

Das Erfolgsrezept des Trusted Advisors

Manche sind nur Kumpel, andere meinungsschwache Dienstleister, wenige Experten: Unternehmensberater aber, die über eine wirklich vertrauensvolle Beziehung zum Kunden verfügen, sind selten. Eine Anleitung.

Ein Dschungel ist gar nichts dagegen. Rund 16.000 Beratungsunternehmen existieren in Deutschland, große wie kleine, Firmen, die für spezielle Branchen arbeiten, manche, die neu am Markt sind, andere, die schon Jahrzehnte bestehen. Mittlerweile herrscht ein harter Verdrängungswettbewerb, es steht eine Konsolidierung der Branche an.

„Wir kommen zu dem Schluss, dass die gleichen Kräfte, die schon in vielen anderen Branchen zu Brüchen ge-

führt haben, etwa in der Stahlindustrie oder im Verlagswesen, damit beginnen, auch die Welt der Beratung neu zu formen“, schrieb schon 2013 Clayton M. Christensen, Professor an der Harvard Business School und bekannt für seine Theorie der disruptiven Innovation. Was er in den USA festgestellt hat, gilt heute auch in Deutschland und anderen entwickelten Märkten: Neue Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen führen ihren Konkurrenzkampf auf eine neue Art.

Giso Weyand:
„Berater-Berater“
und Autor von
mittlerweile zwölf
Büchern

„Das neue Sog-Prinzip“ ist 2017 erschienen und erläutert anschaulich, wie Berater zu gefragten Partnern auf Augenhöhe werden können.
Erhältlich für 39,95 Euro bei shop.haufe.de

Größe ist dabei kein Erfolgsgarant. Das zeigte das Beispiel von Booz & Company, die vor ein paar Jahren unter das Dach von PwC schlüpften. Das wahre Erfolgsgeheimnis ist die Positionierung als sogenannter Trusted Advisor. Giso Weyand, der mit seinem Team seit 1997 Berater und Beratungsunternehmen in ihrer strategischen Ausrichtung unterstützt, sieht den Trusted Advisor als Weiterentwicklung des Experten.

Beide verfügen über eine hohe fachliche Qualität, der Trusted Advisor ist aber zusätzlich als Problemlöser beim Kunden bekannt. „Der Kunde meldet sich bei ihm nicht, um eine Leistung einzukaufen, sondern um ein

Ziel zu erreichen“, sagt Weyand. „Auch bei größeren und strategischen Themen wendet sich der Kunde an den Trusted Advisor und sucht dann frühzeitig dessen persönlichen Rat – unabhängig davon, ob er ihm gleich den Auftrag geben möchte. „Hohes Vertrauen und Zusammenarbeit auf Augenhöhe kennzeichnet die Beziehung des Kunden zum Trusted Advisor“, sagt Weyand.

Nach Einschätzung von Weyand, der rund 11.000 Teilnehmer in Workshops geschult und bislang 1.000 Beratungsunternehmen über viele Jahre begleitet hat, haben bislang nur 5 Prozent aller deutschen Unternehmensberater die Stufe zum Trusted Advisor genommen. Die anderen 95 Prozent unterteilen sich in

„Experten“, „brave Dienstleister“ und „Kumpel“. Dem Experten kommt eine hohe fachliche Qualität zu, ihm fehlt aber der vertrauensvolle Zugang zum Kunden. Der Kumpel pflegt eine gute Beziehung zum Kunden, überzeugt aber nicht qualitativ. Der brave Dienstleister zeichnet sich weder durch besondere Expertise noch durch längerfristige Beziehungen zum Kunden aus, er muss mit Fleiß und niedrigen Honoraren punkten.

Wie aber nun erreicht ein Berater das Ziel „Trusted Advisor“? Welche Hausaufgaben sind vorher zu erledigen? Zwingende Voraussetzung ist, sich ein solides strategisches Know-how anzueignen. Überdies muss der Berater sein Profil schärfen und sollte seinen konkreten Nutzen in einem Satz auf den Punkt bringen können, seine Marke sollte im Markt etabliert sein.

Grundlegend ist für den Trusted Advisor der Aufbau von Vertrauen zu seiner Zielgruppe. Wie wichtig dieser Faktor ist, zeigt eine Erkenntnis des namhaften US-Unternehmensberaters Alan Weiss. Ihm zufolge ist der häufigste Grund, warum eine Firma in einem Pitch abgelehnt wird, mangelndes Vertrauen. Nach Meinung von Giso Weyand erkennt die auftraggebende Firma während einer Präsentation maximal 60 Prozent der Qualität eines Beraters. Am Ende werde häufig intuitiv entschieden – „der Klient entscheidet nach seinen Wertemagneten“, sagt Weyand. Wem die eigenen Werte bewusst seien und wer diese Werte ausstrahle, werde für Klienten attraktiv, die ähnlich denken und fühlen. Der Aufbau von Vertrauen geschieht nicht von heute auf morgen, sondern ist Ergebnis eines langen Prozesses. Öffentliche Auftritte, Bücher, Vorträge, eine eigene Website helfen, Vertrauen zu gewinnen und aufzubauen. Zur Herstellung einer vertrauensvollen Beziehung gehört auch Authentizität, das kann auch bedeuten, Aufträge abzulehnen, weil diese jemand anderes besser ausführen kann.

Im Laufe der Jahre sollte sich der Berater eine Haltung erarbeiten, mit der er als Trusted Advisor stets auf Augenhöhe auftritt. „Der Kunde ist niemals König, aber auch er als Berater ist nicht König“, sagt Berater-Berater



Weyand. Der Berater, der den Kunden zum König mache, degradiere sich zum gestressten Erfüllungsgehilfen ohne wirkliche Anerkennung. „Die Rolle des Beraters ist wie beim Tanzen: Einer führt, einer wird geführt, beide sind gleichberechtigt.“ Es gilt also, seine eigene Meinung zu vertreten, den Kundenwunsch zu hinterfragen.

Wer dementsprechend selbstbewusst auftritt, gerät auch nicht in Gefahr, in die „John-Wayne-Mentalität“ zu verfallen – also Klientenanfragen so schnell zu beantworten, wie der frühere Cowboy-Darsteller seinen Colt gezogen hat. Wer sich dagegen erst einen Überblick verschafft und die tatsächlichen Ziele hinter dem Beratungsanlass ergründet, steigert seine Chancen, den Auftrag zu bekommen.

Verhängnisvoll kann es auch sein, krampfhaft eine Nische zu suchen. Vielversprechend dagegen ist es, eine Positionierung mit einem klaren Nutzenversprechen zu erarbeiten, die den Kopf des Entscheiders anspricht. Wer dann noch eine Marke maßschneidert, die positive Gefühle erzeugt, verewigt sich im Gedächtnis der Auftraggeber. ■

Mögliche persönliche Rollen eines Beraters

Nach Einschätzung von Giso Weyand werden nur 5 Prozent aller deutschen Unternehmensberater als Trusted Advisor wahrgenommen.
(Quelle: „Das neue Sog-Prinzip“ von Giso Weyand)

