

## "Viele starten blauäugig"

**Mehr und mehr Berater drängen auf den umkämpften Markt. Wer Erfolg haben will, muss ausdauernd sein und sich spezialisieren**

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

Niemand weiß, wie viele Berater es in Deutschland gibt: 100 000, 500 000 oder gar eine Million? Unter anderem, weil auf deren Visitenkarten die unterschiedlichsten Berufsbezeichnungen stehen.

Die Hauptursache, warum die Zahl der Berater immer weiter steigt, ist die Situation am Arbeitsmarkt: Da sich der Abbau von Personal zu einem Standard-Erfolgsrezept der Unternehmen entwickelt hat und immer weniger Betriebe Mitarbeiter über 45 einstellen, steht eine wachsende Zahl von berufserfahrenen Personen vor der Notwendigkeit, sich eine neue berufliche Perspektive aufzubauen.

Viele erwägen in dieser Situation eine selbstständige Existenz als Berater oder Trainer - und werden hierin von den Outplacementberatern bestärkt, die Unternehmen häufig engagieren, um Mitarbeiter zum "freiwilligen" Abschied zu bewegen. Denn für sie ist jeder, der sich für die Selbstständigkeit entscheidet, ein Klient mehr, der eine neue Perspektive gefunden hat. Das verbessert ihre Erfolgsbilanz, weshalb eines ihrer Standardrezepte lautet: Ab in die Selbstständigkeit. Was nach zwei, drei Jahren aus dem frischgebackenen Berater geworden ist, interessiert niemanden - weder den Outplacementberater, noch dessen Ex-Arbeitgeber.

Viele starten blauäugig in die Berater-Existenz, auch weil hierfür kaum Investitionen nötig sind - weit weniger als zum Eröffnen einer Imbissbude. Ein Computer, ein Telefon, Visitenkarten und Briefpapier genügen, und schon kann das Beraterdasein beginnen. Hinzu kommt: Viele setzen das Berater-Sein mit viel Geld verdienen gleich. Schließlich fordern Trainer und Berater oft Tagessätze von 1 000 Euro und mehr. Das veranlasst manchen zu der naiven Überlegung: "Mein aktuelles Einkommen beträgt 4 000 Euro. Wenn ich nur vier Beratungstage pro Monat verkaufe, habe ich schon das gleiche Geld in der Tasche."

Sie übersehen dabei aber, dass sie als Selbstständige ganz allein für ihre Altersvorsorge und Krankenversicherung sorgen müssen, dass sie auch mal Urlaub machen müssen und dann nichts verdienen. Und dass selbst Trainer und Berater Kosten haben - für das Büro, Telefon, Auto und Werbekosten.

Selbstständige Trainer und Berater müssen einen Umsatz von etwa 8000 Euro erzielen, um auf ein Angestelltengehalt von 4000 Euro zu kommen. Viele Einsteiger übersehen zudem, dass ein Monat im Schnitt zwar 18 Arbeitstage hat. Selbst etablierte Berater können aber meist nur acht bis zwölf Arbeitstage pro Monat Kunden in Rechnung stellen. Die restliche Zeit sind sie nämlich mit dem Akquirieren von Aufträgen, dem Pflegen der Kundenkontakte, dem (Weiter-)Entwickeln der Produkte und administrativen Aufgaben beschäftigt.

Vor allem die für das Gewinnen von Aufträgen erforderliche Zeit unterschätzen fast alle Neulinge. Dies gilt insbesondere für diejenigen, deren Klientel Privatpersonen sind. Denn das Problem mit Selbstzahlern ist: Von ihnen bekommen Berater meist nur Kleinstaufträge, etwa für eine Beratung von fünf mal 2 Stunden. Nur wenige Privatpersonen sind aber bereit, für eine 2-Stunden-Sitzung mehr als 200 Euro zu bezahlen. Also muss der Berater mindestens 40 Beratungen pro Monat durchführen, um 8000 Euro umzusetzen. Entsprechend viel Zeit und Geld muss er für Marketing und Vertrieb aufwenden.

Deshalb spezialisieren sich die meisten Einsteiger auf Unternehmen. Und auch viele Berater, die zunächst für Privatpersonen und Non-Profit-Organisationen arbeiten, erkennen irgendwann: Mit dieser Klientel lässt sich mehr Geld verdienen. Entsprechend stark werden die Unternehmen umworben. Deshalb brauchen Unternehmensberater eine überzeugende Argumentation, warum Firmen gerade sie 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. Dabei werden für das Lösen persönlicher Konflikte andere Fähigkeiten benötigt als für das Lösen von Zielkonflikten in Unternehmen.

Ein weiteres Manko: Die meisten Berater haben ihre Zielgruppe nicht scharf definiert. Oft beschreiben sie ihre Zielgruppe schlicht als "Unternehmen" oder "Führungskräfte von Unternehmen". Dabei sind Unternehmen so verschieden wie Menschen. Ein Handwerksbetrieb hat eine andere Struktur und Kultur als ein Konzern - also auch andere Probleme. Ein Handelsunternehmen mit Hunderten Filialen hat andere Probleme als ein Produktionsbetrieb mit nur einem Standort.

Und ein Ingenieurbüro, das hoch qualifizierte Spezialisten beschäftigt, hat andere Probleme als eine Putzkolonne.

Unternehmen klagen zwar oft über zu niedrige Umsätze und zu hohe Kosten, kein Betrieb klagt aber darüber, dass er zu wenig Berater hat. In der Regel ist der Bedarf gedeckt. Also haben Neulinge nur zwei Möglichkeiten, in Unternehmen Fuß zu fassen: Entweder sie verdrängen die bereits vorhandenen Berater oder sie versuchen sich neben ihnen (zunächst) als Spezialanbieter zu etablieren - etwa indem sie den Betrieben statt Standardthemen Spezialthemen offerieren.

Solche Spezialangebote sind meist der Türöffner zum Erstauftrag. Und hat der Trainer oder Berater in dem Unternehmen erst einmal Fuß gefasst, dann kann er ihm weitere Angebote unterbreiten.

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 meine Mitarbeiter, wenn feststeht, dass 20 Prozent von ihnen entlassen werden? Der Kunde ist zu Recht verärgert, wenn sich der Spezialist als "Dünnbrettbohrer" erweist.

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