

1

Sieben Stufen zum Erfolg: Consulting im Prozesskontext

Die Definition der sieben K

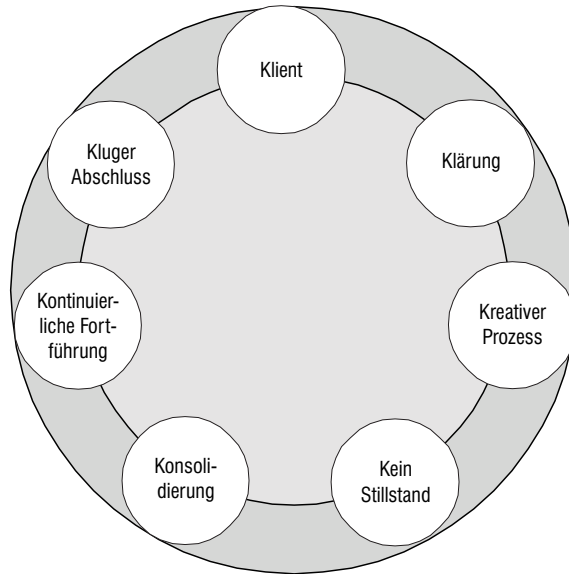


Abb. 1: Die sieben K im Beratungsprozess

Jede der sieben Stufen des Consultingprozesses steht für eine ganz bestimmte Phase, die wiederum durch eine Reihe von Unterkategorien und Diagnosewerkzeugen gekennzeichnet ist. All das zusammen ergibt einen Rahmen, der als Leitfaden für jeden Beratungsauftrag genutzt werden kann. Jede Stufe kann unabhängig von den anderen, gemeinsam mit ihnen und parallel durchlaufen werden.

1. **Klient:** Definieren Sie, wie Ihr Klient die Welt sieht, wie er die gegenwärtige Situation einschätzt, welche Erwartungen er an das abschließende Ergebnis knüpft und wer die Macht hat, dieses Ergebnis zu beeinflussen. Wenn dieses Stadium abgeschlossen ist, werden Sie eine klare Vereinbarung darüber getroffen haben, wie der Wert zu definieren ist, den Sie für Ihren Klienten erbringen, und wie im Gegenzug Ihre Arbeit bewertet und vergütet wird.
2. **Klärung:** Bestimmen Sie das Wesen und die Details des Problems, das gelöst werden soll. Veranschaulichen Sie den Konstruktionsplan des betroffenen Systembereiches, stellen Sie fest, was und wer von den Veränderungen betroffen ist, und finden Sie heraus, welche Bereiche ein Risiko für Ihren Auftrag darstellen.
3. **Kreativer Prozess:** Nutzen Sie kreative Techniken, um einen detaillierten Plan zu entwickeln, der im Detail Auskunft darüber gibt, welche

Vorgänge den Veränderungsprozess begleiten, welche Ressourcen zur Verfügung stehen, wer die Leistungsträger sind und wo potenzielle Probleme im Laufe des Veränderungsprozesses zu erwarten sind.

4. **Kein Stillstand:** Erzeugen Sie ein Verständnis für die grundlegenden Aspekte, die den Veränderungsprozess vorantreiben und untermauern. Welche Energiequellen stehen zur Verfügung, wo sind Wendepunkte zu erkennen, welches Einstiegslevel ist notwendig, welche Faktoren geben Auskunft über die Dringlichkeit und wie sehen die Erfolgsaussichten tatsächlich aus?
5. **Konsolidierung:** Vergewissern Sie sich, dass die Veränderung tatsächlich stattgefunden hat. Berücksichtigen Sie hierbei den Fokus der erhobenen Daten, die Zuständigkeitsbereiche, die Reichweite, das Timing und den Aufbau des Bewertungsprozesses.
6. **Kontinuierliche Fortführung:** Stellen Sie sicher, dass die Veränderungen aufrechterhalten werden können. Erkenntnisse, die aus dem Wechsel gewonnen werden, müssen ebenso genutzt werden wie die Fähigkeiten derjenigen, deren Gespür für Veränderungen sich als besonders ausgeprägt erwiesen hat. Sorgen Sie dafür, dass alle im Unternehmen gemeinschaftlich vom neu erlangten Wissen profitieren können.
7. **Kluger Abschluss:** Führen Sie den Beratungsauftrag zusammen mit Ihrem Klienten zu Ende. Achten Sie dabei vor allem auf die Notwendigkeit, ein Verständnis für die abschließenden Ergebnisse zu erzeugen, auf den Wertzuwachs, neue Erkenntnisse und welche weitergehenden Initiativen ergriffen werden könnten.

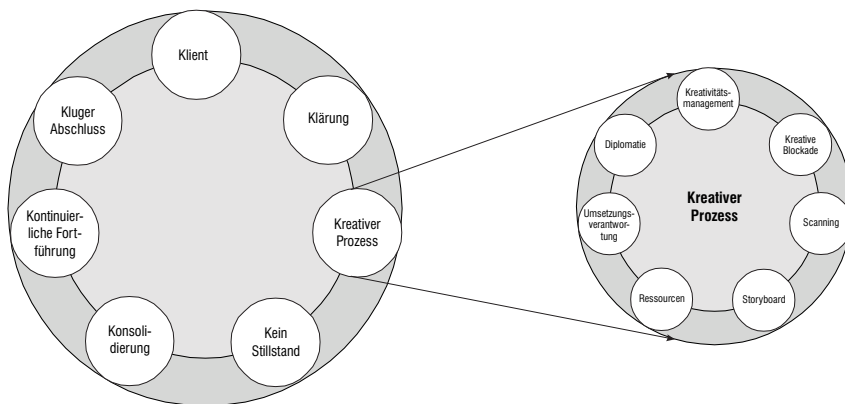
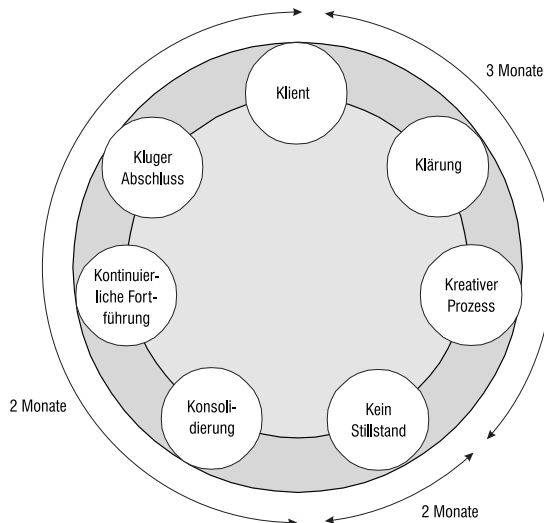
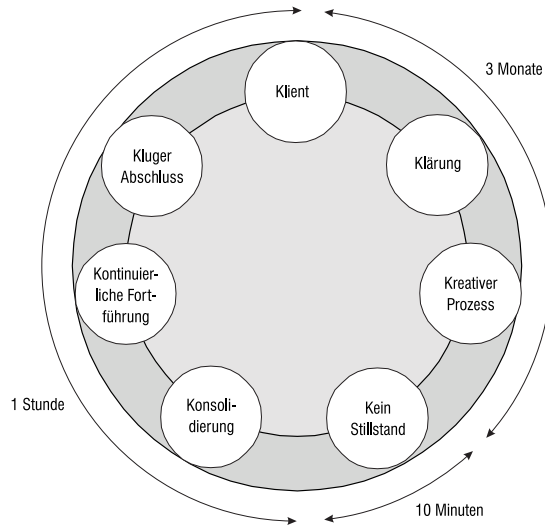


Abb. 2: Jeder Stufe sind sieben weiterführende Elemente zugeordnet

Jede dieser sieben Stufen schließt weitere sieben Elemente ein, die eine Reihe von Werkzeugen und Diagnosemodellen darstellen, die im Laufe des Beratungsprozesses eingesetzt werden (Abbildung 2).

Das richtige Timing

Dieses Modell lässt sich in jeder Situation einsetzen, in der eine Veränderung gemanagt werden muss, unabhängig von ihrem zeitlichen Umfang. Die folgenden Beispiele stellen Ihnen den möglichen Zeitrahmen in Verbindung mit den jeweiligen Stufen im Modell der sieben K vor:



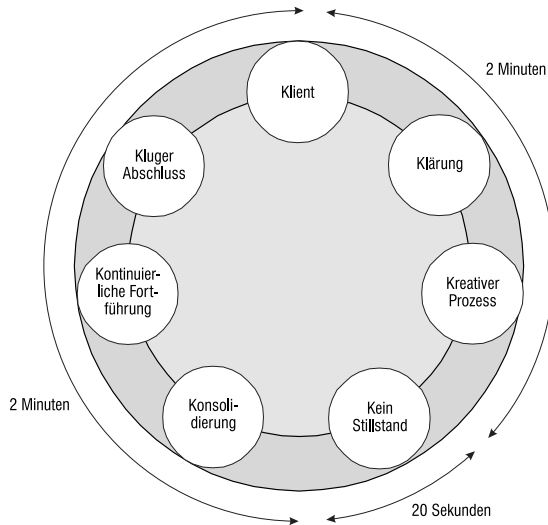


Abb. 3: Zeitskalen für verschiedene Aufgabenstellungen

Präsentation einer Marktstrategie: Bei diesem Auftrag hat ein Consultingteam den größten Teil der Zeit damit zugebracht, Daten zusammenzutragen, diese zu analysieren und eine Lösung zu entwickeln. Sobald die Schlussfolgerungen gezogen worden sind, hat das Team eine Stunde, um dem Gremium die Ergebnisse vorzustellen und eine Einigung über die neue Marktstrategie herbeizuführen. Wenn dies erfolgreich verläuft, dann wird sich das Team am Ende der Präsentation darauf konzentrieren, ob das Gremium die Auswirkungen des Vorschlages verstanden hat, und dann Handlungen einleiten, mit denen das Projekt zum Abschluss gebracht wird.

Systemintegration: Ein Beraterteam untersucht eine Reihe unterschiedlicher Fakturierungs- und Verkaufssysteme, um sie auf einer gemeinsamen Plattform zusammenzuführen. In den ersten drei Monaten liegt der Schwerpunkt auf der Datenanalyse und der Systementwicklung, dann findet der Wechsel zum neuen System und das Training statt. Die letzten zwei Monate werden genutzt, um den Fakturierungsprozess zu bewerten und sicherzustellen, dass keine Verbindungen zwischen dem alten und dem neuen System beschädigt wurden.

Engagement eines Facilitators: In dieser Situation ist sich der Gruppenfacilitator des Problems bewusst, das innerhalb eines Teams existiert, das er berät. Er signalisiert dem Vorstand, dass Engagement erforderlich ist, analysiert kurzfristig die Situation, diagnostiziert, was geschieht, und entwickelt eine Strategie. Das Engagement nimmt nur einige Sekunden in Anspruch, plus 45 Sekunden, um in der Gruppe zu überprüfen, ob das Engagement erfolgreich war.

Abfolge

Auch wenn die Stufen im Modell der sieben K einem linearen Ablauf folgen, wird es doch kaum ein Consultingprojekt geben, das einem derart strukturierten Pfad folgt. Consultingprojekte sind wie das Leben – sie sind unvorhersehbar und bergen immer wieder neue Überraschungen. Die Stufen sind eher als Symbolik denn als Vorschrift zu verstehen, sie bieten unterschiedliche Perspektiven, die abhängig von den Bedürfnissen des Klienten, des Verbrauchers und des Beraters angewendet werden können.

Ihr erstes Treffen mit dem Kunden zum Beispiel könnte stattfinden, wenn das Unternehmen in Bedrängnis und schnelles Handeln erforderlich ist, um den nächsten Tag bestehen zu können. Obwohl der Druck groß sein wird, um direkt in die Phase des Kreativen Prozesses zu springen, werden Sie irgendwann vielleicht einen Schritt zurück machen müssen, um einige Dinge zu klären und beispielsweise einen strukturierten Vertrag mit dem Kunden auszuhandeln und zu identifizieren, was ursächlich für die Probleme verantwortlich war. Ohne dieses Wissen könnte das Gefühl entstehen, es herrsche ein Ungleichgewicht. Der Kunde könnte meinen, dass Sie es versäumt haben, der Angelegenheit wirklich auf den Grund zu gehen, während Sie glauben könnten, der Klient habe nur ein geringes Interesse an Ihrem Engagement.

Oder Sie werden gebeten, einen Subvertrag für einen bestimmten Teil eines Programms eines anderen Consultingunternehmens zu übernehmen. So könnte Ihr Projekt darin bestehen, die Veränderungsphase innerhalb des Modells zu managen und ein bekanntes und vorgeschriebenes Ergebnis abzuliefern. Auch als Projektmanager werden Sie die vorausgehenden und nachfolgenden Aspekte beachten müssen. Gleichgültig welches Projekt Sie durchführen: Es ist wichtig zu verstehen, wer der Kunde ist, wie das Projekt beschaffen ist und welche Optionen es gibt, um den Projektplan zu entwickeln. Schließlich, wenn Sie ihren Auftrag beendet haben, müssen Sie messen und kontrollieren, ob die Veränderung dem Plan entsprechend umgesetzt worden ist. Selbst wenn die Zeitfolge unterbrochen wird, haben all diese Elemente im Consultingprozess eine klar definierte Rolle.

Schließlich müssen Sie sich, selbst wenn Sie sich auf eine bestimmte Stufe des Modells konzentrieren, immer noch der Elemente aus den anderen Stufen bewusst sein und sich auf sie beziehen. In der kreativen Phase müssen Sie sich der Themen bewusst sein, die dazu beitragen, dass die Kontinuität aufrechterhalten wird: wie die Veränderung bewertet oder kontrolliert wird; welche Recherchedaten innerhalb der Klärungsphase ein wenig verdächtig waren; oder ob der Vertrag mit dem Klienten verändert werden muss, weil sich im Umsetzungsplan Veränderungen ergeben

haben. Wenn es auch immer eine dominierende Phase gibt, so müssen Sie vielleicht dennoch mehrere andere Phasen parallel dazu durchführen.

Eine effektive Klientenbeziehung in fünf Schritten

Die Beziehung zwischen dem Klienten und dem Berater ist die Grundlage, auf der der gesamte Auftrag ruht. Die Beratung hängt in hohem Maße davon ab, wie nahe Sie Ihrem Klienten kommen. Nur so werden sie professionell und sensibel in eine Position gelangen, in der Sie eher zu einem vertrauten und bewährten Berater werden als zum Anbieter einer Dienstleistung. Eine Beziehung muss sich entwickeln und ergibt sich nicht sofort nach dem ersten Treffen mit ihrem Klienten. Schon vor dem ersten Kontakt bedarf es der genauen Überlegung, wie diese Beziehung aussehen soll. Ihr Ziel muss es sein, dass Sie, wenn Sie das erste Mal durch die Tür des Klienten gehen, Ihr Handeln vollständig mit dessen Vorstellungen und Bedürfnissen abgeglichen und es darauf ausgerichtet haben. Bevor Sie die entscheidenden fünf Schritte im Büro Ihres Klienten einleiten, sollten Sie die folgenden fünf Fragen klären:

- **Die Balance finden:** Wer ist der Klient? Wer ist von den Veränderungen betroffen und welche Rolle werde ich dabei übernehmen?
- **Der Vertrauensindex:** Inwieweit wird mir Vertrauen entgegengebracht, und wie kann ich die Wahrscheinlichkeit noch vor dem ersten Kontakt erhöhen?
- **Die Investition:** Welches Maß an Engagement ist zu erwarten? Wird es sich um eine hochgradig interaktive Beziehung handeln, wo beide Seiten eine aktive Rolle übernehmen, oder ist zu erwarten, dass eine Seite wahrscheinlich passiver agieren wird als die andere?
- **Selbstläufer oder Überzeugungsarbeit:** Hat der Klient mich aufgrund der Kenntnis meiner Fähigkeiten angesprochen, oder handelt es sich um einen Erstkontakt, wo ich den Klienten von den Vorteilen meiner Arbeit noch überzeugen muss?
- **Schattenseiten:** Welche offenkundigen oder versteckten Probleme werden die Gestaltung der Beziehung beeinflussen? Welches sind unausgesprochene oder unterdrückte Probleme, die zutage gebracht werden müssen, um eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit finden zu können?

Ein effektiv agierender Berater kann auf drei Ebenen operieren: Er kann erstens für die Denkweise der Klienten Verständnis entwickeln, zweitens für ihr Empfinden und drittens für ihr Verhalten. Wenn Sie für jede dieser

Ebenen das notwendige Verständnis erzeugen, wird das die gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit mit ihrem Klienten vergrößern. Denken Sie zum Beispiel an einen Verkäufer im Außendienst. Auch wenn diese Arbeit in erster Linie als reiner Verkaufsprozess angesehen wird, durchläuft ein erfolgreich abgeschlossenes Geschäft alle sieben Stadien des Modells. Schließlich liegt das Geheimnis eines erfolgreichen Geschäfts nicht in den Techniken begründet, die ein Verkäufer nutzt, sondern ergibt sich aus den mentalen Voraussetzungen, die geschaffen wurden, bevor das Treffen mit einem Kunden stattfindet.

Gute Verkäufer im Außendienst denken nicht darüber nach, für welche Produkte der Käufer sich interessieren könnte, sondern sie reflektieren auf dem Weg durch die Empfangshalle viel tiefgründigere emotionale Fragen, nämlich: Wie schätzt mein Kunde diesen Besuch ein? Gibt es schon ein vorgefasstes Bild über mich und mein Unternehmen? Besteht die Möglichkeit, dass es mir schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt gelingt, eine emotionale Beziehung aufzubauen? Wer in der Familie ist der maßgebliche Entscheidungsträger? Auch wenn ein Außendienstmitarbeiter die Antworten auf diese Fragen vielleicht noch nicht kennt, wird er mental darauf fixiert sein, schon in den ersten Minuten des Verkaufsgesprächs eine Antwort auf diese Fragen zu erhalten.

In vielen Fällen sind es emotionale Entscheidungen während der ersten fünf Minuten eines Gesprächs, die bestimmen, was die Menschen voneinander denken und wie ihr Verhältnis sich im Laufe der nächsten fünf Monate entwickeln wird. Dem müssen Sie als Berater Rechnung tragen und sicherstellen, dass der Klient Sie zumindest sympathisch findet oder im Idealfall beginnt, Ihre Professionalität zu respektieren. Aus diesem Grund müssen Sie sich gewissenhaft damit auseinander setzen, wie Sie Ihre Beratung eröffnen wollen und wie Sie den ersten Eindruck des Klienten positiv beeinflussen können.

Sei es das erste Telefonat mit einem Klienten, um den Termin für ein Gespräch zu vereinbaren; sei es ein Kaffee, den Sie gemeinsam trinken; eine Präsentation vor 300 Mitarbeitern oder ein einfacher Blickkontakt mit einem ehemaligen Klienten während einer Party: Bevor Sie das erste Wort äußern, ist es von entscheidender Bedeutung, dass Sie Ihre Beziehung gemäß der folgenden fünf Schritte überdacht und eingeschätzt haben.

Erster Schritt: Ausbalancieren

Consultingprojekte verfehlen oft ihr Ziel, weil die vielfältigen Bedürfnisse der verschiedenen Investoren und Interessenvertreter nicht ausreichend berücksichtigt werden. Damit wird ein komplettes Projekt aus dem Gleichgewicht gebracht, weil den Bedürfnissen einer Gruppe Priorität über denen

einer anderen eingeräumt wird. Wie ein Hocker, der auf drei Beinen steht, muss auch der Consultingprozess immer im Gleichgewicht sein, und die Bedürfnisse des Klienten, des Beraters und des Endverbrauchers müssen verstanden und gewahrt werden.

Alle drei Beteiligten haben Bedürfnisse, die ihre Motivation beeinflussen, und wenn eine der Parteien teilweise unzufrieden ist, wird es im Laufe des Projektes mit großer Wahrscheinlichkeit Probleme geben. In vielen gescheiterten Projekten ist das Versäumnis, ein angemessenes Gleichgewicht herzustellen, die Quelle verschiedener Probleme:

- **Mangelnde Übereinstimmung des Verbrauchers mit dem Projekt:** Sie haben in Übereinstimmung mit ihrem Klienten ein Konzept entwickelt und sind bereit, mit der Umsetzungsphase zu beginnen. Sie entdecken jedoch, dass der Klient ihren Auftrag eigentlich aus persönlichem oder politischem Ehrgeiz initiiert und die Bedürfnisse der Verbraucher nicht berücksichtigt hat. Deshalb wird das Projekt vermutlich am Widerstand der Endverbraucher scheitern.
- **Mangelnde Übereinstimmung des Klienten mit dem Projekt:** Sie schließen mit dem Regionalbereichsleiter einen Vertrag über die Einführung einer neuen Kundendiensttechnik ab. Während Sie beginnen, das Programm vorzustellen, übernimmt der Klient jedoch eine Reihe neuer operationaler Verantwortlichkeiten. Aus diesem Grund beschränkt sich seine Leistung darauf, als Galionsfigur zu fungieren.
- **Mangelnde Übereinstimmung des Beraters mit dem Projekt:** Sie treffen einen Klienten, der eine bedeutende Unterstützung für einen Veränderungsprozess gewonnen hat. Sie haben zwar zugestimmt, die Veränderung zu managen, aber der Klient hat Ihren Preis gedrückt, und Sie werden mit dem Projekt einen Verlust einfahren. Im Grunde haben Sie den Auftrag nur als Lückenfüller angenommen, bis Sie ein lukrativeres Angebot erhalten. Sie wickeln das Projekt zwar gemäß Vertrag ab, aber Sie sind nicht mit dem Herzen bei der Sache. So versäumen Sie wertvolle Chancen, das Ergebnis zu verbessern.

In diesen drei Beispielen zeigt das Ungleichgewicht einen Mangel an Energie auf der Seite des Klienten, des Verbrauchers oder des Beraters. Diese mangelnde Übereinstimmung entsteht, weil jeder der drei Beteiligten eine andere Wahrnehmung über den Zweck des Projektes hat. In einem Veränderungsprogramm mögen zwar alle drei Beteiligten denken, sie würden die Veränderung gleichermaßen verstehen, aber wenn sie es gemeinsam betrachten, stellt sich heraus, dass jeder von einer anderen Herangehensweise ausgeht. Das kann zu zwei unterschiedlichen Ergebnissen führen. Zum einen kann es darauf hinauslaufen, dass die Parteien Kämpfe gegen-

einander austragen, um ihr Modell gegen das der anderen durchzusetzen. Die andere Möglichkeit ist, dass die schwächere Partei nachgibt und die anderen gewinnen lässt (wenn auch oft nur auf kurze Sicht, die Rache folgt später vielleicht auf subtilere Art und Weise).

Stellen Sie sich ein traditionelles Personalprojekt vor, in dessen Rahmen Sie ein neues Vergütungssystem einführen und entwickeln sollen. Aus Sicht des Klienten waren die verantwortlichen Führungskräfte bislang nicht in der Lage, ihre Teams angemessen zu entlohnen, weil sie nicht über das erforderliche Feedback und die beratenden Fähigkeiten verfügten. Der Klient sieht darin in erster Linie eine Frage der Qualifikation und engagiert Sie, damit Sie die Fähigkeit der Organisation verbessern, ihre Mitarbeiter zu managen. Sie entwickeln zwar ein übergreifendes System für das gesamte Unternehmen, glauben jedoch, dass der Bedarf an einem neuen Vergütungssystem nur ein Symptom ist. Sie haben das Gefühl, dass die eigentliche Ursache in der mangelnden Moral besteht, die wiederum auf der fehlenden Bereitschaft der Manager beruht, den Richtlinien für betriebliche Abläufe zu folgen, die die Personalabteilung festgelegt hat. Die verantwortlichen Führungskräfte aber sind der Ansicht, dass Sie nur engagiert wurden, um ein weiteres bürokratisches System zu installieren.

Das Problem wird sich darin äußern, dass die Produktionsmanager die neuen betrieblichen Abläufe ignorieren werden, weil sie ihre eigenen Methoden vorziehen. Sie sind davon überzeugt, dass den Managern zugestanden werden sollte, ihre Teams so zu managen, wie sie es für richtig halten, und dass es unwahrscheinlich ist, dass irgendein von der Spitze verordnetes mechanistisches System ihnen helfen könnte, die Probleme zu bewältigen, mit denen sie am ausführenden Ende des Unternehmens konfrontiert sind.

Wenn ein solches Ungleichgewicht nicht frühzeitig zum Thema gemacht und gelöst wird, dann wird es sich im Hintergrund verfestigen und später explodieren. Es ist von wesentlicher Bedeutung, dass Sie sich in jeder Phase des Consultingzyklus die Zeit nehmen, mit dem Klienten und den Betroffenen zu überprüfen, ob noch Einigkeit über den Sinn der Veränderungen besteht. Wenn das nicht geschieht, werden sich irgendwann Probleme einstellen, die typischerweise in Gestalt von Kommunikationsproblemen, politischen Streitereien und dem Aufschub weitgesteckter Ziele auftreten.



Spickzettel

Wer sind der Klient und der Endverbraucher? Welche Beziehung habe ich zu ihnen? Stimmen unsere Bedürfnisse überein?

Zweiter Schritt: Der Vertrauensindex

Vertrauen ist der Zement, mit dem jede Kundenbeziehung aufgebaut und aufrechterhalten wird. Es stellt die Grundlage dar, um sicherzustellen, dass Versprechen gehalten werden, dass die Arbeit rechtzeitig beendet und Wissen geteilt wird. Schon bevor es so weit ist, gibt es dem Klienten die Zuversicht, sich für Ihre Dienstleistung zu entscheiden. James O'Shea und Charles Madigan formulieren diesen Sachverhalt in ihrem Buch *Berater mit beschränkter Haftung* folgendermaßen:

»Mit der Entscheidung, einen Managementberater ins Unternehmen zu holen, kann die Karriere der Menschen, die ihnen den Auftrag erteilen, aufs Spiel gesetzt werden, ebenso aber auch die Jobs Tausender von Mitarbeitern, Millionen über Millionen von Dollars, die von Anteilseignern investiert werden und langfristige Beziehungen mit Kunden. Selbst das wertvollste Gut, über das ein Konzern verfügt, sein Ruf, kann zur Disposition stehen. Und all diese Risiken sind an die Motivation eines Außenstehenden geknüpft, dessen vorrangiges Ziel es ist, die Kassen einer Unternehmensberatung zu füllen.«

Auch die Wahl, die Sie treffen, wenn Sie sich für einen Babysitter, für Tiefkühlkost oder für ein neues Auto entscheiden, wird durch das Vertrauen beeinflusst, das Sie in dieses Produkt oder diese Dienstleistung setzen. Was gibt Ihnen dieses Vertrauen, wenn Sie diese Produkte erwerben? Wenn Sie darüber nachdenken, könnten Sie sich auch fragen: »Wie bringe ich einen Klienten dazu, mir ein solches Vertrauen entgegenzubringen? Was muss ich tun, um ihn dazu zu bewegen, meine Produkte und Dienstleistungen denen der Konkurrenz vorzuziehen?«.

Aber bevor Sie beginnen, die Wahrnehmung des Klienten zu beeinflussen, müssen Sie erst definieren, was Vertrauen ist, und dann identifizieren, wie Sie seine Auswirkungen messen können. Das ist ein schwieriges Unterfangen, weil Vertrauen eine subjektive Empfindung ist.

Dennoch können einige Kernindikatoren genutzt werden, um eine grundlegende Einschätzung des Vertrauenslevels in einer Beziehung zu entwickeln.

- **Ehrlichkeit:** das Ausmaß, in dem Integrität, Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit entwickelt und aufrechterhalten werden.
- **Aufgeschlossenheit:** die mentale Zugänglichkeit und Bereitschaft, Ideen und Informationen freigebig zu teilen.
- **Zuverlässigkeit:** der Grad der Verlässlichkeit und Vorhersagbarkeit, den eine Beziehung hat.

- **Sicherheit:** die Loyalität und die Bereitschaft, einander zu unterstützen und zu ermutigen.
- **Qualifikation:** die Kompetenz und das technische Wissen beider Seiten.

Häufig gibt es eine Verbindung zwischen dem Vertrauenslevel und den Eingangsmethoden, die zum Erstkontakt genutzt werden. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, miteinander in Kontakt zu treten. Dazu können Folgeaufträge, Referenzen, Seminare, Zeitschriftenartikel oder Cold Calls gehören. In all diesen Fällen wird der Vertrauensfaktor in seiner Intensität variieren: von sehr hoch, in Fällen, in denen das Vertrauen nicht infrage gestellt wird, bis sehr niedrig, wenn das Vertrauen noch verdient werden muss.

Eine Matrix kann das potenzielle Niveau des Vertrauens und den Eingangskanal aufzeigen. In Abbildung 4 zeigt der Status »hoch« an, dass der Vertrauensfaktor zwischen den Parteien bereits entwickelt wurde, »mittel« zeigt, dass es schon eine Gelegenheit gab, um Vertrauen zu entwickeln, und »niedrig« gibt an, dass es noch keine Chance gab, Vertrauen zu schaffen. Ich will damit nicht zum Ausdruck bringen, dass die Eingangsmethoden mit einem niedrigen Vertrauenslevel schlechter oder weniger effektiv sind, sondern nur darauf hinweisen, dass Sie mehr Energie auf diese Bereiche verwenden müssen, um ein größeres Gefühl der Übereinstimmung zu erzeugen.

	Folgeauftrag	Empfehlung	Seminar	Artikel	Cold Call
ehrlich	hoch	mittel	mittel	<i>niedrig</i>	<i>niedrig</i>
aufgeschlossen	hoch	mittel	hoch	hoch	mittel
zuverlässig	hoch	mittel	mittel	mittel	<i>niedrig</i>
sicher	hoch	mittel	niedrig	<i>niedrig</i>	<i>niedrig</i>
qualifiziert	hoch	mittel	mittel	mittel	mittel

Abb. 4: Vertrauensmatrix

Ein Beispiel ist das persönliche Treffen, das stattfindet, nachdem ein Klient einen Ihrer Artikel in einer Fachzeitschrift gelesen hat. Auch wenn der Artikel dazu beitragen kann, dass Sie als zuverlässig, qualifiziert und aufgeschlossen eingeschätzt werden, wird der Klient darin doch kaum einen Beleg für Ihre Ehrlichkeit und Loyalität finden. Während eines ersten Treffens könnte es sich deshalb auszahlen, einen gewissen Anteil des Gesprächs darauf zu verwenden, über frühere Aufträge zu reden. Insbesondere sollten Sie Geschichten, Fallbeispiele oder Referenzen anbieten, mit

der Sie Ihre Fähigkeit belegen, eine auf Ehrlichkeit und Loyalität basierende Beziehung aufzubauen.

Vertrauen ist im Geschäftsleben ebenso wie im Privatleben etwas, das Sie sich erarbeiten müssen und das Ihnen nicht einfach gewährt wird. Schlimmer noch, Sie können es mit einem Versprecher oder mit einem falsch adressierten Memo leichtfertig verspielen. Deshalb ist es wichtig, dass die angemessene Energie in die richtigen Bereiche investiert und nicht vergeudet wird. Es macht wenig Sinn, den Klienten von Ihrer fachlichen Qualifikation zu überzeugen, wenn er eigentlich nach einem Beweis Ihrer Fähigkeit sucht, Geheimnisse für sich zu behalten. Bevor Sie eine Beziehung zu einem Kunden eingehen, sollten Sie sich die Zeit nehmen, Ihren Vertrauensindex zu überprüfen. Sie sollten in der Lage sein, in die Rolle Ihres Klienten zu schlüpfen und aus seiner Perspektive zu sehen, wie viel Vertrauen er in Sie setzen wird und inwieweit Sie in der Lage sein werden, die gewünschten Ergebnisse zu liefern.

Dieses Konzept des Vertrauens richtet sich nicht allein auf die Beziehung zu Ihrem Klienten. Jedes Projekt schließt mit großer Wahrscheinlichkeit auch Dritte ein – Einzelpersonen, eine Gruppe von Menschen oder eine Organisation, die Empfänger der Veränderung sein werden. Wenn Sie eine vertrauensvolle Beziehung zu Ihrem Klienten aufbauen, heißt das noch nicht, dass ein entsprechendes Vertrauen auch beim Verbraucher existiert. In vielen Fällen werden Sie von Ihrem Klienten beauftragt, einem anderen Bereich eine erzwungene Veränderung zu liefern. In diesem Fall werden Sie sogar noch mehr Anstrengungen aufwenden müssen, um ein vertrauensvolles Verhältnis zum Endverbraucher aufzubauen.

Spickzettel

In welchem Maße vertrauen mir der Klient und der Verbraucher?
Wie kann ich dieses Vertrauen weiter ausbauen?



Dritter Schritt: Investition

Jeder, der schon einmal mit einem anderen Menschen zusammengelebt hat, kann bestätigen, dass eine Beziehung nicht ausschließlich aus der Beziehung allein besteht. Viele Dinge spielen eine Rolle und wir bewegen uns auf den unterschiedlichsten Ebenen. Sie reichen von einem Gefühl der Wärme und Nähe bis hin zur Passivität und Distanz. Das Ziel des Beraters ist es nun, das richtige Maß entlang dieses Kontinuums zu finden und dem Klienten so nahe wie möglich zu kommen. Es ist wünschenswert, eine außergewöhnlich interaktive Beziehung zu entwickeln, die viel mehr auf einer persönlichen als auf einer vertraglichen Ebene basiert.

Dieses Kontinuum lässt sich anhand einer »Beziehungsbrücke« beschreiben. Im schlimmsten Fall ist sie blockiert: Das der Beziehung zugrunde liegende Energielevel ist sehr niedrig und dem potenziellen Wert der Partnerschaft wird kaum eine Bedeutung beigemessen. Selbst wenn das Potenzial vorhanden ist, eine positive Veränderung beim Einzelnen, im Team oder im Unternehmen herbeiführen zu können, wird kaum etwas unternommen, um dies auch umzusetzen. Dieses Phänomen ist vor allem in großen Konzernen zu beobachten, wo der Klient vom Vorstand angewiesen wurde, einen Unternehmensberater zu beauftragen, und somit nur ein sehr geringes persönliches Interesse daran hat, selbst mit einbezogen zu werden. In einer solchen Situation ist es nicht ungewöhnlich, wenn Ihnen ein hohes Maß an Ablehnung entgegengebracht wird und Sie sich entscheiden, Ihre Aufmerksamkeit auf etwas anderes zu konzentrieren, seien es andere Bereiche des Unternehmens oder andere Klienten. All das führt zu einer passiven Beziehung auf einem niedrigen Level, die es Ihnen und Ihrem Klienten schwer macht, die für das Projekt notwendige Energie aufzuwenden.

Am anderen Ende des Spektrums steht eine Beziehung, die als interaktiv zu bezeichnen ist: Hier ist sowohl das Potenzial als auch der Wunsch vorhanden, den Wert der Arbeit zu steigern. Dies zeigt sich in der Art der Beziehung, in der Sie und der Klient viel Zeit aufwenden, um sich zu treffen und einander mitzuteilen, welche Träume und Ängste Sie mit der bevorstehenden Veränderung verbinden. Beide Seiten sehen die Beziehung als Möglichkeit für gemeinsame Erfolge statt für einen aggressiven Wettbewerb.

Zwischen diesen beiden Extremen gibt es weitere drei Stufen, auf denen die Beziehung zwischen Klient und Berater sich abspielen kann:

- **Inaktiv:** Die Beziehung wird nur genutzt, um die harten vertraglichen Fakten des Projektes zu managen.
- **Reaktiv:** Die Beziehung ist für beide Parteien wichtig, wird aber im Wesentlichen genutzt, um den Beratungsprozess zu managen.
- **Aktiv:** Beide Parteien nutzen ihre Beziehung, um die Grenzen zu verschieben, bewegen sich aber noch im Rahmen ihres Projektes.
- **Proaktiv:** Die Beziehung wird als wesentliches Element des Auftrages betrachtet, und beide Parteien sind darauf vorbereitet, auf einem weiten Feld die Initiative zu ergreifen.
- **Interaktiv:** Die Beziehung zum Klienten wird als integraler Bestandteil des Veränderungsprozesses betrachtet, nicht nur als Medium, um die Veränderung zu managen.

Zwischenmenschliche Beziehungen sind der Grundstein des Geschäftslebens. Egal wie gut Ihr Produkt oder Ihre Präsentation ist – wenn der

Klient Sie oder auch nur Ihre Krawatte nicht mag, dann stecken Sie in Schwierigkeiten. Egal welche anderen Angelegenheiten Ihr Leben bestimmen – der Klient will als etwas Besonderes angesehen werden. Je mehr er glaubt, dass Sie ihn und seine Zeit schätzen, desto näher werden Sie ihm und seinen Problemen kommen.

Sobald die Beziehung auf einem interaktiven Niveau abläuft, werden Sie in der Lage sein, dieselben peinlichen Fragen zu stellen, ohne aufdringlich oder unprofessionell zu wirken. Indem Sie dieses Niveau an Vertrautheit erreichen, werden Sie in der Lage sein, zum Kern des Problems vorzudringen, und nicht Ihre gesamte Zeit damit zubringen, sich mit den Symptomen herumzuschlagen.

Spickzettel

Wie ist die Beziehung zu meinem Kunden und denjenigen, die von der Veränderung betroffen sind, beschaffen? Ist sie interaktiv oder ist sie passiv?



Vierter Schritt: Selbstläufer oder Überzeugungsarbeit?

Das folgende Kontaktmodell zeigt die zwei wesentlichen Faktoren einer neuen Beziehung: Die vertikale Achse misst, wie nah Sie Ihrem Klienten sind, sei es durch persönliche Bekanntschaft, vorangegangene Arbeit oder frühere Freundschaft. Das Spektrum kann von »bekannt« bis »unbekannt« reichen. Auf der horizontalen Achse zeigt der zweite Faktor an, in welchem Maß Ihr Marketing auf einem Push- oder Pull-Modell beruht. Push bedeutet, dass Sie potenzielle Klienten ins Visier nehmen und dann an einen Unbekannten verkaufen. Im Pull-Bereich hat der Klient erkannt, dass Sie über die entsprechende Qualifikation verfügen, um zur Problemlösung beizutragen.

In den Quadranten, die mit »vorsichtige Annäherung« und »freundschaftliches Verhältnis« (s. Abb. 5) bezeichnet sind, haben Sie einen eindeutigen Marktvorteil gegenüber Mitstreitern, die sich in dem Quadranten »unterkühltes Verhältnis« bewegen. Die Frage ist, wie ein Berater in diesem Quadranten beginnen kann, eine Beziehung zu einem zukünftigen Kunden oder in einem potenziellen Marktsegment aufzubauen. Die erste Möglichkeit besteht darin, sich für die allgemeine Herangehensweise der Sozialisation zu entscheiden. Erfolgreiche Berater verbringen häufig einen großen Teil ihrer Zeit in Situationen, in denen sie Bekanntschaften schließen, in Konferenzen, auf Messen oder in anderen Situationen, in denen sie möglichen Klienten vorgestellt werden. Diese Fähigkeit, eine persönliche Beziehung mit einem Klienten einzugehen, macht es viel leichter, eine funktionierende und lukrative Beziehung aufzubauen.

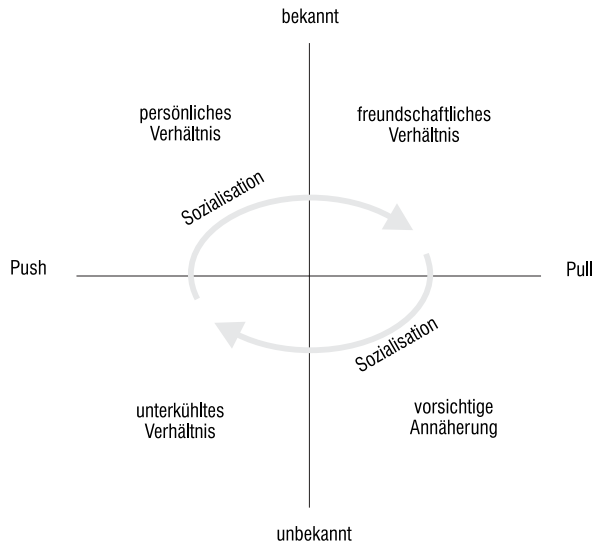


Abb. 5: Das Kontaktmodell

Die zweite Möglichkeit besteht darin, den Weg über die Spezialisierung zu wählen – und eine bekannte Marke auf dem Markt aufzubauen, sodass andere Menschen die Fähigkeiten oder das Wissen, das Sie anbieten, einschätzen können. Das ist der »Guru«-Weg, den Unternehmensberatungen wie Hammer und Champey, Porter, Peters und Kanter gewählt haben. Ihr Zugang zum Markt basiert oftmals auf der Tatsache, dass man sie gehört hat, sie in einer Fernsehsendung gesehen hat oder eines ihrer Bücher gelesen hat.

Der Klient erlangt so die Überzeugung, dass er jemanden vorfinden wird, der in der Lage ist, eine Lösung für sein Problem zu finden. Diese Abläufe sind vor allem in der Spitzengruppe zu beobachten, wo die Gurus den Markt dominieren. Im unteren Segment hingegen, wo Berater ihre Dienstleistung am Rande von Konferenzen oder auf Messen anbieten, spielt diese Form der Präsentation eine untergeordnete Rolle.

Ein freundschaftliches Verhältnis allein ist noch keine Garantie für einen Vertragsabschluss. Jemanden zu kennen und zu mögen, bedeutet nicht zwangsläufig, dass auch ein partnerschaftliches Arbeitsverhältnis entwickelt werden kann. Wenn ein freundschaftliches Verhältnis besteht, müssen Sie eine glaubwürdige, überzeugende und enge Beziehung zum Klienten aufbauen können – eine Beziehung, die ihnen hilft, die Gewissheit zu erlangen, dass Sie in der Lage sind, ihre Probleme zu lösen.



Spickzettel

Ist das hier eine Kaltakquise oder folge ich gerade der Einladung eines Kunden?

Fünfter Schritt: Die Schattenraute

Immer wenn Menschen zusammenkommen, finden wir zwei Seiten einer Verbindung vor. Die offenkundigen Belange, die sich auf das beziehen, was die Menschen gern mit anderen teilen, und die Schattenseiten, die versteckten Verhaltensweisen, Gedanken und Empfindungen, die die Menschen nur ungern teilen. Die Schattenseiten sind von Bedeutung, weil sie oftmals für die Richtung und die Intensität der Veränderung verantwortlich sind. Auch Sie werden wahrscheinlich Menschen kennen, die Angst vor Spinnen haben oder die bestimmte Dinge nicht essen. Auch wenn diese Abneigungen und Ängste anscheinend nicht wirklich ernst genommen werden, können sie die Entscheidungen eines Menschen in erheblichem Maße beeinflussen und ebenso die Art und Weise, wie er sein Leben organisiert.

Auch wenn Sie in der glücklichen Lage sind, einen Ihrer Klienten gut zu kennen, werden Sie in den meisten anderen Fällen keinen emotionalen Bezug voraussetzen können. Hier ist das Verhältnis etwa wie beim ersten unsicheren Rendezvous zweier Teenager. Beide Seiten tasten sich vorsichtig ab und den Ansprüchen des jeweils anderen wird Rechnung getragen, ohne dabei Kompromisse im Bereich der eigenen persönlichen Werte und der eigenen persönlichen Integrität eingehen zu müssen.

Ganz ähnlich können die ersten Treffen mit einem Klienten schließlich zu einer Serie von Begegnungen werden, die ausschließlich vom vorsichtigen Abtasten geprägt sind. Beide Seiten versuchen hier die Bedürfnisse und Ziele des jeweils anderen zu verstehen. Dieses Dilemma ist teilweise dadurch begründet, dass wir alle auf zwei Interaktionsebenen arbeiten. Die eine spielt sich an der Oberfläche ab, die andere bleibt darunter im Verborgenen.

Die Fragen und Probleme, die an die Oberfläche treten, werden offen und ehrlich behandelt, die darunter, im Verborgenen versteckten, sind jene Faktoren, die beide Seiten mit Bedacht voreinander zu verbergen versuchen. Dieses Zusammenspiel ist in Abbildung 6 als Raute dargestellt. Die rechte und die linke Seite der Grafik veranschaulichen die Position des Klienten und des Beraters. Die oberen und unteren Sektoren kennzeichnen die Fragen, die an die Oberfläche dringen, sowie all das, was im Verborgenen bleibt.

Im Rahmen eines typischen Consultingprojektes kann es sein, dass Sie einen nach Ihrer Einschätzung durchaus realistischen Veränderungsprozess anbieten, den Ihr Klient allerdings aufgrund von Zweifeln ablehnt. Sind die Gegenargumente des Klienten fundiert oder befördern Sorgen und Befürchtungen, die sich unter der Oberfläche befinden, nicht nachvollziehbare und oftmals irrelevante Probleme und Fragestellungen ans Licht?

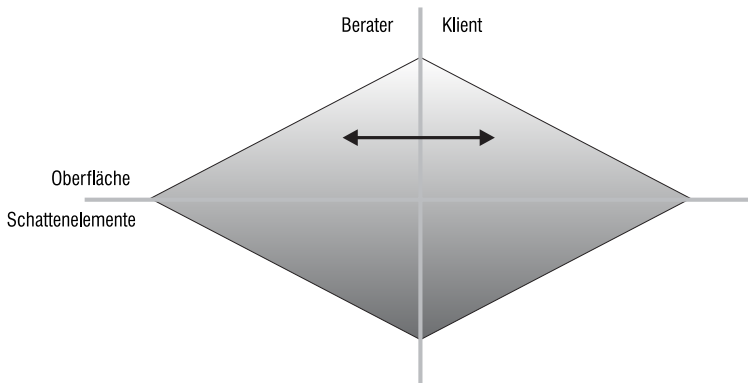


Abb. 6: Die Schattenraute

Denken Sie zum Beispiel an ein Reengineering-Konzept, das abgelehnt wird, weil es einen Standortwechsel für die Hauptverwaltung des Unternehmens vorsieht. Auch wenn das Konzept einerseits eine Vielzahl finanzieller und betrieblicher Verbesserungen für den Klienten bringt, ist die Tatsache, dass die Kinder des Klienten die Schule wechseln müssen, die Arbeit der Partnerin oder des Partners ebenso wie die gesamten sozialen Kontakte beeinträchtigt werden, Teil der nicht berücksichtigten Auswirkungen auf der Schattenseite. Diese Form persönlicher Voreingenommenheit kann den Ausschlag gegen eine rationale Lösung geben und somit Ihr Konzept (aus einem zunächst undefinierbaren Grund) zerstören.

Somit bleibt der einzige Weg, dieses Problem zu lösen, das Unausprechliche in Worte zu kleiden und einen Rahmen zu schaffen, der es dem Klienten ermöglicht, auch die Fragen und Probleme unterhalb der Oberfläche anzusprechen. Auch wenn es sich hier um einen schwierigen Prozess handelt, können Sie gleichwohl persönliche Strategien entwickeln, die die Verständigung erleichtern. Bei diesen Strategien handelt es sich um einen Katalog von bestimmten Redewendungen und Verhaltensweisen, auf den Sie zurückgreifen können, wenn Sie sich mit einem Klienten konfrontiert sehen, der das, was unter der Oberfläche liegt, nicht preisgeben möchte. Als Erstes können Sie einen Haken auswerfen, der unter die Oberfläche greift. Versuchen Sie, die Welt Ihres Klienten zu verstehen und Einfluss zu nehmen, indem Sie sich durch die Hintertüre Zugang zu den Bereichen zur verschaffen, die unter der Oberfläche verborgen bleiben. Private und persönliche Belange anzusprechen, die in der Welt der Wirtschaft oft genug ausgegrenzt und vernachlässigt werden, ist Teil Ihrer Strategie.

Bleiben wir noch bei dem Beispiel des Standortwechsels der Hauptverwaltung. Hier könnten Sie über Ihre eigenen Erfahrungen berichten, indem Sie etwa anführen, wie schwierig es ist, ein Gleichgewicht zwischen Ihrer

Berufstätigkeit und den Ansprüchen Ihrer Familie herzustellen. Wie auch immer Sie es in Worte kleiden: Sie nutzen Ihre persönlichen Schattenelemente, um das Sprechen und Denken Ihres Klienten anzuregen und zu leiten. Sie versetzen Ihren Klienten so in die Lage, die unantastbaren und verborgenen Fragen und Probleme anzusprechen. So können Sie Ihren Klienten ermutigen, seine Fragen und Probleme an die Oberfläche zu bringen, ohne dass sie als Bedrohung empfunden werden.

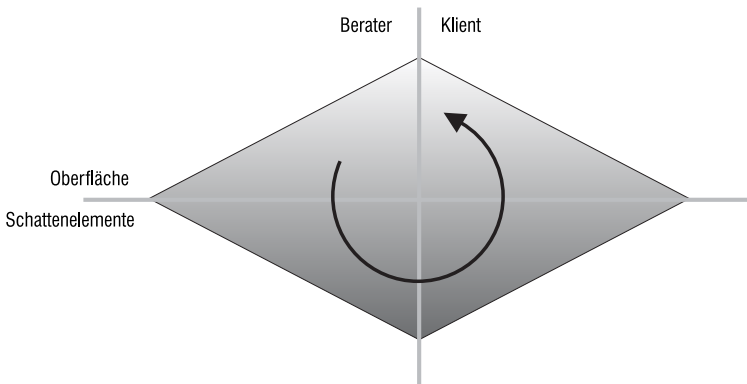


Abb. 7: Der Weg durch die Schattenelemente

In Abbildung 8 ist eine alternative Version zu sehen. In diesem Fall gelingt Ihnen der Zugang auf dem Weg über die Oberfläche, indem Sie den Klienten auffordern, seinen Blick nach innen zu richten und weitreichende Problemstellungen zu bedenken, die sich durch Ihren Vorschlag ergeben. Das kann Fragen wie die folgenden beinhalten: Welche Auswirkungen hat das auf Ihre Familie? Welche Unterschiede ergeben sich durch mein Beratungskonzept für Ihren Lebensstil? Was für ein Gefühl hätten Sie, wenn das Konzept vom Vorstand abgelehnt werden würde? In dieser Version ist das Engagement der anderen Seite gefragt und der Klient wird ermutigt, sich auf die Suche nach seinen verborgenen Fragen und Problemen zu machen und diese auf der frei zugänglichen Ebene mitzuteilen. Diese Strategie birgt ein wesentlich höheres Risiko, denn der Klient könnte spüren, dass Sie den üblichen Rahmen wirtschaftlicher Gepflogenheiten verlassen. Sie müssen immer in der Lage sein, einen Weg zurück zu finden, wenn Sie bemerken, dass Ihr Klient verunsichert ist oder gereizt reagiert.

Wenn Sie eine Beziehung zu einem Klienten aufbauen, müssen Sie aufmerksam verfolgen, was er sagt, und – noch wichtiger – auf seine Mimik und Gestik achten. Der gequälte Gesichtsausdruck, während Ihr Klient über die Unternehmensziele redet, oder die unwillkürliche Augenbewe-

gung, wenn die Standortfrage angesprochen wird, sind wertvolle Hinweise, die auf ein Schattenelement hinweisen. Auch wenn sie Ihnen nicht automatisch die tiefergehenden Beweggründe verraten, so dienen sie doch als Signale dafür, dass die Thematik einer näheren Betrachtung unterzogen werden muss. Bevor das geschieht, sollten Sie sich allerdings Klarheit darüber verschaffen, inwieweit Ihr Klient Ihnen vertraut. Denn der Gedanke daran, dass ein Fremder versucht, einen tiefen Einblick in persönliche Belange und Probleme zu erhalten, ist zweifellos unangenehm. Und schließlich könnte das dazu führen, dass der Klient keine Bereitschaft mehr zeigt, sich Ihnen zu öffnen.

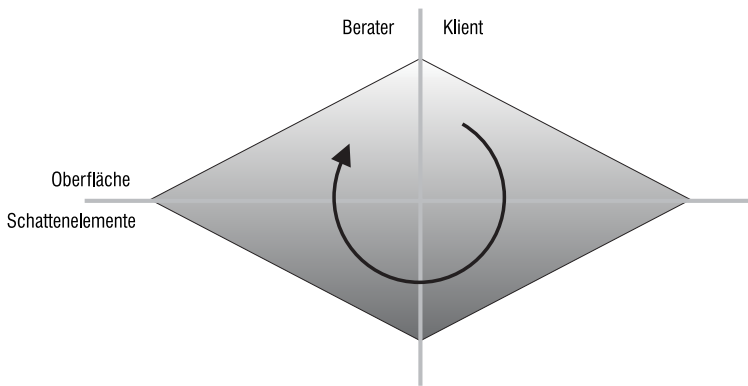


Abb. 8: Der Weg über die Oberfläche

Die Anwendung der fünf Schritte stellt keine Garantie für eine effektive Klientenbeziehung dar, doch sie garantieren eine professionelle Vorbereitung. Die Professionalität wird auch dem Klienten nicht verborgen bleiben, denn dadurch fühlt er sich und seine Bedürfnisse ernst genommen.

Zweifelloos wird die Wirtschaftswelt von Machoeigenschaften wie Mut, Rückgrat und Leistung bestimmt. Dennoch sieht es in der Realität so aus, dass die Entscheidung eines Klienten in den meisten Fällen auf einer emotionalen Basis getroffen wird, die erst danach im Verlauf einer sorgfältig geführten und »verkopften« internen Debatte quasi postrationalisiert wird.

Das ist keine Kritik am Klienten, es heißt nur, dass wir alle Menschen und keine Maschinen sind und dass diese Form von Emotionen überall dort, wo wir Entscheidungen treffen, eine wesentliche Rolle spielen. Darum ist es wichtig, dass unser Klient spürt, dass wir ihn und seine Interessen ernst nehmen. Es ist von entscheidender Bedeutung, wenn Sie die persönlichen Ängste und Vorbehalte verstehen, die vorhanden sein können. Und es wäre nicht das erste Mal, dass Klienten einen umfangreichen Auf-

trag verweigern, wenn sie spüren, dass der Berater für ihre persönlichen Belange kein Gespür entwickelt.

Nachdem Sie sich mithilfe der fünf Schritte vorbereitet haben, werden Sie mit einer gewissen Sicherheit den Kontakt zum Klienten aufnehmen können. Wenn sie versuchen sollten, ohne diese mentale Vorbereitung in den ersten Teil des Zyklus einzusteigen, laufen Sie Gefahr, die Arbeit auf die leichte Schulter zu nehmen. Und in den meisten Fällen bleibt den Klienten das nicht lange verborgen.

Spickzettel

Welche Probleme und Fragen des Klienten sind noch unausgesprochen? Wie kann es mir gelingen, sie zu erfahren?



