empfehlungen sind eine schöne Sache. Wer gute Leistung erbringt, wird weiterempfohlen und hat damit, wenn es gut läuft, ausgesorgt. Was will man mehr? »Es reicht, über Empfehlungen Kunden zu gewinnen«, glauben daher auch viele Berater. Es lohnt sich, diesen Satz einmal zu Ende zu denken. In der Konsequenz führt diese Haltung nämlich dazu, sich abhängig zu machen: Nicht Sie selbst steuern Ihr Geschäft, sondern verlassen sich darauf, dass Ihr Kunde Sie weiterempfiehlt.

Drei Überlegungen machen deutlich, warum es



langfristig keine gewinnbringende Idee ist, sich allein auf Empfehlungen zu verlassen:

Das Beratungsthema muss den Kunden wirklich bewegen. Nur dann wird er darüber sprechen und Sie empfehlen. Das ist jedoch nur selten der Fall, denn die meisten Beratungsthemen wecken letztlich doch nur ein mäßiges Interesse. Sie animieren nicht wirklich dazu, sich etwa abends an der Bar mit einem Kollegen oder Geschäftspartner darüber zu unterhalten.

Der Zauber von Beratung lässt sich im Gespräch nicht vermitteln, schon gar nicht durch einen Dritten. Um einen Kunden für Ihr Angebot zu gewinnen, müssen Sie selbst in Aktion treten. Er muss erleben, wie Sie auftreten, arbeiten und Fragen stellen. Auch muss er die Chance bekommen, eine persönliche Beziehung zu Ihnen aufzubauen.

Weiterempfohlen wird am ehesten unternehmensintern, von einer Abteilung zur anderen. Empfehlungen zu anderen Unternehmen sind eher unwahrscheinlich. Warum sollte ein Bereichsleiter aus Unternehmen A seinem Kollegen in Unternehmen B erzählen, dass er sich hat beraten lassen? Und ihm dann auch noch denselben Berater gönnen, mit dem er zufrieden war? Das gilt umso mehr, wenn Unternehmen B ein Konkurrent von A ist.

Empfehlungen sind eine gute Möglichkeit, um neue Aufträge zu erhalten. Das ist unbestritten. Doch allein darauf zu setzen, lässt große Potenziale ungenutzt: Ohne eigenes Marketing werden die

meisten potenziellen Kunden nie von Ihnen hören. Vor allem aber geben Sie das Steuer aus der Hand, weil Sie nicht selbst bestimmen, welche Kunden Sie bekommen.

### »Ich brauche für meinen Erfolg einen hohen Tagessatz«

Tagessatz und Erfolg — für viele Berater gehört das zusammen. Sie hören von Kollegen, die 1.800, 2.000 oder 2.200 Euro berechnen, und denken unwillkürlich: »Wenn ich einen so hohen Tagessatz habe, bin ich erfolgreich.«

Es gibt gute Gründe, eine solche Schlussfolgerung in Zweifel zu ziehen:

- Ein nicht kleiner Teil der Berater schwindelt beim Tagessatz, so jedenfalls ist es meine Erfahrung.
- Mancher Berater verlangt hohe Tagessätze, hat aber kaum Kunden. Wer 5.000 Euro nimmt und zehn Tage im Jahr verkauft, stellt sich schlechter als ein Berater, der für 1.800 Euro 100 Tage arbeitet.
- Der Tagessatz ist kein Maßstab für den Erfolg. Ein hoher Ertrag lässt sich auch durch niedrige Kosten erwirtschaften.

- Manche erfolgreiche Beratungsunternehmen verzichten ganz auf Tagessätze und rechnen auf andere Weise ab. Zum Beispiel orientieren sie sich am Ergebniswert für den Kunden. Sie verfügen über ein intelligentes Geschäftsmodell, bieten die richtigen Produkte an, bauen enge Kundenbeziehungen auf — und können im Vergleich zu einer tagessatzbasierten Honorierung den Ertrag deutlich steigern.

Der Tagessatz taugt nicht wirklich als Messgröße für Erfolg. Wer meint, für seinen Erfolg einen hohen Tagessatz zu benötigen, drückt damit möglicherweise ein ganz anderes Bedürfnis aus: Er möchte sich mit den Kollegen messen nach dem Schema: »Mein Haus, mein Auto, mein Boot.«

### »Ich sollte die Branchengepflogenheiten beachten«

Anders sein als die Kollegen? Die meisten Berater trauen sich das nicht. Lieber schwimmen sie mit dem Strom. »Es ist sinnvoll, im Marketing die Branchengepflogenheiten zu beachten«, lautet der Glaubenssatz, der sie dabei bestärkt. Also illustrieren sie ihre Internetseiten mit Schachfiguren und Leuchttürmen — das sind die Arschgeweihe der Beraterbranche. Sie schreiben Texte, die so klingen



wie die ihrer Konkurrenten. Wenn sie zum Kunden kommen, bauen sie ihren Beamer auf und veranstalten Folienschlachten. Sie formulieren Angebote auf Powerpoint-Folien.

Wer jedoch macht, was alle tun, gleicht sich dem Mittelmaß an. Er geht unter im weiten Meer immer gleicher Marktauftritte. So wird es unmöglich, aufzufallen und im Gedächtnis möglicher Kunden hängenzubleiben.

Es geht auch anders. Die 5 Prozent der Berater, die besonders erfolgreich sind, machen es vor: Anstatt sich an der Mehrheit zu orientieren, brechen sie mit den Branchengepflogenheiten. Sie schreiben klare deutsche Sätze anstelle von Beraterdeutsch. Sie wecken Neugier mit lebendigen Fotos aus der Beraterpraxis, präsentieren ohne Powerpoint und erstellen ihre Angebote im simplen DIN-A4-Format. Die Kunden sind überrascht — fast immer positiv!

#### **»Ich brauche eine Nische«**

»Ohne Nische kann ich niemals eine erfolgreiche Strategie entwickeln«, befürchten viele Berater. Das allgemeine Angebot eines Organisationsberaters oder Prozessberaters, so argumentieren sie, macht am Markt keinen Unterschied und ist deshalb auch nicht in der Lage, Kunden anzulocken. Deshalb sei eine Nische unbedingt erforderlich. Nur so könne man beim Gegenüber ausreichend Interesse wecken.

Natürlich kann eine Nischenstrategie sinnvoll

## **»Viele Berater quälen sich vergeblich damit, ihre Nische zu finden. Das hält sie davon ab, auch ganz ohne Nische erfolgreich zu sein.«**

sein. Auf eine Nische setzen bedeutet: Positionierung auf ein enges Feld, also eine eng definierte Branche oder Zielgruppe, eine besondere Tätigkeit oder ein bestimmtes Problem. Wenn Sie als Berater eine Nische gefunden haben, die Sie auf Dauer besetzen können und die auch langfristig genug Ertrag abwirft, und wenn diese Nische zudem zu Ihren persönlichen Zielen passt, dann kann diese Strategie goldrichtig für Sie sein. Und aus Marketingsicht ist sie ein Festmahl!

Viele Berater klammern sich jedoch regelrecht an diesen Glaubenssatz und quälen sich vergeblich damit, ihre Nische zu finden. Dabei könnten sie ihr Ziel, nämlich eine erfolgreiche Positionierung, auch ganz ohne Nische erreichen. Der Fehler liegt darin, dass sie ›Nische‹ mit ›Nutzenversprechen‹ verwechseln: Um sich im Kopf eines Kunden zu positionieren und sich von anderen Anbietern zu unterscheiden, braucht es keine Nische — es genügt

ein klares Nutzen-Statement. Wenn ein Beratungsunternehmen zum Beispiel verspricht »Wir drehen Projekte«, ist das keine Nische, wohl aber ein Nutzenversprechen, das sich im Kopf potenzieller Kunden verankern lässt.

Sie brauchen keine Nische! Sie riskieren sich durch die Suche nach der Positionierungsnische von einer viel erfolgversprechenderen Strategie abhalten zu lassen — nämlich davon, ein klares Nutzenversprechen und eine profilierte Marke zu entwickeln.

**»Ich muss alle Aufträge annehmen« — und: »Ich muss immer für eine hohe Auslastung sorgen«**

Wenn ein Auftrag kommt, reagieren viele Berater reflexhaft: Sie nehmen ihn an. Vielleicht weil sie auf ein finanziell lukratives Geschäft nicht verzichten möchten. Oder weil sie befürchten, nicht genügend

Aufträge zu erhalten. Sie lassen sich leiten von dem Glaubenssatz, alle Aufträge annehmen zu müssen — oft getrieben von der weiteren Überzeugung, immer für eine hohe Auslastung sorgen zu müssen.

Typisch ist zum Beispiel der Gedanke zu Jahresbeginn, möglichst schnell den Umsatz für das ganze Jahr zu sichern. So werden vorschnell Aufträge angenommen, die weder den Zielen noch der Rolle des Beratungsunternehmens entsprechen. Ein Trusted Advisor übernimmt zum Beispiel Expertenaufträge. Damit sichert er zwar seine Grundauslastung, gefährdet aber seine eigentlichen Ziele. Möglicherweise ergibt sich im weiteren Jahresverlauf die Gelegenheit, drei große Trusted-Advisor-Projekte zu übernehmen, die erheblich spannender wären und erheblich mehr Ertrag brächten. Die Kapazitäten sind jedoch schon in den anderen Projekten verplant.

Deutlich wird, wohin diese Überzeugungen führen können:

- Wenn Sie einen Auftrag annehmen, der nicht zu Ihnen passt oder dessen Konditionen nicht ideal sind, vergeuden Sie Ressourcen, die anderweitig besser eingesetzt wären. Effektiver wäre es zum Beispiel, die

Mittel für andere Kunden zu verwenden. Oder für Marketingmaßnahmen, um künftig bessere Kunden und damit einen besseren Ruf zu gewinnen.

- Wenn Sie Aufträge für zu wenig Geld ausführen, gefährden Sie Ihr Preismodell; zumindest kommunizieren Sie unterschiedliche Preise und erzielen deutlich niedrigere Erträge.
- Wenn Sie Aufträge annehmen, die Ihrem Zielkorridor widersprechen, verwässern Sie Ihr Profil. Ihr Unternehmen verliert an Attraktivität und zieht immer weniger passende Kunden an.
- Wenn Ihre Kapazitäten durch unpassende Aufträge gebunden sind, können Sie nur schwer umsteuern. Es fehlen die Kapazitäten, um das Geschäft in die richtige Richtung zu lenken — Sie geben das Heft des Handelns aus der Hand.

Gute Gründe also, nicht jeden Auftrag anzunehmen. Natürlich ist es notwendig, ein Existenzminimum zu erwirtschaften und deshalb für eine Mindestauslastung zu sorgen. Wer jedoch als Berater zielgerich-

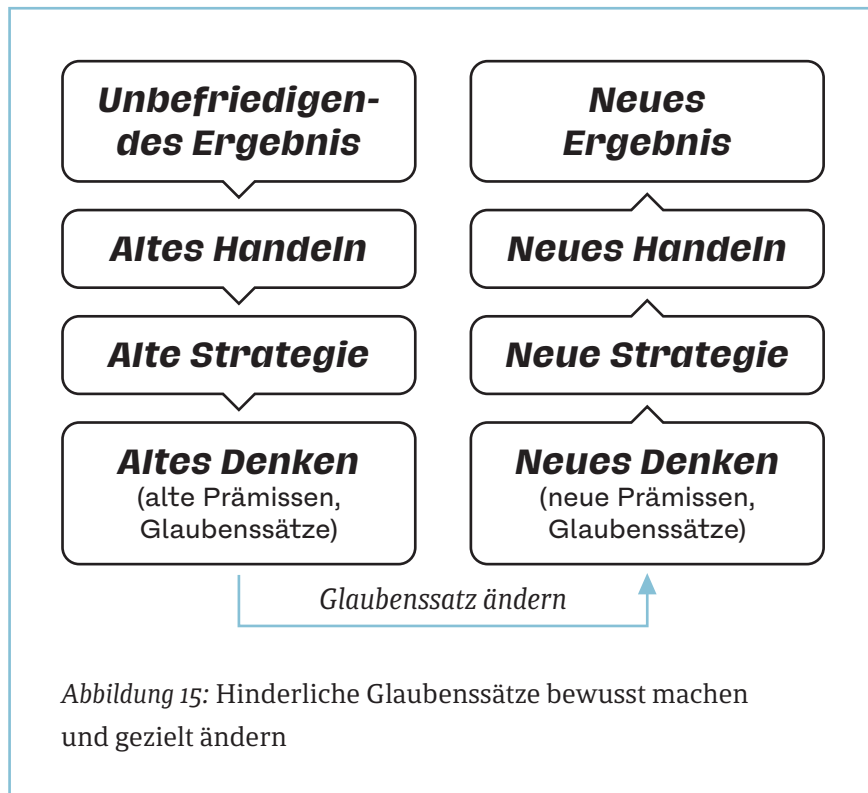
tet arbeitet, muss auch Aufträge ablehnen — selbst wenn es manchmal wehtut. Überwinden Sie die damit verbundenen Ängste!

## Die Prämissen neu setzen

Der Ausflug in die Welt der Berater-Glaubenssätze hat gezeigt, wie schnell und nachhaltig bestimmte Prämissen den Erfolg ausbremsen können. Doch wie lässt sich das Problem angehen? Verschiedene Strategien sind möglich, um »falsches Denken« durch andere, förderlichere Prämissen zu ersetzen — oder um die negativen Folgen von Glaubenssätzen zu vermeiden oder zumindest abzumildern.

### Glaubenssatz bewusst machen und aktiv verändern

Ein möglicher Ansatz liegt darin, sich seine hinderlichen Glaubenssätze bewusst zu machen und sie gezielt zu verändern. Vergegenwärtigen Sie sich hierzu vergangene Situationen beim Kunden, mit denen Sie unzufrieden waren, und überlegen Sie: »Welches Verhalten hat zu diesem unerwünschten Ergebnis geführt? Welche Strategie steht hinter diesem Verhalten, welcher Glaubenssatz bestimmt es?« Dieses stufenweise Rückschließen kann ein sehr spannender und erkenntnisreicher Prozess sein (siehe Abbildung 15).



Ein Beispiel: Ein Berater lässt seine Präsentationstermine Revue passieren und stellt fest, dass er an einer Stelle, nämlich bei der Honorarfrage, regelmäßig unklar auftritt. Nun überlegt er, welches Verhalten zu diesem unbefriedigenden Ergebnis führt und welcher Glaubenssatz möglicherweise dahintersteht.

Der Gedankengang dieses Beraters könnte dann wie folgt aussehen: »Ich komme immer wieder ins Stottern, wenn ich meinen Tagessatz nennen muss.

erfüllenden Prophezeiung und experimentieren Sie mit neuen Prämissen.

### Auf Ängste achten

Hinter vielen Glaubenssätzen stehen Ängste. Bei Beratern beobachte ich immer wieder Existenzängste, aber auch die Angst, keine Anerkennung zu bekommen, kommt häufig vor. Wenn sich ein Glaubenssatz verfestigt, liegt das oft an diesen Ängsten, die dem Glaubenssatz ständig neue Energie zuführen. Es

Warum? Weil ich eigentlich das Gefühl habe, Mittelständler zahlen diesen Preis nicht ...« Oder: »... weil ich das Gefühl habe, mit den großen, renommierten Beratungen kann ich nicht mithalten.« So kommt er seinen hinderlichen Glaubenssätzen auf die Spur.

Im nächsten Schritt können Sie versuchen, den hinderlichen Glaubenssatz gezielt zu verändern. Spielen Sie in Gedanken durch, was passiert, wenn die bisherige Prämisse nicht mehr gilt. Wie würde sich Ihr Verhalten, wie infolgedessen das Ergebnis verändern? Unterbrechen Sie den Kreislauf der sich selbst

kann deshalb sehr hilfreich sein, auf mögliche Ängste zu achten und gegebenenfalls die Energiezufuhr für die schädlichen Glaubenssätze abzdrehen.

Typisch ist die Geschichte eines Organisationsberaters, der lange Zeit gezögert hatte, sich selbstständig zu machen. Er war die Sicherheit des Angestelltendaseins gewohnt, fühlte sich in der Verantwortung für seine Familie und überlegte lange hin und her, bis er den Schritt endlich wagte. Doch die Angst, es nicht zu schaffen, lässt ihn nicht los — und befeuert eine ganze Reihe an Glaubenssätzen: Um den Auftrag zu bekommen, möchte er alles perfekt machen. Um ja keinen Kunden zu verprellen, setzt er sein Honorar eher niedrig an. Er wagt nicht, zu widersprechen, denn das könnte den Kunden verärgern. Und wenn der Kunde ein Anliegen äußert, steht er sofort bereit.

Auch die Sorge, keine Anerkennung zu bekommen, kann schädliche Glaubenssätze fördern. Ich erlebe immer wieder Berater, die ständig zu überzeugen suchen, wie toll ihr Angebot oder wie einzigartig ihre Leistung ist. Ständig erzählen sie von neuen Details ihrer Arbeit, immer in der Erwartung, dafür anerkannt zu werden — und nähren damit den Glaubenssatz: »Ich muss es perfekt machen.«

Wo Angst der Maßstab ist, können auch die Ergebnisse nicht optimal sein. Ersetzen Sie deshalb den Maßstab »Angst« durch einen anderen Maßstab, nämlich Ihre persönlichen Ziele (siehe Abbildung 16).

Überlegen Sie nun: Welches Denken, welchen Glaubenssatz brauchen Sie, um Ihre persönlichen Ziele zu erreichen? Und welches Verhalten resultiert daraus? Auf diese Weise lenken Sie Ihre Gedanken auf ein neues Gleis. Bislang befeuerte Angst Ihr Denken und Ihr Verhalten, und das führte zu unbefriedigenden Ergebnissen. Nun bestimmen Ihre persönlichen Ziele Ihr Denken, Ihr Verhalten und die Ergebnisse.

### Eine andere Bühne bereiten

Oft fällt es schwer oder dauert recht lange, einen hinderlichen Glaubenssatz abzulegen. Versuchen Sie, durch vorausschauendes Handeln die Folgen zumindest abzumildern. Ich nenne das gerne »eine andere Bühne bereiten«: Im Wissen um seine persönlichen Schwachstellen nutzt der Berater Möglichkeiten im Vorfeld, um bestimmte Themen von vornherein zu klären und sich so gar nicht erst in Erklärungsnot zu bringen. Wie das gelingen kann, zeigen die folgenden beiden Beispiele.

*Fall 1* ist eine klassische Situation: Nach einem langen Angebotsprozess erhält ein Beratungsunternehmen endlich den Auftrag – verbunden mit der Forderung, gleich mit dem Projekt anzufangen. Alle angestellten Berater sind im Augenblick jedoch voll ausgelastet, ein sofortiger Start ist daher kaum möglich. Für den Geschäftsführer des Beratungsunternehmens ist die Situation sehr unangenehm. Es fällt ihm enorm schwer, dem Kunden in dieser Lage zu erklären, dass er warten muss. Der Glaubenssatz, man

könne einen Kunden nicht warten lassen, sitzt bei ihm enorm tief.

In einem solchen Fall hilft es, eine andere Bühne zu bereiten. Das Beratungsunternehmen kalkuliert in seinem Angebot von vornherein mehrere Optionen:

*Option 1:* Projektstart nach Auftrag innerhalb von acht Wochen kostet Summe X.

*Option 2:* gleiches Angebot, jedoch Projektstart innerhalb von vier Wochen, kostet 10.000 Euro zusätzlich.

*Option 3:* sofortiger Start, 20.000 Euro zusätzlich.

Nun hat der Kunde die Wahl – und der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens vermeidet das Gespräch, das ihm so schwerfällt. Die meisten Kunden werden es nun nicht mehr so eilig mit dem Projektstart haben. Und wenn doch, erhält das Beratungsunternehmen immerhin ein ordentliches Schmerzensgeld. Da fällt es auch leichter, die notwendigen Ressourcen doch noch irgendwie zu organisieren.

*Fall 2:* Ein Einzelkämpfer ist erfolgreich tätig als strategischer Partner von Geschäftsführern im Mittelstand. Er leistet hervorragende Arbeit, berechnet ein hohes Honorar, tut sich aber schwer, dieses Honorar bei seinen Kunden zu vertreten. Im Grunde schlägt er sich mit dem Glaubenssatz herum, dass Mittelständler diesen Preis womöglich nicht zahlen.

Auch er hat die Bühne so bereitet, dass er einer

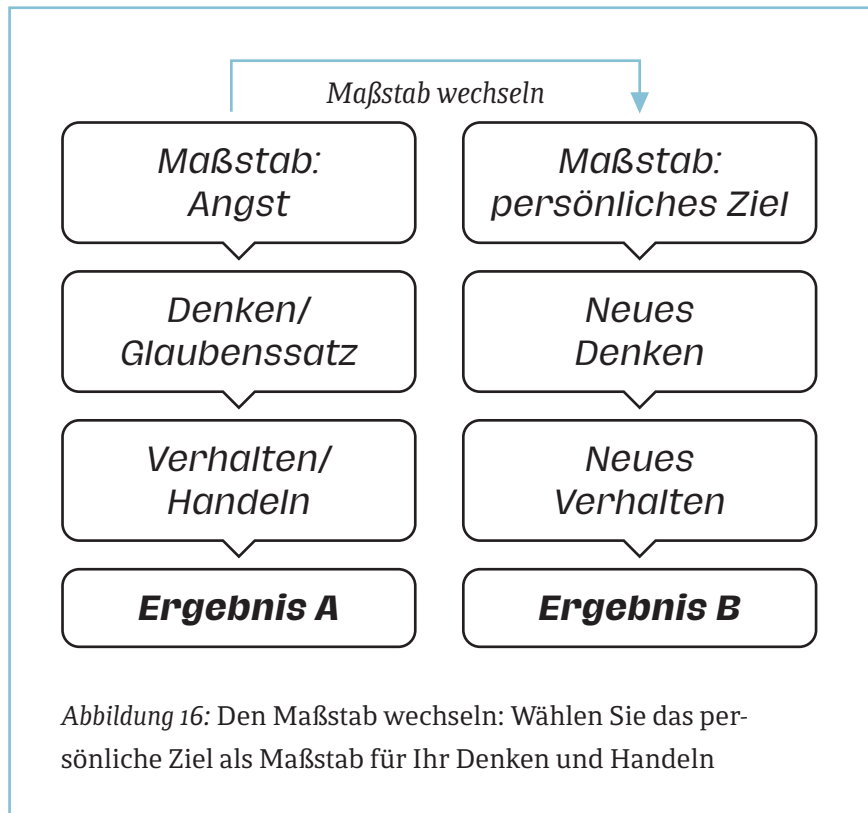


Abbildung 16: Den Maßstab wechseln: Wählen Sie das persönliche Ziel als Maßstab für Ihr Denken und Handeln

Honorardiskussion aus dem Weg geht. Sein Instrument ist ein Zusatz zum Angebot, eine Art FAQ-Liste, also eine Auflistung der häufigsten Fragen und Antworten. Darin verdeutlicht er, wie er seine Kunden in der Regel an bestimmten Stellen signifikant weiterbringt — und dass die Vergütung sich an diesem Nutzen orientiert. Zudem bietet er an, jederzeit ein Gespräch mit einem Referenzkunden zu vermitteln.

Zwei Beispiele, die für viele andere Möglichkeiten stehen. Indem Sie die Bühne richtig bereiten, können Sie problematische Verhaltensweisen bis zu einem gewissen Grad verdecken. Das gilt für hinderliche Glaubenssätze, aber natürlich auch für andere Schwächen, die Sie dem Kunden gegenüber nicht zeigen möchten. ■

## KAPITEL 07:

# Das Ziel hinter dem Anlass

### Inhalt Kapitel 07:

- 72 **Verkäufer oder Berater?  
Zwei grundverschiedene Wege**
- 74 **Klassisches Vorgehen: Der Weg des Experten**
- 75 **In der Tiefe forschen:  
Der Weg des Trusted Advisors**
- 79 **Vergleich der Wege: Was der Trusted  
Advisor von Anfang an anders macht**

**W**enn ein Interessent bei einem Berater anfragt, hat er einen Anlass. Zum Beispiel möchte er für sein Unternehmen ein Leitbild erstellen, weiß aber nicht, wie er dabei vorgehen soll. Oder er sieht Nachholbedarf im Bereich Digitalisierung und sucht nach einem Experten, der ihn dabei unterstützt, eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln.

Wie reagieren Berater, wenn sie eine solche Anfrage erhalten? Normalerweise vereinbaren sie ein erstes Gespräch, lassen sich das Anliegen näher beschreiben, schlagen eine Lösung vor und erstellen, sofern der Interessent sie dazu auffordert, ein Angebot. Nicht so ein Trusted Advisor. Niemals würde er sich mit dem Anlass begnügen und gleich eine Lösung vorschlagen. Für ihn ist es entscheidend, zwei Dinge streng voneinander zu unterscheiden: Das eine ist der Anlass, also das, was der Kunde haben will, glaubt zu brauchen, oder wovon der Kunde denkt, dass es sein Problem löst. Das andere sind die dahinter stehenden Ziele. Diese kennt der Kunde nicht immer, oft hat er nur ein diffuses Gefühl da-

für und doch treiben sie ihn um.

Der Trusted Advisor nutzt deshalb bereits die ersten Gespräche, um mit einer geschickten Gesprächsführung und beharrlichem Nachfragen die Ziele hinter dem Anlass zu erfahren. Die Ergebnisse sind oft unerwartet, manchmal verblüffend: Da hat der Geschäftsführer eines Maschinenbauunternehmens angefragt, weil er ein Leitbild haben möchte. Tatsächlich geht es ihm darum, einen Dauerkonflikt zwischen Produktion und Vertrieb zu schlichten. Oder der Geschäftsführer eines Handelsunternehmens hat angefragt, weil er eine Digitalisierungsstrategie entwickeln will. Tatsächlich ist es sein Ziel, sein Unternehmen auf einen stabilen Wachstumspfad zurückzuführen.

Auf diese beiden Beispiele komme ich später in diesem Kapitel zurück und werde skizzieren, wie ein Trusted Advisor hier vorgegangen ist. Zunächst gilt es festzuhalten: Die eigentlichen Ziele des Kunden und damit seine relevanten Probleme liegen oft weit entfernt vom Anlass, mit dem er sich an einen Berater wendet.



Für den Trusted Advisor steht der Kundennutzen an erster Stelle — das lässt sich nicht oft genug betonen. Deshalb ist es für ihn auch so wichtig, die Ziele hinter dem Anlass zu erfahren. Denn was bringt dem Kunden die Lösung eines vordergründigen Problems, wenn sein eigentliches Anliegen unerfüllt bleibt? Nur wenn der Trusted Advisor die Ziele kennt, kann er entscheiden, welche Probleme für die Zielerreichung relevant sind, welche er hingegen vernachlässigen oder hintanstellen kann.

Während der Experte es gewohnt ist, den Anlass der Anfrage aufzugreifen und das gewünschte Problem zu lösen, tritt der Trusted Advisor zunächst einen Schritt zurück und fragt: »Ist dieses Problem für die Ziele meines Kunden relevant?« Ihm geht es darum, das Notwendige zu tun, um dessen Ziele zu erreichen. Nicht weniger, aber eben auch nicht mehr. Er vermeidet es, überflüssige Baustellen aufzumachen. Demgegenüber neigt ein Experte dazu, im Bereich seiner Expertise sämtliche Probleme eines Kunden zu thematisieren und dafür Lösungen anzubieten. So vergeudet der Kunde zuweilen Ressourcen für Probleme, die er selbst wahrscheinlich niemals gesehen hätte, die ihn aber am Erreichen seiner wahren Ziele auch nicht weiter gehindert hätten.

Was ich damit meine, lässt sich schön an der Haltung eines Hausgutachters illustrieren, den ich vor einiger Zeit wegen eines Wasserschadens im Keller bestellt hatte. »Wir müssen uns jetzt darauf verständigen,

was ich genau begutachten soll«, erklärte er mir. »Wir können durchs Haus gehen und ich kann Ihnen alles sagen, was mir auffällt. Als Gutachter fällt mir immer etwas auf! Am Ende haben Sie dann zehn weitere Baustellen für Dinge, von denen Sie wahrscheinlich nie etwas erfahren hätten und die nie zum Problem geworden wären.« Nun ja, darauf konnte ich gerne verzichten. Mir ging es wirklich nur um den feuchten Keller.

Auf die Beraterbranche angewendet, bedeutet das: Ein Experte erkennt in seinem Fachgebiet sofort alle Probleme. Meist ist es ihm dann auch ein Anliegen, diese Probleme anzusprechen, und am liebsten würde er sie mit seinem Wissen und Können auch lösen. Demgegenüber fragt der Trusted Advisor zunächst nach dem Ziel. Und wenn dieses Ziel im übertragenen Sinne nur ein trockener Keller ist, konzentriert er sich eben darauf, die eindringende Feuchtigkeit zu stoppen. Alle anderen Probleme blendet er aus.

Für den Kunden liegt hierin der häufig entscheidende Vorteil in der Zusammenarbeit mit einem Trusted Advisor: Er erreicht seine eigentlichen Ziele, ohne Gefahr zu laufen, seine Kräfte auf Nebenschauplätzen zu vergeuden.

## **Verkäufer oder Berater? Zwei grundverschiedene Wege**

Ein Interessent fragt an, er hat einen bestimmten Anlass. Für den nun folgenden Anfrageprozess lassen sich zwei grundverschiedene Pfade unterscheiden. Der eine ist der klassische Weg des Beraters, der andere die Vorgehensweise des Trusted Advisors (siehe Abbildung 17).

Der Prozess beginnt mit der Anfrage. Der Interessent meldet sich mit einem Problem, für das er einen Berater sucht. Entweder er kennt die Lösung bereits und möchte einen Dienstleister mit der Umsetzung beauftragen — oder er weiß die Lösung noch nicht und sucht hierfür einen Experten.

Es kommt zum Erstgespräch, bei dem der Berater sich nach den Details erkundigt. »Was genau brauchen Sie?«, lautet die Frage im Falle des umsetzungsorientierten Dienstleisters, während der Experte zunächst den Grund der Anfrage in den Mittelpunkt rückt: »Können Sie mir das Problem genauer beschreiben?« In beiden Fällen haben die Berater bereits vor Augen, wie sie vorgehen wollen. Der Dienstleister ebenso wie der Experte möchte sein Gegenüber jetzt nur noch davon überzeugen, dass er der Richtige für die Aufgabe ist. Er zeigt Powerpoint-Folien, nennt Referenzen, erklärt seine Methoden, möchte unausgesprochen verdeutlichen: »Ich bin besser als meine Mitbewerber.« Wenn das Gespräch gut verläuft, darf der Berater ein Angebot

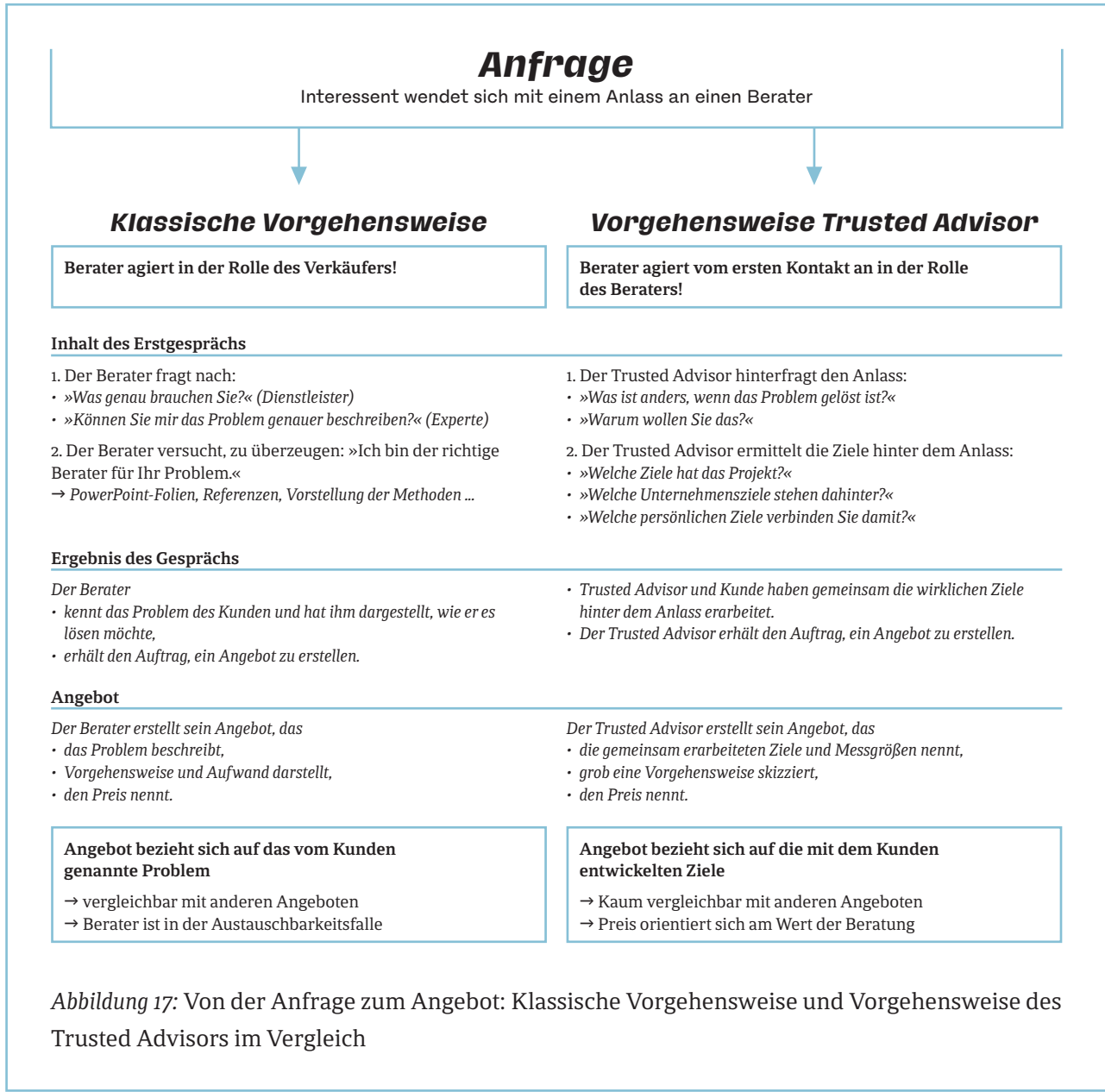


Abbildung 17: Von der Anfrage zum Angebot: Klassische Vorgehensweise und Vorgehensweise des Trusted Advisors im Vergleich

erstellen. Darin beschreibt er das Problem, legt seine Vorgehensweise dar und nennt einen Preis, der sich aus Aufwand und Tagessatz errechnet.

Das ist die klassische Vorgehensweise, für die vor allem zwei Aspekte charakteristisch sind:

- Der Berater agiert als Verkäufer; ihm geht es darum, den Interessenten von seinen Leistungen zu überzeugen.
- Das Angebot bezieht sich auf das vom Kunden genannte Problem. Damit wird es austauschbar, weil es sich auf eine vom Kunden selbst definierte und damit vergleichbare Leistung bezieht.

Der Kunde kann mehrere Angebote einholen und diese vergleichen. Da die Qualität in der Regel ähnlich ist, wird er die preiswerteste Alternative wählen oder zumindest in Preisverhandlungen eintreten. Der Berater ist in der Austauschbarkeitsfalle gefangen.

Der Trusted Advisor wählt demgegenüber eine andere Vorgehensweise, die es ihm ermöglicht, die Austauschbarkeitsfalle zu vermeiden.

Auch hier meldet sich der Kunde mit einem Anlass. Der Trusted Advisor nimmt den Grund der An-

frage ernst: Natürlich wird er sich mit dem Anlass befassen, in vielen Fällen hierfür auch eine Lösung finden müssen. Er weiß aber auch, dass das eigentliche Problem möglicherweise an anderer Stelle liegt und sich der Anlass manchmal als Nebenschauplatz herausstellt. Im Unterschied zum Dienstleister und Experten bleibt der Trusted Advisor im Erstgespräch deshalb nicht auf der Anlausebene stehen, sondern bohrt tiefer und fragt nach: »Was ist denn anders, wenn das Problem gelöst ist?« Und weiter: »Warum möchten Sie das erreichen? Was bedeutet es Ihnen persönlich, wenn das Projekt erfolgreich ist?« Auf diese Weise versucht er, die hinter dem Anlass stehenden Projektziele, Unternehmensziele, aber auch persönlichen Ziele seines Gegenübers zu erfahren. Dieses Warum zu verstehen, ist für den Trusted Advisor elementar, denn die Ziele des Kunden bilden für ihn die Basis, um den Wert seiner Beratung zu ermitteln und das Angebot zu erstellen.

Am Ende des Erstgesprächs hat sich bereits Grundlegendes ereignet. Der Kunde kennt zumindest in Grundzügen schon seine eigentlichen Ziele, die ihm in aller Regel vorher so nicht bewusst waren. Indem der Trusted Advisor ihm geholfen hat, sich klar zu werden, was er will, hat dieser ihm damit schon vom ersten Gespräch an Nutzen gebracht. Doch auch der Trusted Advisor zieht seine Vorteile aus dem Gespräch: Er kann einen Beratungsprozess vorschlagen, der sich auf den tatsächlichen Bedarf des Kunden bezieht. In seinem Angebot führt er die

gemeinsam erarbeiteten Ziele und deren Messgrößen auf, skizziert grob seine Vorgehensweise und nennt einen Preis, der sich am Wert der Beratung für den Kunden orientiert.

Für das Vorgehen des Trusted Advisors sind zwei Aspekte charakteristisch, die sich grundlegend von der klassischen Vorgehensweise unterscheiden:

- Der Trusted Advisor agiert vom ersten Kontakt an in der Rolle des Beraters; ihm geht es von Anfang an darum, gemeinsam mit seinem Gegenüber die Ziele hinter dem Anlass zu ergründen.
- Das Angebot bezieht sich auf die mit dem Kunden entwickelten Ziele und ist deshalb kaum vergleichbar mit anderen Angeboten.

Eines jedoch muss sich der Trusted Advisor gewärtig sein. Der Kunde kann und wird anhand der klar definierten Ziele am Ende den Erfolg und die Qualität des Beratungsprozesses beurteilen. Ein echter Trusted Advisor nimmt diese Herausforderung gerne an: Für ihn ist es selbstverständlich, sich intensiv und laufend mit dem Nutzen zu beschäftigen, den er für seinen Kunden erbringt.

## Klassisches Vorgehen: Der Weg des Experten

Angenommen ein Interessent wendet sich an einen Experten. Wie würde der Anfrageprozess typischerweise ablaufen? Sehen wir uns hierzu die beiden eingangs erwähnten Beispiele, die Anfrage nach einem Leitbild und die Anfrage nach einer Digitalisierungsstrategie, näher an.

Fall 1, die Anfrage eines mittelständischen Maschinenbauers: Der Geschäftsführer wendet sich per E-Mail an den Inhaber eines Beratungshauses. Er habe gehört, das Beratungsunternehmen unterstütze die Entwicklung von Leitbildern, schreibt er: »Wir benötigen ein solches Leitbild. Können wir uns hierzu kennenlernen und das Thema besprechen?« Der Berater, ein Experte für das Thema Leitbildentwicklung, vereinbart einen Termin. Zur Vorbereitung stellt er Unterlagen zum Thema Leitbild zusammen, rekapituliert zurückliegende Projekte und überlegt, welche Referenzen er dem Interessenten nennen kann.

Es kommt zum Treffen. Der Geschäftsführer lenkt das Gespräch schnell auf das Thema: »Erzählen Sie doch einmal, was Sie mit Leitbildern alles machen!« Der Berater ist gut vorbereitet und präsentiert anhand einiger Folien, wie er Leitbilder entwickelt. Er führt Beispiele an, nennt Referenzen und zeigt, wie einschlägig seine Erfahrungen in diesem Bereich sind.

Im zweiten Teil des Gesprächs geht es um nähere Details. So möchte der Berater wissen, wie sich sein Gegenüber den Ablauf vorstellt und wer alles an der Leitbildentwicklung beteiligt sein soll. Am Ende des Gesprächs weiß der Berater ziemlich genau, was der Kunde möchte.

Auf dieser Grundlage kalkuliert er im Anschluss in Ruhe sein Angebot:

- Workshop mit den Führungskräften (1 Tag),
- Konzeptentwicklung (3 Tage),
- Workshop mit den Mitarbeitern (1 Tag),
- Einführung und Umsetzung (3 Tage).

Bei einem Tagessatz von 1.500 Euro ergibt sich ein Honorar in Höhe von 12.000 Euro.

Der Berater schickt das Angebot ab und hofft auf den Auftrag. Unterdessen führt der Geschäftsführer noch Gespräche mit einigen anderen Beratern, die ihm ebenfalls Angebote zusenden. Gut möglich, dass die Wettbewerber ähnlich kompetent wirken, einer von ihnen aber für die Leitbildentwicklung nur 10.000 Euro verlangt. Damit hätte der teurere Berater schlechtere Karten.

Fall 2, die Anfrage eines Handelsunternehmens: Auch hier meldet sich der Geschäftsführer bei einem renommierten Beratungsunternehmen. Ihm geht es um die Digitalisierungsstrategie, die er gerne reflektieren und neu aufsetzen möchte.

Der Berater, ganz in der Rolle des Experten, fragt sogleich nach: »Was verstehen Sie unter Digitalisierungsstrategie? Was brauchen Sie genau von uns?«

»Neben unserem Einzelhandelsgeschäft betreiben wir einen Onlinehandel, der nur so mittelpärchtig läuft«, entgegnet der Geschäftsführer. »Wir fragen uns, ob wir hier nicht noch mehr machen könnten.«

»An was haben Sie denn gedacht?«, hakt der Berater nach. Daraufhin geht sein Gesprächspartner in die Details und spricht davon, die »Customer-Touchpoints« und die »Customer-Experience« sollten neu gestaltet oder verbessert werden. Der Berater stellt noch einige weitere Fragen, hat aber eigentlich schon alle Stichworte notiert, die er braucht. »Ja, im Bereich »Customer-Experience« haben wir gerade ein interessantes Projekt durchgeführt ...«, fängt er an zu erzählen. Ausführlich schildert er seine Erfahrungen, erklärt, wie er sich eine Lösung vorstellt und worauf zu achten ist. Der Geschäftsführer zeigt sich interessiert und bittet um ein Angebot.

Das Angebot folgt dem vertrauten Schema. Es beschreibt die Ausgangssituation, listet Leistungen und Zeitaufwand auf, nennt den Tagessatz und das daraus errechnete Honorar. Auch in diesem Fall

führt der Geschäftsführer noch mit einem weiteren Berater ein Gespräch, wieder fallen die Stichworte »Customer-Touchpoints« und »Customer-Experience«. Am Ende erscheinen ihm beide Berater gleich sympathisch und gleich gut. Also entscheidet er sich für das günstigere Angebot.

Klassische Anfrage, klassisches Vorgehen! Doch wie würden die Gespräche im Falle eines Trusted Advisors verlaufen?

## In der Tiefe forschen: Der Weg des Trusted Advisors

Oft ist der Anlass vergleichbar mit der Spitze eines Eisbergs. Das eigentliche Anliegen des Anfragers verbirgt sich unter der Oberfläche — und für den Berater liegt die Herausforderung darin, unter die Oberfläche zu tauchen und in der Tiefe zumindest wesentliche Teile dieses Eisbergs zu erkunden. Einem erfahrenen Trusted Advisor gelingt das in der Regel schon beim ersten Tauchgang, also im Erstgespräch. Er durchstößt die Oberfläche und dringt gemeinsam mit seinem Gegenüber zu dessen Zielen vor.

Wie gelingt ihm das? Die Vorgehensweise lässt sich wieder an den beiden Beispielen zeigen — dem Maschinenbauer, der ein Leitbild erstellen wollte, und dem Händler, der nach einer Digitalisierungsstrategie suchte. Ich skizziere nunmehr in groben

Zügen die Variante, wie sie sich tatsächlich zugetragen hat. Natürlich sind die eigentlichen Gespräche viel komplexer und gehen auch manchen Umweg, es handelt sich um eine Raffung zur Veranschaulichung.

### **Fall 1: Das Ziel hinter dem Anlass des Maschinenbauers**

Nach Small Talk und kurzer Vorstellung kam der Geschäftsführer auf sein Anliegen zu sprechen. Er benötigte ein Leitbild, denn »wenn wir gemeinsam mit den Mitarbeitern ein Leitbild entwickeln, finden wir besser zueinander und alle werden wieder mehr an einem Strang ziehen«.

»Ach, das klingt spannend«, meinte daraufhin der Trusted Advisor. »Erzählen Sie doch einmal, was würde sich denn genau ändern, wenn Sie das Leitbild einführen?« Mit dieser Frage lenkte der Berater das Gespräch auf die Probleme oder Motive, die hinter dem Wunsch nach einem Leitbild stehen könnten. Denkbar sind an dieser Stelle auch andere Fragen: »Woran würden Sie denn merken, dass das Leitbild Veränderungen im Unternehmen bewirkt?« Oder ganz direkt: »Was sind denn die Ziele, die Sie mit dem Leitbild verbinden?«

Geschäftsführer: »Ja, die Reibung würde weniger.«

Trusted Advisor: »Welche Reibung?«

Geschäftsführer: »Zwischen den Mitarbeitern.«

Trusted Advisor: »Wer arbeitet denn nicht zu-

## **»Der Trusted Advisor wollte verstehen, wo das Problem lag. Sein Gegenüber spürte dieses ehrliche Interesse — und öffnete sich zusehends.«**

sammen? Gibt es bestimmte Abteilungen oder bestimmte Teams? Wo beobachten Sie diese Reibung?«

Geschäftsführer: »Ja, wir haben in letzter Zeit häufig Konflikte zwischen Vertrieb und Produktion.«

Der Trusted Advisor ließ sich von seiner Neugierde leiten und forschte weiter. Er wollte verstehen, wo das eigentliche Problem lag. Sein Gegenüber spürte dieses ehrliche Interesse und öffnete sich zusehends. Nach einer Weile war beiden klar: Das eigentliche Problem waren ständige Konflikte zwischen Produktion und Vertrieb. Der Vertrieb machte den Kunden gegenüber Zusagen, die von der Produktion nicht eingehalten wurden.

»Was bedeutet das für Sie?«, fragte der Trusted Advisor weiter. »Welche geschäftlichen Konsequenzen hat das für Sie?«

Da sprudelte es aus dem Geschäftsführer heraus: »Die Reklamationsquote bei den Kunden ist

exorbitant gestiegen, sie liegt bei über 10 Prozent. Das ist auch kein Wunder, denn auch unsere Lieferzeitüberschreitungen sind um 30 Prozent gestiegen. Das alles wird jetzt richtig teuer. Im letzten Jahr mussten wir 400.000 Euro Vertragsstrafen an Kunden bezahlen ...«

»Ich kann mir vorstellen, dass das auch für Sie selbst belastend ist«, erkundigte sich der Trusted Advisor behutsam nach den persönlichen Konsequenzen, die sich für den Geschäftsführer aus den ständigen Streitereien zwischen Produktion und Vertrieb ergaben.

»Ja, tatsächlich ist es so, dass ich laufend Feuerwehreinätze beim Kunden habe«, antwortete der Geschäftsführer. »Ich muss ja versuchen, die Kunden zu beschwichtigen, wenn wir Termine nicht einhalten können. Außerdem bin ich ständig damit beschäftigt, zwischen Produktion und Vertrieb zu schlichten.«

Das Gespräch lief gut; es berührte offensichtlich

Themen, bei denen der Geschäftsführer einen Leistungsdruck verspürte. Der Trusted Advisor fasste nach: »Wie oft passiert es denn, dass Sie mit Kunden sprechen müssen? Wie oft müssen Sie zwischen Ihren Leuten schlichten? Welchen Aufwand kostet Sie das?« Mit den Kunden verbringe er deswegen »gut und gerne« acht bis zehn Stunden pro Woche, erklärte der Geschäftsführer, und mit der Streitschlichtung sei er »sicherlich noch einmal einen halben Tag pro Woche« beschäftigt.

»Im Grunde geht es also darum, dass Produktion und Vertrieb besser zusammenarbeiten«, zog der Trusted Advisor ein Zwischenfazit, »weil Sie am Ende des Tages Ihre Reklamationsquote senken, Lieferzeiten besser einhalten und Vertragsstrafen vermeiden möchten. Und weil Sie persönlich weniger involviert sein wollen.«

Der Geschäftsführer nickte. Daraufhin lenkte der Trusted Advisor das Gespräch auf die Ziele. »Wie müsste sich die Sache denn entwickeln?«, fragte er. »Wie hoch dürfte die Reklamationsquote noch sein, damit Sie zufrieden wären? Wohin müssten sich die Lieferzeiten, wohin die Vertragsstrafen entwickeln? Wie viel Zeit wären Sie bereit, künftig noch persönlich zu investieren?«

Der Geschäftsführer nannte seine Vorstellungen — und formulierte damit zugleich seine eigentlichen Anliegen. Der Trusted Advisor notierte sich die wesentlichen Punkte und stellte dann fest: »Ein Leitbild hilft Ihnen da nicht weiter. Da brauchen wir

einen Prozess, der sieht so aus ...« Nun skizzierte er kurz, wie er das Problem angehen würde.

Am Ende des Gesprächs versprach der Trusted Advisor, innerhalb der folgenden drei Tage ein Angebot zu schicken. Auf seinen Wunsch vereinbarten beide zudem einen Telefontermin, um nach Eingang des Angebots mögliche Fragen besprechen zu können.

Im Rückblick gesehen hatte das Gespräch eine bemerkenswerte Wendung genommen. Vom ursprünglichen Anlass, der Notwendigkeit eines Leitbilds, war am Ende nicht mehr die Rede. Dementsprechend erwähnte der Trusted Advisor auch in seinem Angebot das Thema Leitbild mit keinem Wort. Stattdessen fasste er zunächst in wenigen Zeilen die vom Geschäftsführer geschilderte Ausgangslage zusammen. Im folgenden Abschnitt seines Angebots nannte er präzise die Ziele, die er gemeinsam mit dem Geschäftsführer erarbeitet und besprochen hatte:

- Reduktion der Reklamationsquote auf 3 Prozent,
- Reduktion der Lieferzeitüberschreitungen auf 15 Prozent,
- Verringerung der Vertragsstrafen auf maximal 200.000 Euro pro Jahr,

- im Monat maximal zwei Feuerwehreinsätze beim Kunden und maximal eine Streitschlichtung im Verhältnis zwischen Produktion und Vertrieb.

Das Honorar kalkulierte er mit 60.000 Euro — deutlich mehr, als er für die Entwicklung eines Leitbilds hätte fordern können. Sein Angebot bezog sich auf die gemeinsam erarbeiteten Ziele und entging damit der Vergleichbarkeit.

Weil ein Entscheider in so einem Fall das geforderte Honorar nicht mehr problemlos mit den Angeboten anderer Trusted Advisors vergleichen kann, wird er es stattdessen zum erwarteten Nutzen in Bezug setzen. Entnimmt er zum Beispiel den Beratungszielen, künftig 200.000 Euro an Vertragsstrafen einzusparen, dürfte ihm ein Honorar von 60.000 Euro als sehr angemessen erscheinen. Hätte der Trusted Advisor mit einem wertbasierten Modell kalkuliert, wäre er vermutlich auf ein noch weit höheres Honorar gekommen, ohne den Kunden vor den Kopf zu stoßen (siehe Kapitel P4, Abschnitt »Baustein 5: Honorar und Zahlungskonditionen«).

### **Fall 2: Das Ziel hinter dem Anlass des Handelsunternehmens**

Auch im Falle des Handelsunternehmens kam es zu einem Gespräch auf Entscheidungsebene. Der



Geschäftsführer hatte sich an den Inhaber einer renommierten Beratung gewandt, weil er die Digitalisierungsstrategie seines Unternehmens neu aufsetzen wollte. Wieder gab sich der Trusted Advisor mit dem Anlass nicht zufrieden.

»Angenommen die Digitalisierungsstrategie liegt vor, was ist denn dann anders?«, fragte er. »Welche neuen Möglichkeiten ergeben sich daraus?«

Der Geschäftsführer zögerte. »Na ja«, meinte er schließlich, »so ganz klar ist das nicht. Um ehrlich zu sein, stellen wir uns die Frage, ob wir im Onlinehandel überhaupt noch mitziehen können.« Konkurrent A sei da deutlich weiter und erfolgreicher.

Trusted Advisor: »Was würde denn passieren, wenn wir zu dem Ergebnis kämen, Ihr Unternehmen kann da wahrscheinlich nicht mitziehen?«

Geschäftsführer: »Dann könnten wir den Onlinehandel einstellen!«

Trusted Advisor: »Ein Ziel ist es also herauszufinden, ob der Onlinehandel weitergeführt werden soll, ob dieser Verkaufsweg überhaupt noch rentabel sein kann. Richtig?«

Der Geschäftsführer stimmte zu. Damit verfügte der Trusted Advisor über eine erste wichtige Information: Sein Gegenüber benötigte offensichtlich eine konkrete geschäftliche Entscheidung, nämlich für oder gegen die Fortführung des Onlinehandels. Daran anknüpfend fragte er weiter: »Welche Parameter brauchen Sie denn, um herauszufinden, ob der Onlinehandel rentabel ist? Wie schätzen Sie das

erforderliche Marktvolumen ein?« Der Geschäftsführer nannte die wesentlichen Daten, die sich der Trusted Advisor notierte.

»Noch einmal zurück zum Konkurrenten A«, fuhr der Trusted Advisor fort. »Einmal angenommen, der Onlinehandel fällt weg. Wie könnten Sie sich dann gegen diesen Konkurrenten durchsetzen?« Mit seiner Frage traf er ins Schwarze.

»Gut, dass Sie es ansprechen!«, sagte der Geschäftsführer. »Eigentlich ist es so, dass wir gegenüber der Firma A in den letzten Jahren immer wieder verlieren.«

»Aha«, dachte der Trusted Advisor, »hier geht es nicht nur um die Frage der Absatzkanäle.« Er verfolgte diese Spur weiter: »Es geht Ihnen also auch darum, wie Sie dauerhaft Wettbewerbsvorteile gegenüber diesem Konkurrenten erzielen können.«

Geschäftsführer: »Ja, genau.«

Trusted Advisor: »Haben Sie denn darüber schon einmal nachgedacht?«

Geschäftsführer: »Ja klar, wir haben ein Papier erstellt. Da stehen verschiedene Optionen drin, aber es ist nie aus einer etwas geworden.«

Trusted Advisor: »Okay, wäre es für sie also hilfreich, wenn wir uns das Thema Wettbewerbsvorteile einmal ansehen? Was bräuchten Sie dazu konkret?«

Geschäftsführer: »Interessant wäre es, einen wirklichen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb herauszuholen.«

Wieder ein konkretes Ziel! Der Trusted Advisor fuhr mit seinen Fragen noch eine Weile fort und es kamen noch zwei weitere Projektziele hinzu. Nun lenkte er das Gespräch auf die Unternehmensziele: »Wo wollen Sie eigentlich mit Ihrem Unternehmen hin?« Der Geschäftsführer holte etwas weiter aus. In früheren Jahren sei das Unternehmen solide gewachsen, doch dann habe es einen Einbruch gegeben, von dem man sich bis heute noch nicht erholt habe. »Wir hatten früher einmal stabile 7 Prozent Wachstum pro Jahr. Das wollen wir wieder erreichen.«

Trusted Advisor: »Wie viel haben Sie denn heute?«

Geschäftsführer: »Nur noch 2 Prozent Wachstum.«

Trusted Advisor: »Was heißt das in Zahlen? Wie viel Ertrag machen Sie heute?« Der Vorstandschef nannte die Summe, worauf der Berater feststellte: »Das heißt also, Sie müssten 4 Millionen Euro mehr Ertrag pro Jahr machen. Nehmen wir das doch als Ziel auf. Denn das, was wir erarbeiten wollen, muss ja auf dieses Ziel hin ausgerichtet sein.«

Damit lagen die Projektziele und das wesentliche Unternehmensziel auf dem Tisch. Nun interessierten den Trusted Advisor noch die persönlichen Ziele seines Gegenübers. »Sie sind hier Geschäftsführer, klar, da geht es Ihnen um den Erfolg des Unternehmens. Dennoch die Frage: Was bedeutet es für Sie persönlich, wenn Sie es schaffen, das Unter-

nehmen wieder zu stabilisieren?»

Das Gespräch war bis hierher gut verlaufen, der Geschäftsführer hatte das Gefühl, dem Berater vertrauen zu können. »Ehrlich gesagt«, gestand er, »ich mache mir um das Unternehmen Sorgen und schlafe deshalb seit ein paar Jahren unruhig.« Mit der Rückkehr des Unternehmens auf einen stabilen Wachstumspfad erhoffte er sich, wieder ruhig schlafen zu können. Ein klares persönliches Ziel.

Am Ende des Gesprächs verfügte der Trusted Advisor über eine Liste aus Projektzielen, Unternehmenszielen und persönlichen Zielen, jeweils hinterlegt mit messbaren Kriterien. Der Geschäftsführer fühlte sich verstanden und war an einer Zusammenarbeit interessiert. »Können Sie uns da begleiten?« fragte er — worauf der Trusted Advisor bestätigte, diese Themen abzudecken, und versprach, ein Angebot zu erstellen.

Mit dem ursprünglichen Wunsch nach einer Digitalisierungsstrategie hatte das Angebot, das der Berater nun erstellte, kaum mehr etwas zu tun. Stattdessen orientierte es sich an den Zielen, die im Gespräch mit dem Geschäftsführer gemeinsam erarbeitet wurden.

## **Vergleich der Wege: Was der Trusted Advisor von Anfang an anders macht**

Sieht man sich die beiden Vorgehensweisen an, fällt vor allem ein Unterschied auf. Während der Experte das vom Entscheider genannte Problem aufgreift und hierfür eine Lösung anbietet, mithin als Verkäufer auftritt, sucht der Trusted Advisor von Anfang an den Schulterchluss mit seinem Gegenüber. Mit beraterischer Neugier ergründet er das Ziel hinter dem Anliegen und macht sich dieses Ziel zu eigen. Genau das ist das Magische an der Situation: Er hat ein gemeinsames Ziel mit seinem Kunden!

Das klingt banal, hat aber weitreichende Folgen. Im Falle des Experten kreist das Gespräch ausschließlich um den Anlass. Der Entscheider sagt, was er will, und der Berater unterbreitet ihm hierfür ein Angebot. Dagegen schafft der Trusted Advisor mit der Art, wie er durch den Anfrageprozess führt, ein gemeinsames Ziel, auf das er von nun an zusammen mit dem Kunden hinsteuern kann. Schon jetzt spricht er mit seinem Kunden in der Wir-Form: »Wir können nun Folgendes machen ..., und auf diese Weise erreichen wir ...«

Der Trusted Advisor bewegt sich vom ersten Augenblick an in seinem Metier: Er agiert als Berater, der den Nutzen seines Kunden über alles stellt. Während der Experte erst noch über seine Leistun-

gen spricht, involviert der Trusted Advisor sein Gegenüber bereits in einen gemeinsamen Prozess. Je mehr sich der Prozess den tatsächlichen Problemen nähert, desto mehr berührt er den Entscheider auch emotional. Erstmals sieht dieser in großer Klarheit, was sein tatsächliches Problem ist — und kann damit rechnen, dass er hierfür eine Lösung erhält.

Im Falle des Experten ist dagegen die Wahrscheinlichkeit hoch, dass zwar das Anlassproblem gelöst wird, nicht jedoch dahinterliegende Ziele — schlicht deshalb, weil die Ziele des Kunden im Dunkeln bleiben. Manchmal bleibt damit die eigentliche Aufgabe ungelöst: Hätte etwa der Maschinenbauer einen Experten als Berater beauftragt, würde sein Unternehmen jetzt über ein Leitbild verfügen; das eigentliche Problem wäre damit jedoch nicht gelöst. Für das im Grunde überflüssige Projekt hätte der Maschinenbauer über einen längeren Zeitraum Ressourcen gebunden und ein Beraterhonorar von 12.000 Euro bezahlt.

Ähnlich im Falle des Handelsunternehmens, auch hier hätte ein Berater in der Rolle des Experten kaum einen Mehrwert erbracht. Das Unternehmen hätte eine Customer-Experience-Analyse durchgeführt, würde über eine neue Digitalisierungsstrategie verfügen, hätte Verbesserungsvorschläge für seinen Onlineauftritt erhalten — und würde auf dieser Grundlage eine Agentur beauftragen, um das Onlinegeschäft neu aufzustellen.

Das heißt allerdings nicht, dass der Kunde

zwangsläufig unzufrieden wäre. Denn sein Beratungsanlass wurde bearbeitet. Hilft ihm das dauerhaft weiter? Oftmals nicht.

Sicher, das Herausfinden der Ziele verläuft meistens nicht so glatt, wie es die geschilderten Beispiele suggerieren. Manchmal braucht der Kunde Zeit zum Nachdenken. Oder das beharrliche Nachfragen des Trusted Advisors irritiert ihn und deshalb antwortet er nur knapp oder ausweichend. Um ein Erstgespräch erfolgreich zu führen, braucht es daher neben einem großen Repertoire an Fragen auch viel Erfahrung und Feingefühl. In der einen Situation ist es besser, weich zu formulieren, in einer anderen hilft eher eine klare Ansage. Oder es braucht eine Brücke, die das Gegenüber zu seiner Antwort hinleitet. Anstatt zum Beispiel direkt nach den Konsequenzen eines Problems zu fragen, kann es besser sein, etwa so zu formulieren: »Wir erleben immer wieder, dass durch solche Probleme zwischen Produktion und Vertrieb die Reklamationsquoten steigen und die Kunden unzufriedener werden. Wie ist es denn bei Ihnen?«

Das erforderliche Gesprächsrepertoire zu erlernen und in der Praxis richtig einzusetzen, ist ein längerer Prozess von sicherlich zwei bis drei Jahren. Ebenso bedeutet es einen längeren Entwicklungsprozess, sich die souveräne Haltung anzueignen, die über den Erfolg des Erstgesprächs entscheidet. So fällt es einem Experten oft schwer, im Gespräch mit einem potenziellen Kunden den notwendigen

Abstand zur eigenen Expertise zu halten. Ein Trusted Advisor nimmt sich hier komplett zurück. Ganz uneigennützig hört er seinem Gegenüber zu, klärt dessen Ziele. Dabei lässt er sich auch nicht davon beeinflussen, dass die Lösung der Kundenprobleme möglicherweise außerhalb seines Kompetenzbereichs liegt. Er ist souverän genug, sich innerlich nicht ständig zu fragen: »Kann ich das denn überhaupt? Habe ich hierfür eine Lösung parat? Wie überzeuge ich den Kunden, dass wir das können? Damit haben wir ja gar keine Erfahrung ...« Solche Fragen und Ängste führen weg vom Anliegen des Kunden und hindern daran, die Ziele im gemeinsamen Gespräch vertrauensvoll zu klären.

Natürlich stimmt es: Die unvoreingenommene Herangehensweise bringt einen Trusted Advisor immer wieder in die Lage, noch nicht zu wissen, wie er die Ziele des Kunden am besten erreichen kann. Das dürfte sogar der häufigere Fall sein. Während der Experte die Lösung des Kundenproblems im Kopf hat und sofort weiß, welche Methode er jetzt anwenden wird, steht der Trusted Advisor immer wieder vor Problemen, die nicht in seinen Erfahrungsbereich fallen. Mit einer solchen Situation umzugehen, erfordert in der Tat ein hohes Maß an Souveränität. Der Trusted Advisor muss einräumen können, im Augenblick noch keine Lösung parat zu haben. Bei einem schwierigen Problem um Bedenkzeit zu bitten, ist jedoch keine Katastrophe. Im Gegenteil, in aller Regel erhöht es das Vertrauen des

Kunden. Diese Erfahrung widerspricht, nebenbei bemerkt, einem gängigen Glaubenssatz — nämlich dass Berater immer eine Lösung parat haben müssen. ■

## AUSBLICK

# So werden Sie zur Trusted-Advisor-Organisation

### Inhalt Ausblick:

- 82 **Einbeziehung der Mitgeschäftsführer und Mitarbeiter**
- 84 **Festlegung der Rollen gegenüber dem Kunden**
- 86 **Die Marke als Leuchstern**
- 88 **Relevanz und Meinungsführerschaft**

**W**ie können Berater und Kunden besser zueinander finden? In einer Weise, dass einerseits der Kunde profitiert, weil seine Sehnsucht nach Klarheit und Sicherheit erfüllt wird, andererseits Berater mehr Sinn und Erfüllung bei der Arbeit erfahren? Ein Anliegen dieses Buchs war es, zu zeigen: Eine ebenso anspruchsvolle wie attraktive Antwort kann darin liegen, sich zum Trusted Advisor weiterzuentwickeln.

Der Weg dahin ist ebenso lohnend wie anstrengend. Damit verbunden sind tiefgreifende Veränderungen, die vom Marktauftritt über den Anfrageprozess bis hin zum Beratungsprozess selbst reichen. Gerade weil dieser Umbau so tiefgreifend ist, empfiehlt es sich, ihn sukzessiv anzugehen: Während Sie am oberen Ende als Trusted Advisor neue Kunden gewinnen, geben Sie am unteren Ende bestehende Kunden auf, mit denen Sie bislang als Dienstleister oder Experte zusammenarbeiten. So lässt sich Stück für Stück das Trusted-Advisor-Geschäft steigern und das Experten- oder Dienstleistungsgeschäft reduzieren.

Der Wandel zum Trusted Advisor stellt damit keine Revolution dar, sondern lässt sich als evolutionärer Prozess begreifen, der sich über Jahre hinziehen kann. Das hat auch den Vorteil, Haltung und Rolle des Trusted Advisors über einen längeren Zeitraum zu trainieren und zu festigen.

Als Einzelberater können Sie mit dem Umbau gleich beginnen — Sie kennen nun die notwendigen Grundlagen. Aufwendiger und komplizierter gestaltet sich das Vorhaben, wenn Sie Inhaber eines Beratungsunternehmens sind und das Unternehmen als Ganzes zu einer Trusted-Advisor-Organisation umbauen möchten. In diesem Fall müssen Ihre Mitinhaber und Mitberater nicht nur vom neuen Kurs überzeugt sein, sondern ihn auch aktiv mittragen.

Die Herausforderung lässt sich an einem Detail verdeutlichen: Als Expertenorganisation sind Sie angetreten, um ein bestimmtes Problem zu lösen, auf das Ihr Team spezialisiert ist. Demgegenüber ist es als Trusted-Advisor-Organisation Ihr Anliegen, zuerst die Ziele des Kunden zu verstehen. Über welche Expertise Ihr Unternehmen verfügt, ist dabei

zweitrangig. Kommt es zur Beauftragung, ist es Ihr Anliegen, die vereinbarten Ziele auf dem bestmöglichen Weg zu erreichen — wiederum losgelöst von der Expertise, die im Unternehmen vorhanden ist. Diese Haltung führt weit weg von der bisherigen Expertenorganisation, die auf eine bestimmte Problemlösung spezialisiert war. Die neue Haltung lautet: »Wir haben Ihre Ziele verstanden, nun finden wir mit Ihnen den besten Weg dahin.«

In der Konsequenz heißt das, dass sich zumindest Teile des Beraterteams von der Expertenrolle lösen müssen. In einer Trusted-Advisor-Organisation kommt es darauf an, anstelle einer klar definierten Problemlösung einen gemeinsamen Zielerreichungsprozess zu initiieren, bei dem die Teammitglieder sich nur bedingt auf ihr Erfahrungswissen verlassen können. Das Ziel ist bekannt, der Weg dahin jedoch in vielen Fällen noch unklar.

Zahlreiche Fragen stellen sich:

- Wie erreichen Sie als Inhaber die notwendige Haltungsänderung im Beraterteam?
- Wie funktionieren Leistungserbringung und Projektsteuerung?
- Was bedeutet der Wandel für die Organisation und die Prozesse?

- Welche Konsequenzen ergeben sich für die Abrechnung?
- Nach welchem Honorarmodell wird der Ertrag in Zukunft erwirtschaftet?
- Wie ändern sich Marke und Marktauftritt?

Den Umbau hin zur Trusted-Advisor-Organisation im Detail zu beschreiben, würde den Rahmen sprengen — geplant ist hierzu ein eigenes Buch. Die folgenden Ausführungen sind als erste Annäherung gedacht und skizzieren grob die wesentlichen Elemente, auf die es ankommt: die Einbeziehung der Mitgeschäfter und Mitarbeiter, die Definition der Rollen gegenüber dem Kunden, die Entwicklung der Marke sowie den Aufbau von Relevanz und Meinungsführerschaft.

## Einbeziehung der Mitgeschäfter und Mitarbeiter

Eine so weitreichende Entscheidung wie der Umbau des Unternehmens zu einer Trusted Advisor-Organisation benötigt zuallererst eines: Klarheit und Einigkeit im Führungskreis. Wie in Kapitel 5 beschrieben, ermittelt hierzu jeder Inhaber oder Geschäftsführer zunächst für sich selbst seine per-

sönlichen Werte und Antreiber sowie die Ziele, die er mit dem Unternehmen verbindet. Anschließend ziehen sich alle in eine Klausur zurück, diskutieren die Ergebnisse und entscheiden, wie sich das Unternehmen weiterentwickeln soll. Möchte sich das Unternehmen zu einer Trusted-Advisor-Organisation verändern, muss jetzt hierfür eine Grundsatzentscheidung fallen.

In der Regel hat sich zunächst der Unternehmer beziehungsweise haben sich die Unternehmer intensiv mit Unternehmenszielen, Marke und Anforderungen an einen Trusted Advisor auseinandergesetzt und geht dann mit seinen Überlegungen auf die Mitinhaber und Mitgeschäfter zu. Sind die Diskussionen auf Führungsebene ausgefochten und haben sich die Verantwortlichen auf eine Strategie geeinigt, beginnt die Umsetzung. Nun geht es darum, die Mitarbeiter mit an Bord zu holen. Häufig sind dabei Widerstände unvermeidlich, denn die übrigen Berater waren am Entstehungsprozess der Strategie nicht beteiligt und stehen dem, was sich der Geschäftsführerkreis ausgedacht hat, zunächst teilweise zurückhaltend oder skeptisch, manchmal vielleicht sogar ablehnend gegenüber.

Wie lässt sich erreichen, dass die Mitarbeiter die neue Strategie mittragen? Hilfreich ist hier ein Modell des Hamburger Unternehmensberaters Olaf Hinz, das er in einem Gastkapitel meines Buchs *Das neue Sog-Prinzip* beschrieben hat. Das Modell unterscheidet vier grundsätzliche Möglichkeiten, die

Mitarbeiter in einen Veränderungsprozess einzu-  
beziehen, aber gleichzeitig die Strategie zu wahren.  
Die Varianten reichen von der bloßen Information  
der Mitarbeiter bis hin zur gemeinsamen Strate-  
gieentwicklung — wobei die meisten Beratungsun-  
ternehmen sich für ein Vorgehen entscheiden, das  
zwischen diesen beiden Extremen liegt.

### **Variante 1: Informieren und anweisen**

»Die Mitarbeiter sind über unsere Entscheidungen  
informiert — und wir erwarten, dass sie die Ver-  
änderungen auch umsetzen.« So lässt sich der An-  
spruch eines Unternehmers beschreiben, der die  
erste Variante wählt. Sie hebt auf die geringstmög-  
liche Einbeziehung der Mitarbeiter ab. Es handelt  
sich um eine klassische Top-down-Kommunikation,  
eine absichtsvolle und professionell inszenierte In-  
formation der Mitarbeiter: Der Unternehmer legt  
nachvollziehbar dar, was die neue Strategie aus-  
macht, wie sie funktioniert und welche Konsequen-  
zen daraus folgen. Zügig gelangt er an den Punkt, an  
dem er darlegt, was er künftig von seinen Beratern  
erwartet.

Die Mitarbeiter können Verständnisfragen stel-  
len, an der Sache selbst aber nicht rütteln. Sie müs-  
sen die Strategie unverändert akzeptieren und um-  
setzen. Es gilt das Motto: »Take it or leave it.« Wenn  
ein Mitarbeiter die neue Strategie nicht mittragen  
möchte, wird man wohl über eine Trennung spre-  
chen.

### **Variante 2: Verständnis schaffen**

»Die Mitarbeiter haben die neue Strategie verstan-  
den und tragen sie mit.« So lautet der Anspruch des  
Beratungsunternehmers bei der zweiten Variante.  
Wer sich hierfür entscheidet, möchte mehr als nur  
informieren und anweisen. Er möchte erreichen,  
dass seine Berater die Veränderungen wirklich mit-  
tragen. Ziel ist es, Einsicht und Unterstützung der  
Mitarbeiter zu gewinnen.

Wie in Variante 1 informiert der Unternehmer  
seine Mitarbeiter über sein Vorhaben und legt seine  
Erwartungen dar. Darüber hinaus ermuntert er sie  
aber, Fragen zu stellen. Er gibt ihnen die Gelegen-  
heit, sich zurückzuziehen, das Gehörte zu ›verdau-  
en‹ und danach erneut Fragen zu stellen. Auf diese  
Weise stößt er einen Verständnisprozess an, der  
sich über mehrere Tage hinziehen kann. Er geht auf  
alle Fragen ausführlich ein, macht den Mitarbeitern  
aber zugleich unmissverständlich klar: Die Grund-  
satzentscheidung für die Rolle als Trusted Advisor  
ist gefallen, Änderungen an der Strategie sind nur  
marginal möglich. Auch bei dieser Variante müs-  
sen die Mitarbeiter daher am Ende entscheiden, ob  
sie die neuen Ideen mittragen oder eine Trennung  
möglicherweise der bessere Weg ist.

### **Variante 3: Identifikation erreichen**

»Die Mitarbeiter haben die neue Strategie verstan-  
den und machen sie zu ihrer Sache.« So lässt sich  
in der dritten Variante der Anspruch des Unterneh-

mers formulieren. Der Grad der Einbeziehung der  
Mitarbeiter ist deutlich höher als bei der zweiten  
Variante. Die Mitarbeiter sollen sich die neue Stra-  
tegie zu eigen machen, nach dem Motto: »Ich finde  
die Veränderungen sinnvoll und gut, deshalb gehen  
wir sie gemeinsam an und ziehen an einem Strang.«  
Ziel ist es, ein starkes Zusammengehörigkeitsge-  
fühl zu schaffen, das nach innen die Mitarbeiter  
zusammenschweißt und gleichzeitig nach außen  
ausstrahlt und vom Kunden positiv empfunden  
wird. Zu diesem Zweck beteiligt der Unternehmer  
seine Mitarbeiter an der Ausgestaltung der Strate-  
gie. Jeder Berater erhält die Möglichkeit, seine indi-  
viduellen Stärken und Kompetenzen in das Konzept  
einzubringen. Das ist ohnehin sinnvoll — schließ-  
lich kommt es der Beratungsqualität zugute, wenn  
die Mitarbeiter ihr Bestes geben können. Vor allem  
aber stärkt es die Identifikation mit der neuen Stra-  
tegie, weil die Berater ihre eigenen Anliegen darin  
wiederfinden.

Bei aller Gestaltungsfreude gilt es aber zu be-  
achten: Das Wesen der Strategie bleibt unantastbar  
— Ziel ist eine Trusted-Advisor-Organisation. Än-  
derungen sind an der Peripherie, also in der Aus-  
gestaltung möglich, jedoch nur wenig am Kern der  
Strategie.

### **Variante 4: Gemeinsam entwickeln**

»Wir alle haben die neue Strategie entwickelt —  
es ist unser gemeinsames Vorgehen.« Mit diesem An-



# **»In einer Trusted-Advisor-Organisation müssen alle, die beim Kunden Kontakt mit Entscheidern haben, die Rolle des Trusted Advisors beherrschen.«**

spruch ist der höchstmögliche Grad einer Mitarbeiterbeziehung verbunden. Zusammen mit seinen Beratern geht der Unternehmer völlig offen in die Strategieentwicklung. Das Einzige, was für ihn unveränderlich feststeht, sind seine persönlichen Ziele. In der vierten Variante setzt der Unternehmer also auf kollegiale Führung und Selbstorganisation, er sieht sich nicht in der Rolle als Entscheider, sondern eher als Sinnstifter und Inspirator. Die notwendigen Entscheidungen für die Veränderung der gesamten Organisation trifft die Gruppe gemeinsam.

Der gemeinsame Anspruch bedeutet aber nicht, dass der Unternehmer den Strategieprozess im Vorfeld nicht schon einmal gründlich durchdenken dürfte. Bevor er in die Gruppenarbeit einsteigt, kann es sich sehr lohnen, die einzelnen Strategiestritte alleine durchzuarbeiten. Das ist vergleichbar mit der Vorbereitung auf einen Marathon. Auch da trainieren die Sportler erst entweder alleine oder mit einem Trainer und gehen dann mit der Gruppe an

den Start. So stellen sie sicher, dass sie laufen können und sich nicht blamieren werden. Der Unternehmer oder Inhaber sollte sich diesen »Vorsprung« gönnen, indem er sich im Vorfeld mit dem Prozess vertraut macht und seine Position erarbeitet. Klar ist aber: Der eigentliche Entwicklungsprozess beginnt erst danach, gemeinsam mit den Mitarbeitern — ergebnisoffen.

## **Festlegung der Rollen gegenüber dem Kunden**

Wie in Kapitel 2 dargestellt, gibt es im Wesentlichen drei Rollen, die ein Berater oder ein Beratungsunternehmen gegenüber seinen Kunden einnehmen kann: Dienstleister, Experte, Trusted Advisor. Wenn sich nun ein Unternehmen als Ganzes vom Dienstleister oder Experten zum Trusted Advisor entwickelt — wie verändern sich dann die einzelnen

Rollen im Unternehmen? Darauf eine Antwort zu finden ist ein weiteres wesentliches Element beim Umbau zur Trusted-Advisor-Organisation.

Im Zentrum der Rolle eines Trusted Advisors steht der Beziehungsaufbau; entscheidend ist für ihn der persönliche Kontakt mit den Entscheidern auf Kundenseite. Für die Entwicklung zur Trusted-Advisor-Organisation hat das eine weitreichende Konsequenz: Alle Personen, die mit den Kunden auf Entscheidungsebene Kontakt haben, müssen die Rolle des Trusted Advisors beherrschen. Das gilt für Berater, die während eines Beratungsprozesses mit den Entscheidern kommunizieren, aber zum Beispiel auch für Vertriebsmitarbeiter, die im Anfrageprozess mit Entscheidern zu tun haben. Sie alle müssen in der Lage sein, den Entscheidern gegenüber in der Haltung eines Trusted Advisors aufzutreten. Nur so kann das Unternehmen als Ganzes seine Trusted-Advisor-Rolle glaubwürdig einnehmen.

Allerdings muss in einem Beratungsunternehmen nicht jeder Inhaber, Geschäftsführer oder Mitarbeiter mit Entscheidern Kontakt haben und deshalb zum Trusted Advisor werden. Denkbar ist zum Beispiel, dass ein Inhaber in der Rolle des Experten für sein Unternehmen ein besonderes Know-how aufbaut und dem Unternehmen so ein einzigartiges Profil gibt. Ebenso gibt es Mitarbeiter auf der operativen Ebene, die in ihrer Experten- oder Dienstleisterrolle verbleiben können — nämlich dann, wenn sie ohne direkten Kontakt zur Entscheidungsebene in

Projekten tätig sind.

Am Ende wird das Unternehmen in der Regel aus einem Mix bestehen: aus Trusted Advisors an der Front sowie Experten und Dienstleistern, die das Unternehmen inhaltlich weiterentwickeln oder in den Projekten die ausführenden Tätigkeiten übernehmen.

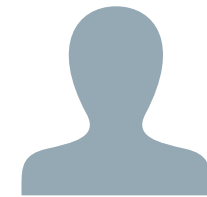
Für manchen Beratungsunternehmer, der in seinem Haus Berater in der Experten- oder Dienstleisterrolle beschäftigt, sich jetzt aber zum Trusted Advisor entwickeln möchte, ist das eine beruhigende Feststellung: Wer möchte, darf Experte oder Dienstleister bleiben. Auch diese Rollen werden benötigt, um die mit den Kunden vereinbarten Ziele zu erreichen.

Die Rollen in einer Trusted-Advisor-Organisation lassen sich zwei Ebenen zuordnen: der Entscheidungsebene und der Projektebene (siehe Abbildung 18). Es ist hilfreich, zwischen den beiden Ebenen zu unterscheiden, um die Rollen klar festlegen zu können.

Auf der Entscheidungsebene kommunizieren Berater und Entscheider auf Augenhöhe. Hier spielt sich der Anfrageprozess vom ersten Kontakt bis zum Auftrag ab. Anschließend folgt der regelmäßige Austausch zu den Jour fixes während der Laufzeit des Projekts. Wer sich als Berater auf dieser Ebene bewegt, muss Haltung und Handwerk des Trusted Advisors beherrschen. Die Rolle des Trusted Advisors ist hier Pflicht.

Darunter liegt die Projektebene, auf der die Pro-

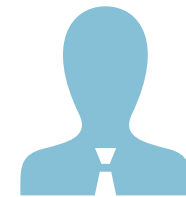
### **Austausch auf Entscheidungsebene**



*Entscheider*

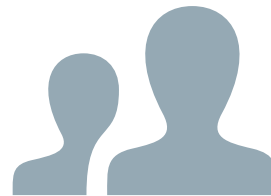
**Berater und Entscheider tauschen sich auf Augenhöhe aus.**

Dafür ist die Rolle des Trusted Advisor notwendig.



*Berater*

### **Austausch auf Projektebene**



*Projektteam*

**Projekt- und Beraterteam arbeiten operativ zusammen.**

Dafür ist je nach Projekt notwendig:  
Expertenkompetenz, Dienstleisterkompetenz,  
Trusted-Advisor-Kompetenz



*Beraterteam*

Abbildung 18: Festlegung der Rollen: Auf der Entscheidungsebene ist die Rolle des Trusted Advisors Pflicht, während es auf der Projektebene allein auf die Kompetenzen ankommt, die zur Erreichung der Ziele erforderlich sind

jektarbeit stattfindet. Hier arbeiten Mitarbeiter des Beratungshauses und Mitarbeiter des Kundenunternehmens operativ zusammen. Über die Gremien der Projektorganisation findet zwar ein Austausch mit der Entscheiderebene statt, maßgeblich sind auf der Projektebene jedoch die Kompetenzen, die notwendig sind, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Je nach Projekt sind das Experten- oder Dienstleisterkompetenzen, bei anspruchsvollen Zielen können aber auch Trusted Advisor-Kompetenzen erforderlich sein. Im Unterschied zur Entscheidungsebene, die der Rolle des Trusted Advisors vorbehalten bleibt, können auf Projektebene Mitarbeiter in den unterschiedlichsten Rollen zum Einsatz kommen.

Auch auf der Projektebene führt der Wandel zur Trusted-Advisor-Organisation zu Veränderungen. Im Expertenunternehmen ging es darum, ein klar definiertes Problem zu lösen, im Dienstleistungsunternehmen darum, eine festgelegte Dienstleistung zu erbringen. Demgegenüber hat ein Trusted-Advisor-Unternehmen die Aufgabe, die gemeinsam mit dem Kunden erarbeiteten Ziele zu erreichen. Das Projektteam steht damit vor ganz neuen Herausforderungen: Es muss jetzt den Kundennutzen liefern, der im Projektauftrag vereinbart wurde. Die Umsetzung kann demzufolge schnell sehr komplex werden und weit über die vertrauten Lösungswege hinausgehen. Unter Umständen muss das Beratungsunternehmen dafür zusätzlich externe Experten hinzu-

ziehen. Entscheidend ist allein, die Kundenziele auf dem bestmöglichen Weg zu erreichen.

## Die Marke als Leuchstern

Wer zum Trusted Advisor wird, ändert nicht einfach nur eine Methode oder eine Technik, sondern nimmt eine neue Haltung ein, verbunden mit einer veränderten Lebens- und Arbeitsphilosophie. Damit wandelt sich zwangsläufig auch die Identität der Organisation. Die Identität eines Unternehmens wiederum formuliert sich in der Marke: Das Wesen einer Marke liegt darin, dass sich in ihr Identität und Vision des Unternehmens ausdrücken; eine Marke verkörpert, »wer wir sind und wer wir sein werden«.

Soll sich ein Unternehmen zum Trusted Advisor entwickeln, steht es damit vor der Aufgabe, seine Marke mit der Haltung und den Anforderungen eines Trusted Advisors in Einklang zu bringen. Erst wenn die Marke diese Besonderheiten abbildet, wird die Identität des Unternehmens als Trusted-Advisor-Organisation im Markt sichtbar und spürbar. Erst dann kann die Marke ihre Funktion als Wertemagnet entfalten und Ratsuchende anziehen, die sich speziell nach einem Trusted Advisor sehnen.

Gleichzeitig gibt es einen pragmatischen Grund, die Marke in den Mittelpunkt des Umbaus zu rü-

cken: Marke und Marktauftritt machen die Veränderungen auch für die Beteiligten greifbar. Von der Markenbotschaft über das Design bis zur Ausgestaltung der Kommunikationskanäle arbeitet das Team an konkreten Maßnahmen, an denen die Veränderungen erkennbar und spürbar werden. Zudem hat sich die Arbeit an der Marke als Weg bewährt, den Veränderungsprozess wirklich aus Kundensicht zu gestalten. So lässt sich der Gefahr begegnen, dass die beteiligten Mitinhaber und Mitberater sich in ihren eigenen Themen verfangen und den Kundennutzen aus den Augen verlieren.

Die Marke wirkt als Leuchstern nach außen und nach innen. Nach außen, zum Markt hin, hat sie die Aufgabe, die richtigen Kunden zu erreichen. Aber auch nach innen kann sie eine große Kraft entwickeln, indem sie den Mitarbeitern Orientierung gibt, Identität stiftet und eine Vision vermittelt.

### Auf die mentale Shortlist kommen

In ihrer Funktion nach außen hat die Marke vor allem eine Aufgabe: Sie hilft, auf die mentale Shortlist potenzieller Kunden zu kommen. Mentale Shortlist – das sind die drei oder vier Namen, die einem Entscheider einfallen, wenn er einen Beratungsbedarf verspürt. Im richtigen Augenblick präsent zu sein, auf der Liste dieser drei oder vier Namen zu stehen, hat enorme Vorteile: Wenn ein Beratungsbedarf entsteht, sind Sie automatisch im Spiel. Der Ratsuchende kennt Sie bereits, er ist Ihnen gegenüber po-

sitiv eingestellt und wird zwischen Ihnen und wenigen Mitbewerbern seine Wahl treffen.

Was braucht es, um auf diese begehrte mentale Liste zu kommen? Entscheidend sind vier Kriterien:

1. Das Beratungsunternehmen fällt auf. Wer es auf die mentale Shortlist schaffen will, muss auffallen. Genau darin liegt eine der zentralen Aufgaben einer Marke: Der Marktauftritt macht einen gewissen Unterschied, über den ein Interessent im positiven Sinne stolpert. Er wird aufmerksam und sieht sich veranlasst, sich das Angebot näher anzusehen.
2. Das Beratungsunternehmen bietet einen relevanten Nutzen. Ist der Interessent auf das Beratungshaus aufmerksam geworden, möchte er den Nutzen verstehen: »Was bringt mir dieses Beratungsunternehmen? Inwiefern könnte es für mich einmal relevant sein?« Diesen Nutzen vermittelt die Marke über eine klar ausformulierte Kernbotschaft.
3. Die Marke ist emotional aufgeladen und wirkt als Wertemagnet. Eine sachliche Nut-

zenbotschaft reicht in der Regel nicht aus, um tief genug ins Gedächtnis zu dringen; dazu bedarf es zusätzlich einer emotionalen Komponente. Der potenzielle Kunde möchte sich auch emotional wohlfühlen: »Passt dieses Beratungshaus zu mir und meinen Werten? Werde ich mich mit ihm verstehen?« Wieder spielt die Marke eine wesentliche Rolle: Sie wirkt als Wertemagnet — entweder anziehend, wenn Beratungshaus und Kunde zueinander passen, oder abstoßend, wenn sie nicht zueinander passen.

4. Das Beratungsunternehmen kommuniziert regelmäßig. Um tatsächlich im Gedächtnis haften zu bleiben und auf die mentale Shortlist zu kommen, muss der Interessent immer wieder an das Beratungsunternehmen erinnert werden — etwa bei Veranstaltungen, in Fachzeitschriften, im Internet, über soziale Medien. Je öfter er die Marke und das damit verbundene Nutzenversprechen wahrnimmt, je mehr Berührungspunkte es gibt, desto tiefer prägt sich das Beratungshaus in seinem Gedächtnis ein — und desto größer ist seine Chance, es auf dessen mentale Shortlist zu schaffen.

Diese vier Kriterien gelten generell für Beratungshäuser, die auf die mentale Shortlist ihrer potenziellen Kunden kommen wollen. An diesem Punkt verhält sich die Trusted-Advisor-Organisation wie jede andere Beratung, die sich mit einem guten Marktauftritt positionieren möchte. Doch so wichtig ein professioneller Marktauftritt ist, letztlich konstituiert sich die besondere Rolle einer Trusted-Advisor-Organisation erst im persönlichen Kontakt mit einem Interessenten.

### **Den Sehnsuchtsbereich ansprechen**

Natürlich liegt es nahe, bei der Ansprache potenzieller Kunden zunächst den Interessentenkreis ins Auge zu fassen, der explizit einen Trusted Advisor sucht — sich also auf die Spitze der Pyramide zu fokussieren (siehe Abbildung 1). Daneben sollte das Marketing aber auch jenen in Kapitel 2 beschriebenen »Sehnsuchtsbereich« erreichen, also die große Zahl potenzieller Kunden, die sich einen Trusted Advisor wünschen, ohne sich dessen wirklich bewusst zu sein.

Es stimmt zwar: Ein Interessent begreift die Haltung und den besonderen Nutzen eines Trusted Advisors wohl erst in der persönlichen Begegnung. Der Marktauftritt kann jedoch gezielt den Sehnsuchtsbereich adressieren und dort Interesse wecken.

Voraussetzung dafür ist es, bei der Markenführung und beim Marketing auf die Besonderheiten einer Trusted-Advisor-Organisation abzuheben:

- Sie stellt Ziele und Nutzen des Kunden über alles. Diesem Leitgedanken ordnen sich Marke und Marktauftritt unter.
- Sie scheut sich nicht, Trennlinien aufzuzeigen. Sie sagt, was sie kann und was sie nicht kann; sie zeigt, wer sie ist und wer sie nicht ist; sie vermittelt, wofür sie steht und wofür sie nicht steht. Dementsprechend klar sollte im Außenauftritt auch das Profil des Beratungsunternehmens gezeichnet sein.
- Als Partner auf Augenhöhe strebt sie eine langfristige und vertrauensvolle Beziehung an. Hierfür kann die Marke eine zentrale Funktion übernehmen, indem sie zusammen mit ihrem Wertemagnet beim Interessenten das Gefühl auslöst: »Bei diesem Beratungshaus bin ich gut aufgehoben.«

Hinzu kommen, wie bereits gesagt, Konsistenz und Konstanz in der Kommunikation: Entscheidend für

den Erfolg ist es, die Nutzenbotschaft und das Wertegerüst auf den verschiedenen Marketingkanälen stimmig zu kommunizieren — und das dauerhaft über Jahre. So wachsen Bekanntheit und Vertrauen, verbunden mit der Chance, dass ein Sog entsteht und Anfragen nach einem Trusted Advisor ohne weitere Akquisemaßnahmen eingehen.

## Relevanz und Meinungsführerschaft

Das wohl wichtigste Kapital einer Trusted Advisor-Organisation ist das Vertrauen, das sie bei ihrer Zielgruppe genießt. In erster Linie entsteht es im persönlichen Kontakt. Doch bereits im Vorfeld, bevor ein Interessent anfragt, lässt sich der Grundstein für Vertrauen legen. Entscheidend ist hier der Marktauftritt der Trusted-Advisor-Organisation: Über öffentliche Auftritte, Fachartikel, Bücher oder Vorträge kann sie sich Vertrauen verdienen — sofern das, was sie sagt, für ihre Zielgruppe relevant ist.

Die Voraussetzung für Relevanz und Meinungsführerschaft ist wiederum eine starke Marke, die als Wertemagnet die passenden Menschen anzieht und mit ihrer Nutzenbotschaft Relevanz vermittelt. Eine konstante und konsistente Kommunikation sorgt dafür, diesen Nutzen immer wieder neu mithilfe zielgruppenrelevanter Inhalte zu belegen. Was heißt das konkret? Eine Trusted-Advisor-Organisa-

tion achtet peinlich genau darauf, keine überflüssigen Informationen zu verbreiten. Denken und Handeln drehen sich um die Frage: »Welchen Nutzen können wir den Lesern oder Zuhörern mitgeben?« Bevor also ein Fachartikel an eine Redaktion versandt wird, ein Blogartikel erscheint, ein Newsletter freigegeben wird, ein LinkedIn-Beitrag online geht oder ein Mitarbeiter einen Vortrag hält, prüfen Sie, ob der Inhalt für den Leser, Empfänger oder Zuhörer relevant ist. Das Thema muss die Zielgruppe wirklich beschäftigen, der Inhalt wirklich nützlich sein — alles andere fällt durch den Rost. Ein Interessent muss sich darauf verlassen können, dass er aus Ihrem Haus stets Mitteilungen oder Hinweise mit hohem Nutzwert erhält.

Zur Relevanz gehört auch eine gewisse Meinungsführerschaft. Die Präsenz Ihrer Trusted-Advisor-Organisation als Meinungsführer für bestimmte Themen strahlt Kompetenz aus und vermittelt potenziellen Kunden das Gefühl, diesem Beratungshaus vertrauen zu können. »Diese Berater sind immer ganz vorne dabei«, heißt es dann im Kreise der Zielgruppe, »die können die neuesten Entwicklungen wirklich einschätzen!« Als Meinungsführer erhält Ihr Unternehmen nicht nur Aufmerksamkeit, sondern legt auch den Grundstein für die Vertrauensbasis, auf die es als Trusted Advisor angewiesen ist.

Die Aufgabe besteht demnach darin, bei Ihrer Zielgruppe mit einem klar umrissenen, zu Ihrer

Markenbotschaft passenden Themen Meinungsführer zu werden. Das erfordert, systematisch eigene Inhalte zu entwickeln, diese passend zur Marke zu inszenieren und über verschiedene Marketingkanäle so zu kommunizieren, dass potenzielle Kunden tatsächlich erreicht werden. Eine oft unterschätzte Herausforderung, denn Berater sind es gewohnt, Kundenprobleme zu lösen, nicht jedoch Inhalte mediengerecht aufzubereiten. Zum Beispiel unterschätzen sie, wie viel inhaltliche Auseinandersetzung und strukturierte inhaltliche Arbeit erforderlich ist, damit sich ein Journalist oder ein Buchverlag für ein Thema interessiert.

Um die einzelnen Marketingkanäle erfolgreich bespielen und sich als Meinungsführer positionieren zu können, benötigen Sie tragfähige Thesen und Einzelthemen, die Sie aus Ihrem Erfahrungswissen herausarbeiten. Das gelingt häufig erst in einem intensiven Dialog mit Menschen, die im jeweiligen Themengebiet ebenfalls zu Hause sind. Diffuse Inhalte lassen am ehesten im Gespräch mit anderen Menschen auf eine klare Aussage hin verdichten. Auch deshalb ist Meinungsführerschaft eine gemeinsame Aufgabe für das gesamte Beraterteam. ■