

HOCHSCHULE ZERTIFIKAT FÜR

Hochschulzertifikat

Tourism Consulting

Modul:

Tourism Consulting

Studienheft:

Unternehmensberatung Basics

Autor:

Prof. Dr. Waldemar Berg

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels bist Du in der Lage,

- die Methoden des strategischen und des operativen Beratungsmarketings zu bewerten.

4.1 Strategisches Beratungsmarketing

Sowohl größere Unternehmensberatungen als auch Ein-Mann-Beratungen befassen sich mit dem Gedanken, sich bei der Kontaktaufnahme mit Neukundschaft von einem eigenständigen Vertriebsunternehmen unterstützen zu lassen. Jedoch verfügen die Kontaktpersonen bei Rückfragen über keinerlei Kenntnisse der Beratungsprodukte, was bei den potenziellen Klient:innen einen unprofessionellen Eindruck hinterlässt und wenig vertrauensvoll erscheint. Zudem gilt der unangekündigte Anruf von einem:einer Akquisiteur:in, der:die selbst kein:e Berater:in ist, als Alarmsignal für unseriöse Berater:innen (Niedereichholz, 2010, S. 193).

Daher sollte bei den Mitarbeitenden eine Balance aus Akquisiteur:innen, Problemlöser:innen und Analytiker:innen bestehen. Die Akquisiteur:innen sind vor allem für die Bereiche Marketing und Customer Relation Management zuständig, um möglichst viele Neukund:innen zu gewinnen und bestehende Kundenbeziehungen zu pflegen und aufrechtzuerhalten. Die Problemlöser:innen führen die Beratungsprozesse im Klientenunternehmen durch und sind daher die meiste Zeit bei der Kundschaft. Die Analytiker:innen diagnostizieren die Probleme sowie mögliche Lösungen tiefgreifend und suchen innovative Soll-Konzepte (Niedereichholz, 2010, S. 30 f).

Marketingaktivitäten

Marketingaktivitäten dienen dazu, ein positives Image des Unternehmens und der zugehörigen Mitarbeitenden zu entwickeln und zu pflegen. Die Erweiterung des Beratungsvolumens ist das Ziel des Beratungsmarketings. Der bestehenden Kundschaft soll vermittelt werden, dass nur das eigene Beratungsunternehmen über ausreichend Kompetenz und Know-how verfügt, um die besten Problemlösungen zu finden. Bei Kundenunternehmen, die über ein hohes strategisches Erfolgs- und Finanzpotenzial verfügen und Bedarf an weiteren Beratungsprojekten haben, muss die Beziehung aufrechterhalten werden, um Folgeaufträge nicht an ein konkurrierendes Beratungsunternehmen zu verlieren.

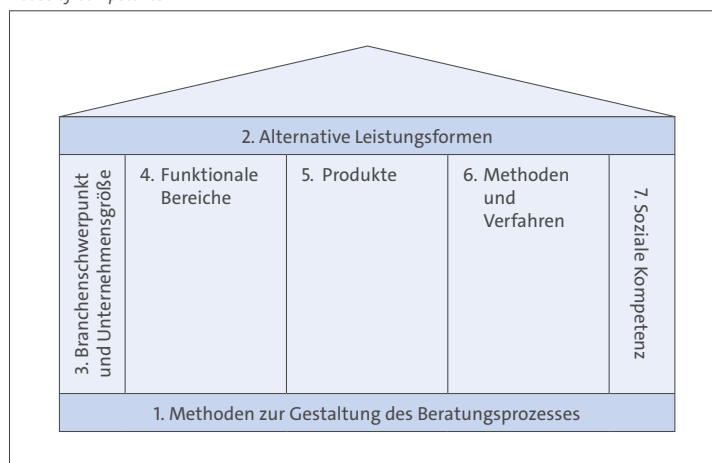
Ein weiterer Schritt ist, ehemalige Klient:innen, die zu einem Konkurrenzberatungsunternehmen wechselten, durch den Gewinn von Neukund:innen zu ersetzen. Zudem sollen auch weitere Zielkund:innen gewonnen werden, die bereits Interesse an einem Beratungsprojekt des Beratungsunternehmens gezeigt, jedoch noch keinen Auftrag erteilt haben.

Beziehungen zu Meinungsführer:innen einer bestimmten Branche aufzubauen und sich und seinen Unternehmensnamen in dieser Branche zu etablieren, ist eine weitere Marketingaktivität (Niedereichholz, 2010, S. 31 ff.).

House of Competence

Die einzelnen Beratungsleistungen können in einem House of Competence dargestellt werden.

Abbildung 9
House of Competence



Niedereichholz, 2010, S. 80 ff.

Das House of Competence besteht aus sieben einzelnen Bausteinen (Niedereichholz, 2010, S. 34):

1. Methoden zur Gestaltung des Beratungsprozesses,
2. Alternative Leistungsformen,
3. Branchenschwerpunkt und Unternehmensgröße,
4. Funktionale Bereiche,
5. Produkte,
6. Methoden und Verfahren,
7. Soziale Kompetenz.

House of Competence

Bevor Berater:innen Kontakt zur potenziellen Kundschaft aufnehmen, müssen sie sich über ihre persönlichen Qualifikationen bewusst sein. Dabei müssen sie ihre eigenen Qualifikationen mit den einzelnen Elementen des House of Competence vergleichen. Für den Fall, dass Qualifikationsdefizite bestehen, müssen diese beseitigt werden (Niedereichholz, 2010, S. 33).

■ Methoden zur Gestaltung des Beratungsprozesses:

Im diesem Schritt entscheidet der:die Berater:in, wie die einzelnen Phasen, wie Kundensuche, Kontaktaufnahme, Akquisition, Vertragsabschluss, Analyse etc., gestaltet werden sollen.

■ Alternative Leistungsformen:

Im zweiten Schritt wird die Leistungsform ausgewählt, wobei die Möglichkeit besteht, verschiedene Formen anzubieten. Eine Auswahl von möglichen Leistungsformen wird im Folgenden dargestellt.

- ▶ Traditionelle Leistungsform: Analyse des Ist-Zustandes, Definition des Soll-Zustandes, Erstellung einer Problemlösung sowie Umsetzung des Konzepts (Niedereichholz, 2010, S. 36).
- ▶ IT-gestützte Beratung: Der Beratungsprozess wird durch eine geeignete Software unterstützt. Diese Leistungsform eignet sich vor allem für IT-Beratungsprojekte (Niedereichholz, 2010, S. 42 f.).
- ▶ Gruppenprojekte: Gruppenprojekte richten sich nicht an einzelne Klient:innen, sondern, wie der Name sagt, an eine Gruppe von Klient:innen gleichzeitig. Diese Leistungsform ist vor allem für Probleme geeignet, die nicht nur ein einzelnes Unternehmen betreffen, sondern eine ganze Branche (Niedereichholz, 2010, S. 43 ff.).

■ Branchenschwerpunkt und Unternehmensgröße:

Dieser Punkt befasst sich mit dem Branchenschwerpunkt und der Unternehmensgröße. Jeder Berater:in sollte sich auf mindestens eine Branche und mindestens einen Tätigkeitsbereich spezialisieren. Die Spezialisierung kann sich auch auf eine bestimmte Unternehmensgröße, wie z. B. kleine und mittelständische Unternehmen, beziehen. Eine Spezialisierung ist sinnvoll, um branchenspezifische Veränderungen schnell zu realisieren und darauf kurzfristig reagieren zu können (Niedereichholz, 2010, S. 53 ff.).

■ Funktionale Bereiche:

Die einzelnen Beratungsbereiche beziehen sich auf die funktionalen Bereiche des Klientenunternehmens, wie z. B. Strategieentwicklung, Marketing und Vertrieb, Controlling (Niedereichholz, 2010, S. 34, 55 f.).

■ Produkte:

Beratungsprodukte sind eine standardisierte Vorgehensweise, die bei ähnlichen Problemen eingesetzt werden können, ohne dass Berater:innen jedes Mal bei null beginnen müssen. Die Beratungsprodukte basieren auf den funktionalen Schwerpunkten (Niedereichholz, 2010, S. 34, 55).

■ Methoden und Verfahren:

Für den Fall, dass für ein bestimmtes Problem noch kein Beratungsprodukt existiert, auf das die Berater:innen zurückgreifen können, setzen sie bestimmte Methoden und Verfahren ein, um einen innovativen Problemlösungsprozess für Klient:innen zu entwickeln (Niedereichholz, 2010, S. 60 f.).

■ Soziale Kompetenz:

Soziale Kompetenz ist unabdingbar für den Erfolg von Berater:innen. Oft wird die Umsetzung von Problemlösungen durch Widerstände seitens der Mitarbeitenden des Klientenunternehmens verzögert oder sogar verhindert. Berater:innen benötigen ausreichend soziale Kompetenz, um die Ablehnung, Ängste und Aggressionen der Mitarbeitenden zu beseitigen oder ihnen zuvorzukommen, damit erst gar keine negative Haltung gegenüber den bevorstehenden Veränderungen entsteht. Geeignete Kommunikationstechniken, Kooperationsverhalten, Motivationsfähigkeit, die Schaffung von Transparenz sowie die Einbeziehung der Betroffenen tragen dazu bei, bei den Mitarbeitenden eine größere Akzeptanz für den Beratungsprozess und die Umsetzung der Problemlösung zu schaffen (Niedereichholz, 2010, S. 34, 62).

Merke

Die Mitarbeitenden von Beratungsunternehmen müssen gleichzeitig Akquisiteur:innen, Problemlöser:innen und Analytiker:innen sein.



4.2 Operatives Beratungsmarketing

Das operative Beratungsmarketing besteht im Wesentlichen aus der Identifizierung von potenzieller Kundschaft sowie aus der Kontaktaufnahme.

Identifizierung potenzieller Kundschaft

Identifizierung Das operative Beratungsmarketing ist die Umsetzung der Marketingstrategie. Zu Beginn müssen potenzielle Klient:innen erkannt werden. Die Identifizierung kann mittels Netzwerken, wie z. B. familiären Kontakten, Kolleg:innen und Quereinsteiger:innen, Klient:innen, Vereinigungen, stattfinden. Jedoch besteht auch die Option, Informationsquellen zu nutzen, die frei verfügbar sind, wie z. B. Internetquellen, Nachschlagewerke, Mitgliederverzeichnisse, Verbandsmitteilungen, Presseberichte. Aufgrund der Exklusivität haben die Informationen, die aus Netzwerken stammen, eine höhere Qualität (Niedereichholz, 2010, S. 65 ff.).

Kontaktaufnahme

Ansprache Im nächsten Schritt wird versucht, Kontakt zu den potenziellen Klient:innen herzustellen. Dabei gibt es für Beratungsunternehmen sowohl direkte als auch indirekte Methoden.

Unter direkte Methoden fällt die gezielte Ansprache per persönlichem Brief, E-Mail oder Anruf. Um die Aufmerksamkeit der Zielkundschaft zu gewinnen, hat es sich als Vorteil erwiesen, wenn Berater:innen über aktuelle Informationen verfügen, die auf einen Beratungsbedarf hindeuten. Diese aktuellen Insiderinformationen erhalten die Berater:innen in erster Linie aus ihrem Netzwerk (Niedereichholz, 2010, S. 71 ff.).

Eine weitere Möglichkeit, Kundschaft zu kontaktieren, ist die Streuansprache, die ebenfalls per Brief oder E-Mail erfolgt. Im Gegensatz zur gezielten Ansprache wird der Adressat bei dieser Methode nicht persönlich angeschrieben, sondern erhält einen Serienbrief, der an mehrere potenzielle Klient:innen versendet wird (Niedereichholz, 2010, S. 80 ff.).

Die indirekte Kontaktaufnahme dient vor allem dem Aufbau und der Pflege des Images. Dabei gibt es indirekte Methoden im weiteren und im engeren Sinn. Indirekte Methoden im weiteren Sinn betreffen hauptsächlich das oberflächliche Image eines Beratungsunternehmens. Dazu zählt beispielsweise gesellschaftliches Engagement sowie die Mitgliedschaft in prestigeträchtigen Vereinen. Bei der Einstellung von Nachwuchsberater:innen höchste Anforderungen zu verlangen, ist eine weitere Methode. Diese Anforderungen werden jedoch nicht nur beim Recruiting, sondern auch an den Unternehmensstandort, die -ausstattung sowie an das persönliche Arbeitsumfeld der Mitarbeitenden gestellt. So sind die Angestellten bestimmter Unternehmensberatungen dazu verpflichtet, z. B. Hotels oder Transportmittel nur einer bestimmten Kategorie auszuwählen. Diese Methoden haben vor allem auf kleine und mittelständische Unternehmen häufig eine einschüchternde Wirkung (Niedereichholz, 2010, S. 91).

Zu den indirekten Methoden im engeren Sinn, um Kontakt zu potenziellen Kund:innen aufzunehmen, gehören Vorträge auf Tagungen und Kongressen der Zielgruppe. Zudem kann der Bekanntheitsgrad des Unternehmens durch Artikel in Fachzeitschriften, durch die Teilnahme und Durchführungen von Studien sowie durch das Herausgeben von Fachbüchern und durch mediale Präsenz gesteigert werden. Durch das kontinuierliche Versenden von Rundschreiben, Newslettern und Broschüren kann, ohne großen Aufwand, Kontakt zu einer Vielzahl von bestehenden und potenziellen Klient:innen gehalten werden. Mitgliedschaften in Verbänden sowie die Teilnahme an Messen und Ausstellungen fördern und erweitern Netzwerke und erhöhen den Bekanntheitsgrad des Unternehmens (Niedereichholz, 2010, S. 91 ff.).

Indirekte Methode

Die aufgeführten Beispiele stellen nur eine kleine Auswahl an möglichen indirekten Methoden im engeren Sinne dar. Letztendlich muss jedes Beratungsunternehmen für sich selbst herausfinden, durch welche Methoden die eigene Zielgruppe am effektivsten erreicht werden kann. Jedoch sollte bei der Kontaktaufnahme zur Kundschaft eine Parallelakquisition weitestgehend vermieden werden, da dies bei dem:der Klient:in einen unprofessionellen Eindruck und möglicherweise unnötige Bedenken verursacht.

Für den Fall, dass sich der:die potenzielle Kund:in nach der ersten Kontaktaufnahme noch nicht gemeldet hat, muss der:die Berater:in nachfassen, um abschätzen zu können, ob sich der weitere Akquisitionsprozess lohnt (Niedereichholz, 2010, S. 113 ff.). Die Kontaktaufnahme muss jedoch nicht zwingend, wie oben dargestellt, von dem:der Berater:in ausgehen. Es kommt auch vor, dass Kund:innen Beratungsunternehmen aufsuchen, ohne zuvor als Zielkundschaft identifiziert worden zu sein. Jedoch ist diese Situation nicht der Regelfall.



Unter folgenden Umständen ist diese Situation keine Ausnahme (Niedereichholz, 2010, S. 116 f.):

- Es handelt sich um eine:n bestehende:n Klient:in, der:die Bedarf bei einem Anschlussprojekt hat,
- der:die Berater:in ist ein Nischenanbieter:in und hat kaum Konkurrenz,
- das Beratungsunternehmen hat einen prestigeträchtigen Namen und wird nicht wegen eines tatsächlich vorliegenden Problems benötigt, sondern um das Image des:der Klient:in aufzubessern.

Neben der Kontaktaufnahme seitens des Beratungsunternehmens oder der Kundschaft selbst besteht zudem die Möglichkeit einer Vermittlung durch Dritte. Die Vermittlung durch Dritte kann durch Tandembildung mit anderen freien Berufen, wie zum Beispiel Steuerberater:innen oder Wirtschaftsprüfer:innen, durch Verbände oder durch Kooperationen stattfinden.

Die Vermittlung durch Verbände erfolgt durch Empfehlungen des Zielgruppenverbands an seine Mitglieder. Das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V. (RKW) vermittelt Berater:innen an kleine und mittelständische Unternehmen. Dabei übernimmt das RKW sowohl die Akquisition als auch die Erstellung eines Angebots für das Beratungsprojekt. Um vom RKW vermittelt zu werden, müssen Berater:innen sich an die Vorgaben der Akquisiteure halten (Niedereichholz, 2010, S. 119 ff.).

Merke

Das operative Beratungsmarketing besteht im Wesentlichen aus der Identifizierung von potenzieller Kundschaft sowie aus der Kontaktaufnahme.

Kapitel 5

5. Unternehmensberatung und Ethik

5.1 Strategisches Beratungsmarketing

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels bist Du in der Lage,

- die ethischen Aspekte des Beratungsgeschäftes zu durchdringen und anhand einfacher Fragen über die Bandbreite möglicher Dilemmata zu reflektieren.

5.1 Strategisches Beratungsmarketing

„Ein Unternehmen, das nicht im Interesse seiner Kunden handelt, nicht ehrlich und anständig mit ihnen umgeht, kann nicht bestehen. ... Die Ethik darf der Unternehmer nie außer Acht lassen. Sie muss sein Tun und Handeln bestimmen“ (Naber et al., zitiert nach Hesseler, 2011, S. 1). Dass Unternehmen die Ethik bei ihrem Tun und Handeln nicht außer Acht lassen sollten ist zwar eine Selbstverständlichkeit, doch leider wird sie im Alltag häufig nicht umgesetzt.

Die derzeitige Vertrauenskrise in der Branche der Unternehmensberatungen ist nur ein Spiegelbild des umsatz- und gewinngetriebenen moralischen Zustandes der Gesamtwirtschaft und der Gesellschaft. Unternehmensberatung und Ethik sind keine Widersprüche, sondern professionelle Beratungsdienstleistungen sind nur möglich unter Zugrundelegung einer ethischen Perspektive. So sollten im Vorfeld folgende Fragen gestellt und mit JA beantwortet werden:

Vertrauenskrise

- Ist mein Tätigwerden dem:der Klient:in gegenüber legal und fair?
- Fühle ich mich bei diesem Auftrag wohl?
- Entspricht mein Handeln (Akquisition, Analyse, Umsetzung und Durchführung des Auftrages) den Werten und Zielen meines Unternehmens?

Denn jeder: Unternehmensberater:in befindet sich in einem Dilemma, d. h. es gibt immer zwei Lösungen, für die sich Berater:innen entscheiden können, wobei auch die vermeintlich richtige Lösung möglicherweise zu einem unerwünschten Ergebnis führen kann. Mögliche Dilemmata nach P. Fassbender, Prokurist bei KPMG, können sein:



■ Budget vs. Lösungsgüte:

Kundenerwartungen und begrenzte Ressourcen stehen dem Anspruch von Berater:innen gegenüber, eine optimale Lösung zu liefern. Daraus leiten sich folgende Fragen ab (Fassbender, 2002):

- ▶ Wie viel Anpassung eines Projektdesigns ist akzeptabel, um den Auftrag zu bekommen?
- ▶ Auf wie viel Qualität darf man verzichten, um den Auftrag trotzdem zu bekommen?
- ▶ Wie viel Analyse ist zu viel?
- ▶ Wann ist der Sprung in die Umsetzung voreilig und fahrlässig?

■ ‚Dienst nach Vorschrift‘ vs. optimale Beratung:

Interne Qualitätssicherung und das berechnete Interesse des Beratungsunternehmens, Haftungsrisiken zu minimieren, können dem ‚leidenschaftlichen‘ Einsatz für die Kundschaft entgegenstehen. Daraus leiten sich folgende Fragen ab (Fassbender, 2002):

- ▶ Wie viel ‚Mitunternehmertum‘ müssen Berater:innen realisieren?
- ▶ Wo schlägt professionelle Distanz in Apathie um?

■ Ehrlichkeit und Unabhängigkeit vs. Umsatz:

Die ‚Wahrheit am Krankenbett‘ bzw. die Pflicht von Berater:innen, auch unangenehme Ergebnisse angemessen zu kommunizieren, kann in Konflikt mit der Kundenbindung in einem Projekt gelangen. Daraus leiten sich folgende Fragen ab (Fassbender, 2002):

- ▶ Ab wann droht schrittweise Ergebniskommunikation, um den Auftraggeber zu schonen, in Interessenkonflikte zu führen?
- ▶ Wie viel Wahrheit verträgt die Kundschaft?

■ Klientenwohl vs. Organisationswohl:

Berater:innen arbeiten häufig mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Unternehmen zusammen. Diejenigen, die über den abschließenden Projekterfolg entscheiden, sind nicht immer diejenigen, die ein Projekt bezahlen – und die Sicht derjenigen, mit denen die Berater:innen konkret arbeiten, weicht möglicherweise von beiden anderen Perspektiven noch einmal substantiell ab (Fassbender, 2002). Das Dilemma einer Wahl zwischen unterschiedlichen Auftraggebern beim Mandantenunternehmen zählt zu den herausforderndsten Dilemma-Lagen der Unternehmensberatungs-Praxis. Daraus leiten sich folgende Fragen ab (Fassbender, 2002):

- ▶ Wer ist mein Auftraggeber?
- ▶ Wessen Interessen werden im Projekt geschützt?
- ▶ Wessen Zufriedenheit im Projekt ist wichtig?
- ▶ Wie sieht meine nachhaltige Aufgabe aus?

■ Vertraulichkeit vs. Objektivität:

Eine weitere wesentliche Wahl verläuft zwischen dem Versprechen, das mit einem Projekt insgesamt verbunden ist, und den Versprechen, die man einzelnen Gesprächspartner:innen gibt. Es kommt immer wieder vor, dass relevante Informationen nur ‚unter dem Siegel der Verschwiegenheit‘ kommuniziert werden. Gleichwohl stellen sich solche Daten möglicherweise als zentral heraus. Daraus leiten sich folgende Fragen ab (Fassbender, 2002):

- ▶ Wem gegenüber geht man Commitment ein?
- ▶ Wie geht man mit vertraulichen Informationen um?
- ▶ Was wird Gesprächspartner:innen beim Klientenunternehmen zugesagt?
- ▶ Welche Versprechen bzw. Zugeständnisse kompromittieren die eigene Unabhängigkeit?

■ Nähe vs. Distanz:

Nähe zur Kundschaft ist unerlässlich für die Projektqualität. Sympathie macht das Arbeiten leichter. Dennoch kann Sympathie auch den professionellen Blick von Berater:innen trüben, sie zu sehr ins Klientensystem hineinziehen. Sie werden Teil des Problems statt Teil der Lösung. Daraus leiten sich folgenden Fragen ab (Fassbender, 2002):

- ▶ Wie viel Distanz zum Klientensystem ist nötig, um ‚weiter sehen‘ zu können?
- ▶ Wie viel Nähe ist zwingend, um im Projekt gut arbeiten zu können?

■ Neue Ideen vs. Erfahrung:

Dieses Dilemma hat häufig mit den biografischen Besonderheiten insbesondere der großen internationalen Beratungsgesellschaften zu tun. Gerade junge, intellektuell exzellente, aber noch wenig praxiserfahrene Berater:innen versuchen, ihre Reputation im Projekt vor allem über das zu stärken, was sie nun einmal auszeichnet: aktuelles universitäres Wissen auf höchstem Niveau. Gerade dieser Ansatz kann jedoch besonders drastisch in die Irre führen. Denn häufig deutlich ältere, vielfach weniger gut verdienende und meist formal nicht so breit ausgebildete Gesprächspartner:innen auf Kundenseite erkennen oft nicht das Bedürfnis, maximal zum Projekterfolg beizutragen, sondern nehmen stattdessen Entmündigung durch einen blutleeren Expert:innen wahr (Fassbender, 2002).



Der Druck, den eigenen Mehrwert, den das Kundenunternehmen ausdrücklich will, deutlich zu machen, darf nicht dazu führen, die Erfahrung auf Kundenseite zu ignorieren. Intellektuell getriebene Consultants sind immer in der Gefahr, die Stärken einer analytisch-konzeptionellen Orientierung gegenüber dem Respekt vor eigener und fremder Erfahrung zu überschätzen. Gute Berater:innen wissen um Kraft und Orientierung der eigenen Intuition. Daraus leiten sich folgende Fragen ab (Fassbender, 2002):

- ▶ Wie sehr müssen junge Berater:innen den ‚alten Hasen‘ bei den Klient:innen zeigen, was sie ‚drauf haben‘?
- ▶ In welchem Maß dürfen Berater:innen auf Erfahrungswerte vertrauen?

Unternehmensberater:innen sind immer in einem Interessen- und Zielkonflikt. Je genauer und auch zeitaufwendiger die Analyse, desto weniger Beratungsbedarf kann sich daraus ableiten. Desto geringer ist dann auch der Verdienst.

Merke

Managementberatung und Ethik sind keine Widersprüche, sondern professionelle Beratungsdienstleistungen sind nur möglich unter Zugrundelegung einer ethischen Perspektive (Fassbender, 2002).