

Glasklar - so funktioniert das Geschäftsmodell ,Unternehmensberatung‘

Amazon hat es. Volkswagen hat es. Coca Cola sowieso. Ein Geschäftsmodell. Doch wie sieht eigentlich das Business Model einer Unternehmensberatung aus? Im Beitrag gehe ich auf die tragenden Pfeiler einer jeden Consulting-Firma ein - das Grundprinzip nach dem eine Beratung Werte schafft, vermittelt und erfasst. Zudem beleuchte ich die Herausforderungen des Geschäftsmodells Unternehmensberatungen und zeige wie erfolgreiche Beratungen diese meistern. Los gehts!

Das Business Model einer Unternehmensberatung

Wie funktioniert das Geschäftsmodell Unternehmensberatung? Als Beschreibungsrahmen möchte ich den [Business Model Canvas](#) von Dr. Alexander Osterwalder und Prof. Dr. Yves Pigneur nutzen. Dieser unterteilt ein Geschäftsmodell in neun verschiedene Bereiche.

1. Kundengruppen (engl. Customer Segments)

Die Zielgruppe einer Unternehmensberatung ist groß. In der Theorie kommen alle kleinen, mittleren und großen Kundenunternehmen aus allen Branchen weltweit in Frage. Praktisch sind Beratungen jedoch gemäß ihrer Kunden und deren spezifischen Probleme segmentiert. So gibt es IT-Beratungen, Strategieberatungen, Branchenberatungen, etc..

2. Wertangebot (engl. Value Propositions)

Etwas hochtrabend formuliert beseitigt eine Unternehmensberatung ,Rationalitätsdefizite‘ im Kundenunternehmen. Diese Defizite können ihren Ursprung in den Prozessen, der Technik, den Schnittstellen aber auch dem Menschen haben.

3. Kundenkanäle (engl. Channels)

Auch wenn während der Projektarbeit oft Telefon, E-Mail und Web-Konferenzsysteme zum Einsatz kommen, interagieren Unternehmensberatungen größtenteils auf persönlicher Ebene. Für Marketing & Akquise nutzen Berater zunehmend das Internet um von den Kunden gefunden zu werden.

4. Kundenbeziehungen (engl. Customer Relationships)

Unternehmensberatungen gewinnen, halten und entwickeln ihre individuellen Kundenbeziehungen fast ausschließlich auf persönlicher Ebene. Mit Maßnahmen wie einem Newsletter, Blog und Online Check automatisieren Consultancies ihre Relationen zu Interessenten insbesondere in der Anfangsphase der Akquise.

5. Einnahmequellen (engl. Revenue Streams)

Die Haupteinnahmequelle von Beratungsunternehmen ist das mit dem Kunden vereinbarte zeit-, ergebnis- oder erfolgsbasierte Honorar. Zusätzliche Verdienstmöglichkeiten bestehen im Verkauf von Informationsprodukten (z.B. Studien, Analyseberichte) sowie im Wissenstransfer (z.B. Trainings, Coachings).

6. Kernressourcen (engl. Key Resources)

Unternehmensberatungen sind wissensgetrieben. Die wichtigste Ressource ist der Mitarbeiter - die professionelle Workforce. Weitere nennenswerte Mittel sind die Büros, der Fuhrpark sowie die IT Infrastruktur.

7. Kernaktivitäten (engl. Key Activities)

Beratungen sind Dreikämpfer. Zu ihren Kernaufgaben gehören Marketing & Akquise von Kunden, Projektabwicklung beim Kunden sowie die interne Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter. Jede Beratung besitzt zudem die typischen Querschnittsfunktionen wie das Personalmanagement, die Buchhaltung und die IT.

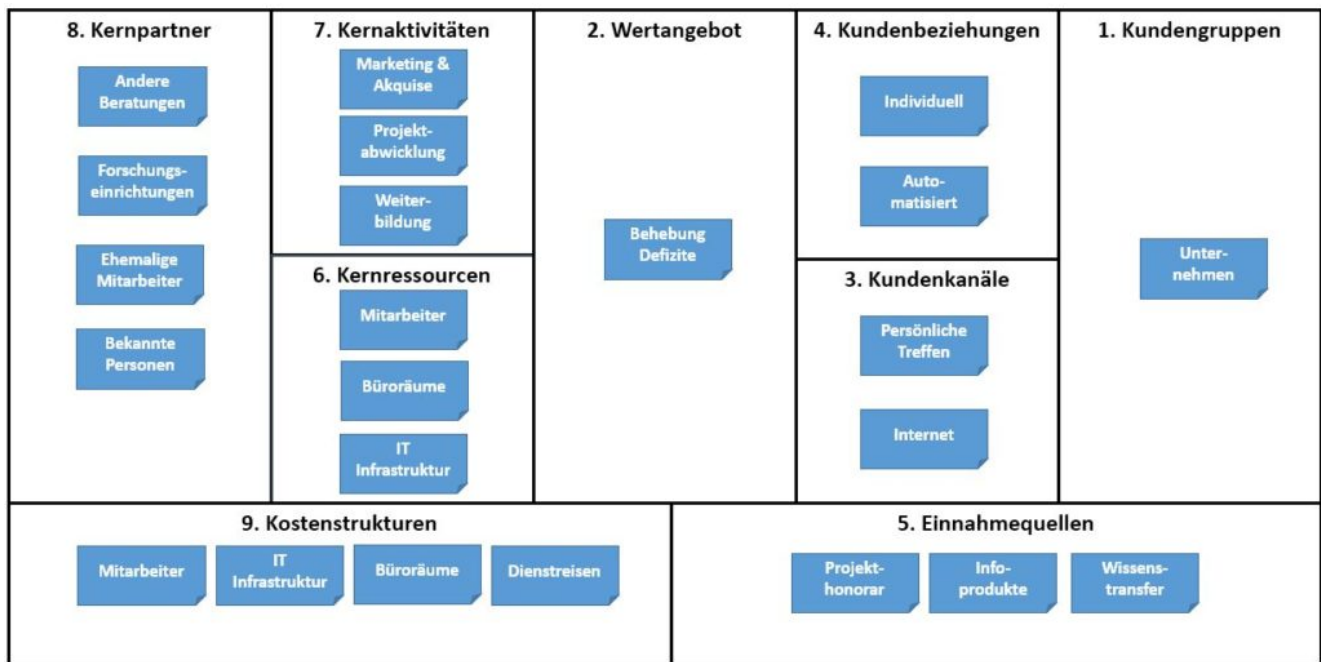
8. Kernpartner (engl. Key Partnerships)

Um ihre Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette unterstützen zu können setzen Beratungen regelmäßig auf Partnerschaften mit komplementären Consultancies. Zudem pflegen sie gute Beziehungen zu wissenschaftlichen Einrichtungen, ehemaligen Mitarbeitern und Personen des öffentlichen Lebens.

9. Kostenstruktur (engl. Cost Structure)

Unternehmensberatungen besitzen eine geringe Kapitalinsensitivität. Die Bilanz fällt entsprechend übersichtlich aus. Ihr größter Kostenposten sind die Mitarbeiter,

gefolgt von den Büroräumen. Weitere Positionen sind die Reise- und die IT-Infrastrukturkosten.



Autor: Christopher Schulz, Consulting-Life.de, Stand: 27.04.2017

Iteration 1

Abbildung 1 - Generisches Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung

Die Abbildung zeigt das Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung. Alle Details zum Business Model Canvas findest Du im lesenswerten Buch [Business Model Generation](#). Die Grundlagen des Ansatzes habe ich in Beitrag [Business Model Canvas - als Berater Geschäfte modellieren](#) für Dich zusammengefasst.

Welche Consulting Aktivität ist Dein persönlicher Favorit?

- Die Themenentwicklung reizt mich.
- Marketing & Sales haben es mir angetan.
- In der Projektarbeit steckt mein Herzblut.
- Partner & Netzwerke sind meine Themen.
- Keine Ahnung, ich bin kein Berater.

Abstimmen

[Ergebnisse](#)

⊗ Loading ...

Herausforderungen und Lösungsansätze für das Geschäftsmodell Unternehmensberatung

Regelmäßig berichtet die Presse über tiefgreifende Veränderungen in der Beratungsbranche. [Berater 4.0 - Wie digitalisierung, anspruchsvolle Kunden und der Trend zu Kooperationen das Geschäft der Consultants verändert](#) titelte der Harvard Business Manager 03/2017. Ähnlich das Hamburger Wirtschaftsblatt [brand eins](#). Hier lautete die Überschrift 2015 [Consulting 4.0 - Die Branche erfindet sich neu: Gute Zeiten für Spezialisten](#).

Aus meiner Sicht verlaufen die [Änderungen der Beratungsunternehmen evolutionär](#), folgen auch im 21. Jahrhundert den stetigen Entwicklungen der Kunden. Die grundlegenden fünf Herausforderungen, der sich das Geschäftsmodell Unternehmensberatung stellen muss sind aus meiner Sicht:

Herausforderung #1: Beratung ist nicht lager- & konservierbar

Eine Beratungsleistung am Kunden ist nicht konservierbar bzw. lagerbar. Produktion durch den Consultant und Konsum durch den Kunden fallen zusammen. Die Wirtschaftsliteratur spricht hier vom sogenannten [uno-actu-Prinzip](#).

Tatsächlich kannst Du als Berater jedoch Deine Leistungen vorbereiten bzw. Wissen - beispielsweise in Form von [Lessons Learned](#) - konservieren.

Herausforderung #2: Beratung ist erklärungsbedürftig

Die verkauften Wertangebote sind immateriell und damit abstrakt. Anders als beispielsweise ein physisch existentes Auto kauft ein Kunde Ideen, Analysen, Empfehlungen, Gedanken,...

Abhilfe schafft für Dich das Quantifizieren der Auswirkungen. Daher: um welchen Wert können die Kosten durchschnittlich gesenkt werden? Wie hoch fallen die geschätzten zusätzlichen Umsätze aus?

Herausforderung #3: Beratung ist nur nachträglich nutzenstiftend

Der Mehrwert einer Beratungsleistung wird dem Kunden erst nach der Erbringung sichtbar, mit der Beauftragung einer Consulting-Firma geht er ein nicht unerhebliches Risiko ein.

Als Berater helfen Dir Fallstudien, Publikationen und Best Practices um Deine Resultate bereits zu Projektbeginn dem Klienten greifbar zu machen.

Herausforderung #4: Beratung ist schwer mess- & vergleichbar

Beratungsleistungen sind schwer quantifizier- und vergleichbar. Der Erfolg hängt von den Consultants, dem Kunden und der individuellen Problemstellung ab.

Auch hier helfen Dir Fallstudien sowie Referenzkunden weiter mit denen Du dem Neukunden zumindest qualitativ nachweist, wie eine ähnliche Aufgabe erfolgreich absolviert wurde.

Herausforderung #5: Beratung ist hochgradig abhängig von den Mitarbeitern

Eine Unternehmensberatung steht und fällt mit ihren Mitarbeitern. Mit Marketing & Akquise, Projektabwicklung (samt Reiseaufwand) und Fortbildung sind diese einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt.

Ein Exzellentes Personalmanagement und gute Führung hilft Dir die besten Köpfe zu gewinnen und zu halten.

Fazit

Als Wissensarbeiter unterstützen Unternehmensberatungen Kunden bei Lösungen ihrer Probleme. Der Erfolg einer Consultancy hängt maßgeblich von

- ihrem klar definierten **Wertangebot**,
- der aktiven Entwicklung der **Kundenbeziehungen** und
- der Professionalisierung der eigenen **Mitarbeiter** ab.

Gute Beratungen entwickeln alle drei Bereiche kontinuierlich weiter und stellen sich dabei den mit einer Consulting-Leistung einhergehenden Herausforderungen.

Bonusmaterial

IUBH Fernstudium: [Business Consulting II - Lektion 1: Das Geschäftsmodell der Unternehmensberatung](#) - Herleitung des Business Modells einer Consultancy während einer Vorlesung