

## Viele starten blauäugig

PERSPEKTIVE

*Die Praxis zeigt: Berater werden ist zwar leicht — selbstständiger Berater sein aber oft schwer.*

Der Beratungsmarkt boomt. Genauer gesagt: Der Beratermarkt. Immer größer wird die Schar der Männer und Frauen, die anderen Männern und Frauen zu mehr Lebensglück oder Berufserfolg verhelfen möchten - sei es als Karriere- oder Stilberater, als Mediator oder Businesscoach. Und auch die Zahl der Personen, die Unternehmen mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung beglücken möchten, steigt.

Die Hauptursache hierfür: die Situation am Arbeitsmarkt. Da viele Unternehmen Mitarbeiter entlassen und immer weniger Betriebe Bewerber über 40 einstellen, muss sich eine wachsende Zahl von berufserfahrenen Personen eine neue berufliche Perspektive aufbauen. Schließlich ist der Weg eines 40-Jährigen zur Rente noch weit. Viele erwägen in dieser Situation eine selbstständige Existenz als Berater oder Trainer - und werden hierin von Outplacementberatern und der Agentur für Arbeit bestärkt. Denn für sie bedeutet jeder frischgebackene Selbstständige ein vermittelter Arbeitnehmer mehr beziehungsweise ein „Leistungsbezieher“ weniger.

### Computer und Visitenkarte

Viele Männer und Frauen starten blauäugig in die Berater-Existenz, denn hierfür sind kaum Investitionen nötig - weit weniger als zum Eröffnen einer Imbissbude. Ein Computer, ein Telefon, Visitenkarten und Briefpapier genügen, und schon kann das Beraterdasein beginnen. Viele (Ex-)Angestellte setzen zudem das Berater-Sein mit viel Geld

Verdienen gleich. Schließlich fordern Trainer und Berater oft Tagessätze von 1000 Euro und mehr. Sie übersehen, dass Selbstständige allein für ihre Altersvorsorge und Krankenversicherung sorgen müssen. Des Weiteren, dass sie im Urlaub nichts verdienen. Und dass selbst Trainer und Berater gewisse Kosten haben - für das Büro, Telefon und Auto. Und nicht zu vergessen die Werbekosten. Selbstständige Trainer und Berater müssen einen Umsatz von circa 8000 Euro erzielen, um auf ein Angestelltengehalt von rund 4000 Euro zu kommen.

### Schwierige Privatzahler

Viele Neu-Einsteiger unterschätzen auch, wie viel Zeit und Geld das Akquirieren von Aufträgen verschlingt. Dies gilt insbesondere für die Berater, deren Kunden Privatpersonen sind. Denn von Selbstzahlern erhalten Berater meist nur Kleinstaufträge - zum Beispiel eine Beratung von fünf mal zwei Stunden. Also müssen sie permanent neue Aufträge suchen.

Deshalb spezialisieren sich die meisten Berater auf Unternehmen. Entsprechend stark werden sie umworben. Deshalb brauchen Unternehmensberater eine überzeugende Argumentation, warum Firmen gerade sie und keinen Mitbewerber engagieren sollten. Diese fehlt fast allen Beratern - vor allem, weil sie sich nicht ausreichend spezialisieren. Meist offerieren sie ihren Kunden Standardthemen wie „Konflikte lösen“, die schon Tausende von Kollegen im Programm haben. Offen bleibt dabei, um

welche Art von Konflikten es sich dreht. Persönliche Konflikte zwischen Mitarbeitern? Oder Zielkonflikte auf der Managementebene? Dabei sind für deren Lösung unterschiedliche Fähigkeiten nötig.

### Unternehmen sind verschieden

Ein weiteres Manko: Die meisten Berater haben ihre Zielgruppe nicht scharf definiert. Oft beschreiben sie ihre potenziellen Kunden schlicht als „Unternehmen“ oder „Fach- und Führungskräfte“. Dabei sind Firmen so verschiede-

ne wie Menschen. Ein Handwerksbetrieb hat eine andere Struktur als ein Konzern - also auch eine andere Kultur. Und eine Handelskette mit Hunderten von Filialen hat andere Probleme als ein Produktionsbetrieb, bei dem sich alle Mitarbeiter auf demselben Gelände tummeln. Und ein Ingenieurbüro tickt anders als eine Putzkolonne. Entsprechend zahlreich sind die Möglichkeiten, sich zu spezialisieren, eine Argumentationskette aufzubauen, warum das Unternehmen X gerade den Berater Y engagieren sollte.

### Spezialisierung ist Versprechen

Doch Vorsicht! Jede Spezialisierung enthält ein Leistungsversprechen. Wer sich als Spezialist für Handwerksbetriebe präsentiert, muss die Besonderheiten dieser kleinen, meist inhabergeführten Betriebe kennen. Und wer einem Unternehmen ein Seminar „Mitarbeiter führen in Zeiten von Personalabbau“ offeriert, muss auch die Frage beantworten können: Wie motiviere ich als Führungskraft meine Mitarbeiter, wenn feststeht, dass 20 Prozent entlassen wer-



Angehende Unternehmensberater beweisen auf einem Floß ihre soziale Kompetenz. So testen Firmen die Teamfähigkeit, Belastbarkeit und Flexibilität potenzieller Berater. Wer diese Tätigkeit als eigener Chef ausüben möchte, sollte nicht blauäugig in die Selbstständigkeit gehen, sondern vorab prüfen, ob er tatsächlich diesen schwierigen Weg gehen kann und will. Foto: gms

den? Denn der Kunde ist zu Recht verärgert, wenn sich der Spezialist als „Dünnbrettbohrer“ erweist.

Doch selbst angehende Berater mit dem profiliertesten Angebot müssen sich darauf einstellen: Bis Unternehmen ihnen einen Erstauftrag erteilen, vergehen Monate, zuweilen Jahre. Also brauchen sie Hartnäckigkeit, Ausdauer und Geduld. Sie sollten zudem ein finanzielles Polster haben. Sonst überstehen sie die Durststrecke nicht, bis das erste Unternehmen zu ihnen sagt: „Was Sie uns anbieten, klingt interessant. Lassen Sie uns einen Versuch wagen.“

BERNHARD KUNTZ

---

## NEUN TIPPS FÜR ANGEHENDE BERATER

- 1** Analysieren Sie Ihre Vorerfahrung. Leiten Sie daraus ab, wer Ihre Kunden sein könnten und welche Leistungen Sie ihnen anbieten könnten. Fragen Sie sich: Für welche Unternehmen habe ich gearbeitet? Welche Merkmale kennzeichnen sie? Welche Aufgaben löste ich dort? Welche Fähigkeiten eignete ich mir dabei an?
- 2** Definieren Sie Ihre Zielgruppen über mehrere Dimensionen. Also nicht schlicht „Unternehmen“, sondern z.B. „Dienstleistungsunternehmen mit 100 bis 250 Mitarbeitern, die unter hohem Konkurrenzdruck stehen“.
- 3** Fixieren Sie neben Ihren unternehmerischen auch Ihre privaten Ziele. Denn wenn es Ihnen beispielsweise wichtig ist, abends meist zu Hause zu sein, dann sollten auch Ihre Kunden aus der Region kommen.
- 4** Ihre Kunden wollen keine Ideen, sondern konkrete Produkte kaufen. Entwickeln Sie aus Ihren Dienstleistungs-Ideen „handfeste“ Produkte.
- 5** Überlegen Sie sich, welche Teilgruppen Ihrer Zielgruppen Sie aktiv bearbeiten möchten, weil Sie bei ihnen die größten Erfolgsaussichten haben, und welche sie (vorläufig) links liegen lassen, denn Sie können nicht mit allen Unternehmen (oder Personen) „mäßig, aber regelmäßig“ kommunizieren.
- 6** Entwickeln Sie bezogen auf Ihre Zielgruppen eine nachprüfbare Argumentation, warum sie gerade Sie engagieren sollten. Erstens:... Zweitens:... Drittens:... Eine solche Argumentationskette benötigen Sie im Kundengespräch und beim Gestalten der Werbemittel.
- 7** Entwickeln Sie ein Marketing- und Vertriebssystem für Ihr Unternehmen, indem Sie sich u.a. fragen: Wie mache ich potenzielle Kunden darauf aufmerksam, dass es mich gibt? Wie motiviere ich sie dazu, meine Internetseite zu besuchen? Was mache ich, wenn ein Interessent nähere Infos erfragt?
- 8** Entwerfen Sie erst, wenn Sie obige Fragen beantwortet haben, Ihre Marketinginstrumente wie Werbetriebe und Prospekte.
- 9** Leiten Sie aus Ihrem Marketing- und Vertriebssystem konkrete Aufgaben ab, die Sie in Ihren Arbeitsalltag integrieren oder an Dienstleister delegieren können. Sonst bleiben alle Marketing- und Vertriebsaufgaben Sonderaufgaben, die Sie nur wahrnehmen, wenn Sie nichts Besseres zu tun haben.