

# Im Backstage Bereich - die Wertschöpfung einer Unternehmensberatung

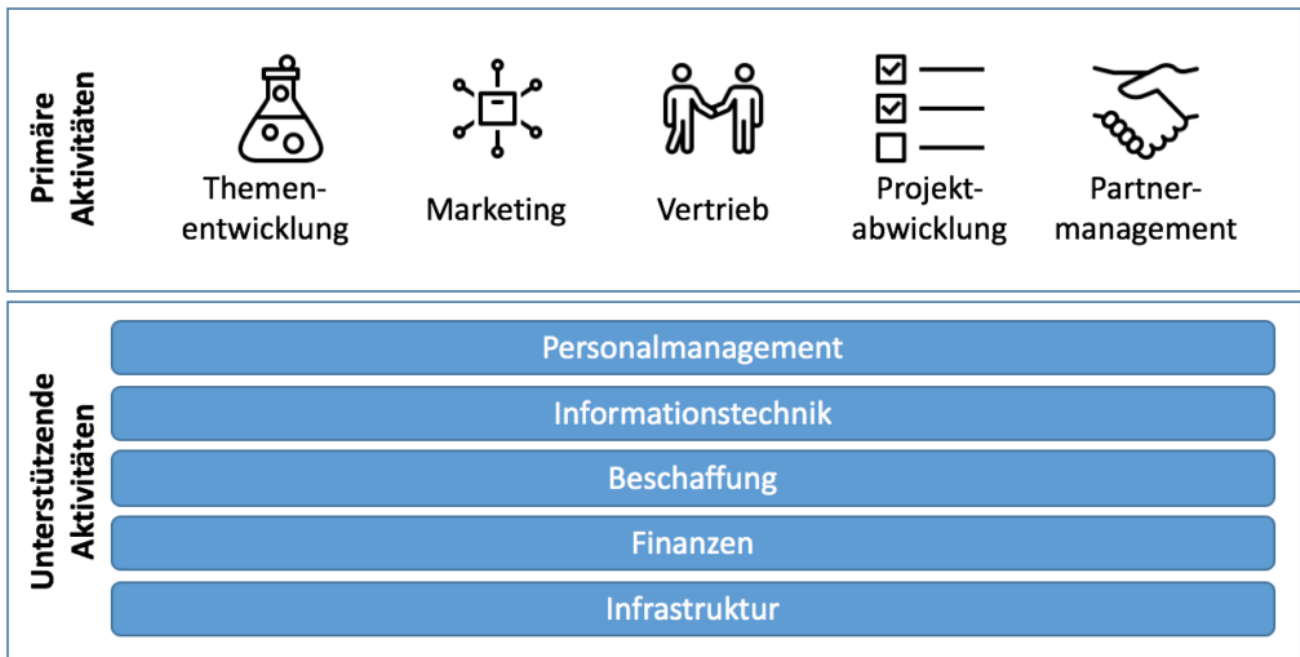
**Das Geschäftsmodell von Unternehmensberatungen ist steinalt.** Bereits vor gut 150 Jahren berieten Consultants der Firma [Arthur D. Little](#) ihre Kunden in wirtschaftlichen und technischen Problemen. Immer ging es in den Mandaten um Veränderungen, ums Schritt-halten. Das Kuriose: wie konnte in einer sich stetig wandelnden Welt das [Business Model Consulting](#) solange bestehen? Ein Grund liegt in den adaptiven Kernaktivitäten und -ressourcen. Im Beitrag nehme ich Dich mit in den Maschinenraum einer jeden Consultancy - dem Netzwerk der Wertschöpfung. Packen wir es an.

## Das Wertschöpfung einer Unternehmensberatung

In [Glasklar - so funktioniert das Geschäftsmodell ,Unternehmensberatung](#) habe ich Dir gezeigt, wie das Business Model einer Beratung funktioniert. In diesem Beitrag steige ich mit Dir tiefer ein. Ich möchte Dir die zwei Bausteine vorstellen, die das Wertschöpfungsnetzwerk einer jeden Consulting Firma definieren: die Kernaktivitäten und Kernressourcen. Egal ob Big Five Consultancy oder 3-Mann Beraterbude - die Abläufe und Mittel sind immer dieselben. Als Erklärrahmen nutze ich dabei die [Wertekette](#) vom Michael Eugene Porter. Porter kennst Du vielleicht von seinem nicht weniger bekannten Modell Porter's Five Forces. Bereits 1985 beschrieb der US-amerikanischer Ökonom und Universitätsprofessor in seinem Bestseller [Competive Strategy](#)\* das Konzept einer Wertkette.

### Baustein 1: die Kernaktivitäten

Unternehmensberatungen sind Dienstleistungsorganisationen. Ihr Angebot besteht im Lösen von Kundenproblemen auf Basis ihres Wissens und Know-Hows. Diese primären Aktivitäten bauen auf unterstützenden Aktivitäten.



Dr. Christopher Schulz | [Consulting-Life.de](https://consulting-life.de)

Quelle: Icons von <https://icons8.com>

## Abbildung - Kernaktivitäten einer Unternehmensberatung

### 1. Primäre Aktivitäten (engl. Primary activities)

- Wie ihre Kunden muss auch eine Unternehmensberatung mit der Zeit gehen, daher Ressourcen in die **Entwicklung neuer Beratungsthemen** stecken. Tut sie das nicht, wird ihr Rat bald von keinem Unternehmen mehr benötigt.
- Das **Marketing** des Beratungsangebots ist ein wichtiger Baustein. Typische Formen sind Publikationen, Fachvorträge oder Pressearbeit. In meinem Buch [Consulting Akquise Toolbox](#)\* stelle ich Dir zahlreiche Marketing Tools vor.
- Bruder vom Marketing ist der **Vertrieb**. Schwerpunkt ist die Bedarfsanalyse 1:1 beim Kunden, die Ausarbeitung eines gemeinsamen Projektes sowie die Angebotsstellung. Gerade zur letzten Aufgabe ist kürzlich mein Buch [Das perfekte Beratungsangebot](#)\* erschienen.
- Erhält eine Beratung den Zuschlag für ein **Projekt**, geht es nun um dessen **Abwicklung**. Fachliches, methodisches und soziale Fähigkeiten sind gefragt. Auch hier habe ich in meinem Buch [High Performance Consulting](#)\* das passende Know-How für Dich.
- Auch Beratungen arbeiten mit Partnern. Diese komplettieren das Angebot (z.B. [Anforderungsmanagement](#) + Softwareentwicklung) oder agieren als unterstützender Dienstleister. Ein gutes **Partnermanagement** ist daher

Pflicht.

## 2. Unterstützende Aktivitäten (engl. Support activities)

- Keine Frage: das kostbarste Asset einer Consulting Firma sind ihre angestellten Berater. Als Folge kommt dem **Personalmanagement** eine fundamental wichtig Rolle zu. Dieses stellt Berater ein, entwickelt ihre Fähigkeiten weiter und bindet sie.
  - Ohne **Informationstechnik (IT)** funktioniert im 21. Jahrhundert auch in einer Beratung (fast) nichts mehr. Ohne Smartphone, Laptop und der dazugehörigen Software ist in digitalen Zeit fast kein Berater mehr arbeitsfähig.
  - Neben Personal muss auch eine Beratung materielle (z.B. Büromaterial) und immaterielle Ressourcen (z.B. Versicherungen) einkaufen. Dies erledigt die **Beschaffung**.
  - Der Bereich **Finanzen** plant, rechnet ab und kontrolliert die Budgets und Kosten welche die Kernaktivitäten und -ressourcen benötigen bzw. verursachen.
  - Schließlich fallen alle anderen Aufgaben wie beispielsweise Management von Büroräumen, [Dienstreisen](#) oder Pool-Wagen der **Infrastruktur** zu.
- 

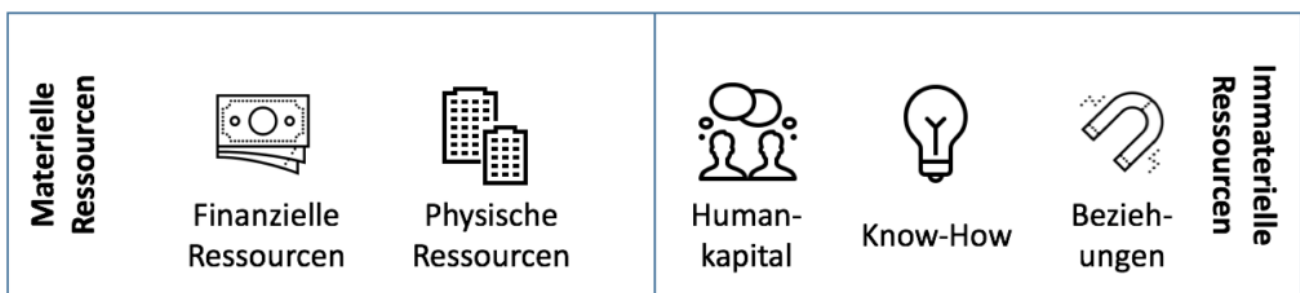
### Welche Consulting Aktivität ist Dein persönlicher Favorit?

- 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

# Baustein 2: die Kernressourcen

Wie bei jedem Unternehmen unterscheidet auch eine Beratung zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen. Insbesondere letztere sind für das Fortbestehen des [Geschäftsmodells](#) zwingend erforderlich.



Dr. Christopher Schulz | [Consulting-Life.de](https://consulting-life.de)

Quelle: Icons von <https://icons8.com>

## Abbildung - Kernressourcen einer Unternehmensberatung

### 1. Materielle Ressourcen (engl. Tangible resources)

- **Finanzielle Ressourcen** sind beispielsweise die verfügbaren liquiden Mittel oder die Möglichkeiten der Kreditaufnahme.
- **Physische Ressourcen** betreffen alle anfassbaren Assets wie eigene Bürogebäude, Fahrzeuge, IT-Equipment, etc. Häufig fällt diese Position in der Bilanz einer Beratung sehr klein aus.

### 2. Immaterielle Ressourcen (engl. Intangible resources)

- Das relevanteste Asset einer Beratung ist ihr **Humankapital**. Daher: der Stab der angestellten Mitarbeiter, ihre Motivation, Kreativität, Führungsvermögen, Fähigkeiten, etc..
- Zum **Know-How** einer Beratung zählt das explizite Mitarbeiter-unabhängige Wissen. Das können Publikationen, Patente, Software-Lösungen, etc. sein.
- **Beziehungen** zu Kunden, Partnern und ehemaligen Mitarbeitern aus

Industrie und Forschung sind gleichsam bedeutend. Reputation, Marke und Public Relations zählen übrigens auch dazu. Bekannte Unternehmensberatungen wie McKinsey und The Boston Consulting Group spielen gerade ihre [Wettbewerbsvorteile](#) aus.

## Fazit

In über einem Jahrhundert hat sich das [Geschäftsmodell Unternehmensberatung](#) kaum weiterentwickelt. Warum? Aus meiner Sicht sind dafür zwei Gründe maßgebend:

1. Beratungen können ihre **immaterielle Ressourcen** schnell auf- und ausbauen bzw. herunterfahren, damit ihr Angebot auf den Marktbedarf flexibel anpassen.
2. An den **primären Aktivitäten** ‚Projekte beim Kunden einwerben und durchführen‘ hat sich nach über 150 Jahren nichts geändert, da Unternehmen immer wieder aufs neue externe Problemlöser brauchen.

Zum klassischen Business Model ‚Consulting‘ hat sich in den letzten 10 Jahre übrigens ein neues Geschäftsmodell gesellt: Beratervermittlung auf Basis einer Online Plattform.

Beispiel gewünscht? Gerne!

Wirf einen Blick auf [Comatch](#) und [consultingheads](#). Die Wertschöpfung gestaltet sich bei einem virtuellen Marktplatz natürlich anders. In einem späteren Beitrag werde ich genauer auf diese Geschäftsmodelle eingehen. Eine gute Woche!