

Nachdruck aus dem Oktober-Heft 2013

WAS ÜBERZEUGT DEN KUNDEN?

VON VEIT ETZOLD



WAS ÜBERZEUGT DEN KUNDEN?

Ein Beratungsunternehmen steht unter Druck: Der größte Kunde muss unbedingt gehalten werden, und die Konkurrenz um den Auftrag ist hart. Kann Storytelling statt einer Power-Point-Präsentation den Ausschlag geben?

VON VEIT ETZOLD



Nikolas Fischer, Partner bei Avenia Consulting, stieg ins Taxi, lehnte sich zurück und schloss die Augen. „In die Innenstadt“, sagte er erschöpft. Der Taxifahrer nickte nur. Das Taxi war nach Fischers Geschmack: Die Klimaanlage funktionierte, es roch nicht nach Rauch, man konnte mit Kreditkarte zahlen, das Radio war aus, und der Fahrer quatschte kein dummes Zeug.

Fischer konnte die Ruhe gebrauchen. Die Worte von Jochen Tesch hallten noch in seinem Kopf nach. Gerade als er mit dem Flieger wieder in Frankfurt gelandet war, hatte ihn Tesch, Projektleiter von der Alpherbank angerufen. „Können wir Ihre Präsentation morgen von 12 Uhr auf 10 Uhr vorverlegen? Wir würden gern früher anfangen, damit wir am Abend durch sind.“

„Natürlich“, hatte Fischer gesagt. Obwohl er am liebsten „Nein, auf gar keinen Fall“, geschrien hätte. Denn die Vorverlegung bedeutete nicht nur, dass

sein Team noch weniger Zeit hatte, um die Präsentation für morgen vorzubereiten, und bis in die Nacht hinein arbeiten musste. Die Terminverlegung hatte wohl noch einen anderen Grund: Tesch und sein Team von der Alpherbank hatten sicher den ganzen Freitag mit Präsentationen von Vorschlägen – den sogenannten Proposals – vollgestopft und hofften, irgendwann am Abend fertig zu sein. Sie von Avenia würden demnach zwar die Ersten sein, die ihr Proposal vortrugen – wegen der guten Kundenbeziehung und weil man schon so viele Projekte miteinander gemacht hatte. Doch sie wären sicher nicht die Einzigen, die morgen „vorsingen“ mussten. „Vorsingen“ nannte man in der Consultingbranche die Bewerbung einer oder mehrerer Beratungen für ein Projekt des Kunden. In diesem Fall ging es um die „Strategie 2020“ für die Alpherbank. Ein Riesenprojekt, für das sicher mehr als 20 Berater ein ganzes Jahr arbeiten konnten. Für die Topstrategieberatungen mit ihren ho-

hen Tagessätzen, zu denen Avenia gehörte, war das viel.

Wieder klingelte das Telefon. Er blickte auf das Display; die Nummer kannte er. Und sofort ging ein leichter Stich durch seinen Magen.

„Na, alles im Lot?“, sagte die tiefe Stimme am anderen Ende. „Ich werde es auch zum Meeting heute Abend schaffen. 20 Uhr, richtig?“

„Ja, richtig“, bestätigte Fischer.

Der Anrufer war Dr. Gerold Marquard, ein Senior Partner von Avenia und früherer Leiter der Praxisgruppe Financial Services. Er hatte die Alpherbank vor 15 Jahren als Kunde übernommen und die Präsenz der Beratung dort kontinuierlich gesteigert, bis Avenia sozusagen die Hausberatung geworden war. Mittlerweile war die Alpherbank von einem Kunden, der unter „ferner liefen“ rangierte, zu einem „Triple A Plus Client“ geworden; einem Kunden, den es unbedingt zu halten galt; denn wenn die Beratungshonorare dieser Bank nicht mehr fließen würden,

„WAS FRÜHER ABSCHLUSS-
PRÄSENTATIONEN
AM PROJEKTENDE WAREN, SIND
HEUTE DIE PROPOSALS.
DAS IST DOCH VERRÜCKT.“



würde die Firma das deutlich spüren. Marquard war immer das Bindeglied zu diesem Kunden gewesen. Neben seinem Fachwissen über die Finanzbranche hatte er auch ein sehr gutes Gespür für Marktentwicklungen und war für den CEO der Alpherbank, Klaus Weber, ein geschätzter Gesprächspartner geworden. Doch Weber, dem Marquard all seine Projekte verdankte und dem er in guten alten Zeiten das eine oder andere Projekt auf dem Golfplatz verkauft hatte, war nur noch Vorsitzender des Aufsichtsrats. Und beide Herren waren schon mit einem Bein im Ruhestand.

„Ich muss doch sehen, ob mein Baby weiterhin in guten Händen ist“, sagte Marquard, und es sollte leicht und beschwingt klingen. Doch für Fischer hörte sich das nicht so an. „Schickt ihr mir noch die Präsentation?“

„Der letzte Stand ist vorhin an deine Assistentin rausgegangen, die druckt es dir“, sagte Fischer, während draußen die Wolkenkratzer vorbeizogen.

Marquard hielt viel von Nikolas Fischer, und so hatte er ihm damals seinen besten Kunden, die Alpherbank, übergeben. Für den jungen Partner Fischer war es eine große Ehre, aber auch eine große Bürde gewesen, einen so alten und wichtigen Kunden zu übernehmen.

„Du kannst viel daraus machen, Nick“, sagte Marquard zum Abschied, „also versau es nicht. Wir sehen uns um 20 Uhr!“

IN DER KLEMM

Versau es nicht. Gar nicht so einfach. Die Zeiten hatten sich schließlich grundlegend gewandelt. Nicht nur die Konkurrenz durch andere Beratungen war här-

ter als früher. Man sprach schon von einer Kommoditisierung der Beratungsbranche, von einem Trend, der aus einem Premiumprodukt eine Art Gebrauchsgut machte, das man mal eben einkaufte wie die Dienstleistung eines Klemptners.

Fischers Handy klingelte schon wieder. Jetzt war Isabel Rosner dran, die Projektleiterin seines Falles. Er arbeitete seit zwei Jahren mit ihr zusammen und schätzte ihre analytischen Fähigkeiten und ihre Art und Weise, Dinge direkt anzusprechen.

„Was gibt's?“, fragte er.

„Schau mal auf SPIEGEL ONLINE. Da steht ein ziemlicher Verriss über unseren Kunden.“

Er klickte durch die Webseite und überflog den Text. Dort waren in gebündelter Form die Probleme der Alpherbank aufgelistet. Vor einigen Jahren noch vor Kraft strotzend, war die Bank in ernsthafte Schwierigkeiten geraten. Die Finanzkrise hatte das Kreditportfolio mit Milliardenabschreibungen belastet, das US-Geschäft musste 2010 viel zu günstig verkauft werden, der Versicherungsarm der Bank hatte sich mit griechischen Staatsanleihen verspekuliert und wurde seitdem von der Aufsicht kritisch beäugt. Und das Filialgeschäft, einst die Visitenkarte der Bank in Deutschland, verödete. „Denen laufen die Kunden weg, das Wasser steht ihnen bis zum Hals“, zitierte der Autor Frankfurter Bankerkreise. Der Strategieschwenk, den der Vorstand auf der nächsten Hauptversammlung verkünden wollte, wurde von Beobachtern als letzte Chance gesehen, um die Bank vor der Abwicklung zu retten.

„Kein Kunde geht mehr in die Filiale“, sagte Rosner, „wozu gibt es Onlinebanking? Und angesichts der schlechten Erfahrungen mit Fonds und Zertifikaten nach dem Crash der New-Economy-Blase und der letzten Finanzkrise verspürt kein Kunde mehr das Bedürfnis nach langen Beratungsgesprächen bei miesen Öffnungszeiten mit teuren Depotumschichtungen.“

Das stimmte. Gleichzeitig kosteten die Filialen viel Geld. Und niemand wusste, was man damit künftig machen sollte. Erhalten, ändern, abschaffen?

„Filialstrategie haben wir doch drin in dem Proposal?“ Fischer war sich nicht mehr sicher.

„Ja, ist drin“, sagte Rosner. „Wir müssen nur aufpassen, dass der Kunde den Artikel nicht zum Anlass nimmt, sich arm zu rechnen und den Preis noch mehr zu drücken. Du kennst ja Tesch und seine Mannen.“

„Allerdings. Ich bin gleich bei euch.“

Er legte auf. Sich arm rechnen. Das machten die Kunden gern. Denn heute lief alles mehr und mehr über den Einkauf. Beratungsleistungen, die elementar für das Fortbestehen des Unternehmens waren, wurden inzwischen von den gleichen Leuten eingekauft, die sonst für die Beschaffung von Büroklammern, Kopierpapier oder Keksen zuständig waren. Früher war man als namhafte Strategieberatung vom Vorstand mit großem Interesse empfangen worden, heute ähnelte das Ganze eher einem Casting, bei dem die Consultants als Bittsteller auftraten, als würden sie Knöpfe an der Tür verkaufen.

Besonders die Beratungsabteilungen der großen Wirtschaftsprüfer, die nicht

nur günstiger waren, sondern auch über viel mehr Manpower verfügten, machten reinen Strategieberatungen wie Avenia das Leben schwer.

„Warum soll ich für wenige Berater viel Geld ausgeben, wenn ich auch viele für wenig Geld bekommen kann?“, war eine Frage des Einkaufs, die Fischer schon tausendmal gehört hatte. Und wenn er entgegnete, dass nur Avenia das strategische Know-how, die besten Köpfe und das beste globale Netzwerk besäße, bekam er häufig zu hören, dass die Konkurrenz dies auch hätte – oder es jedenfalls behauptete. Die Mitarbeiter waren smart, die Analysen messerscharf und die Proposal-Präsentationen einwandfrei. Eigentlich waren die Proposals so umfangreich, dass man dem Kunden damit das halbe Problem löste. Kostenfrei, versteht sich.

„Was früher die Abschlusspräsentationen am Ende eines Projekts waren, sind heute die Proposals“, hatte jüngst ein Senior Partner zu Fischer gesagt. „Das ist doch verrückt.“

Noch mehr in Vorleistung gehen konnte man eigentlich nicht, ohne sich seine Dienstleistung kaputtzumachen. Womit konnte man sich dann differenzieren? Waren es die Senior Partner, die das Projekt einmal an Land gezogen hatten? Menschen wie Marquard, die bald im Ruhestand waren?

EIN NEUER ANSATZ

Fischer schaute auf die Uhr. Es war 19.30 Uhr. Bald würde das Case-Team-Meeting beginnen, zu dem auch Marquard kommen würde.

Er überlegte, ob er nicht noch kurz André anrufen sollte. André Winter war ebenfalls ein junger Partner, der in der Praxisgruppe für Konsumgüter arbeitete. Er lag ihm ständig mit neuen Modewörtern und Trends in den Ohren. Ideen, wie man sich als Anbieter von nicht materiellen Dienstleistungen mit hohen Margen, zu denen Beratungen gehörten, abgrenzen könnte und müsste. „Storytelling“, das war Andrés neues Buzzword.

Fischer hatte noch eine knappe halbe Stunde. Vielleicht wäre es sinnvoll, André anzurufen?

André Winter hatte 20 Minuten Zeit, und beide verabredeten sich auf einen Kaffee im „Starbucks“ im Erdgeschoss des Bürohauses von Avenia Consulting.

„Gut sein reicht heute nicht mehr“, sagte Winter und rührte in seinem Karamell-Macchiato. „Guck dir Coca-Cola und deren neue Webseite an. Content Marketing nennt man das. Die Leute wollen nicht nur Fakten und Produkte, die wollen Storys hören, mit denen sie sich identifizieren können.“

„Wir sind aber eine Beratung und kein Limonadenhersteller“, entgegnete Fischer.

„Dann erst recht!“ Winter ließ sich nicht beirren. „Was verkaufen wir denn als Beratung? Analysen, Wissen und Urteile. Und wie bringen wir die rüber? Durch unsere Leute. Und durch Power Point. Und Kommunikation. Wenn diese Kommunikation langweilig ist und die Zuhörer nicht fesselt – und das ist leider ganz häufig so –, dann hört keiner zu, und es ist, als ob wir nichts gesagt hätten.“

„Und die Kunden wollen Storys hören?“ Fischer war noch skeptisch.

„Steve Jobs hat das so gemacht.“ Winter sprach weiter. „Der hat ständig Apple als den kleinen David und Microsoft und IBM als die großen, bösen Goliaths dargestellt. Das ist die klassische Underdog-Story. Das weckt Sympathie. Und funktioniert.“

„Für einen David ist Apple recht groß geworden.“

Winter nickte. „Da hast du’s! Apple ist gar kein David, und hat auch nichts Rebellisches mehr. Selbst langweilige Berater wie wir haben mittlerweile iPhones und iPads.“ Er zeigte auf seine Tasche. „Aber die Story funktioniert!“

„Passt das denn auch zu Bankern?“ Fischer war noch unsicher. Er dachte an den knochentrockenen Tesch.

„Natürlich. Zu jedem! Der Mensch ist ein geborener Storyteller. Er erzählt gern Geschichten und will gern Geschichten hören. Seit der Steinzeit ha-

ben wir uns unsere Realität anhand von Erzählungen erklärt. Wie man das Mammut jagt und den Säbelzähntiger. Mit Storys, nicht anhand von Fakten und Bullet Points. Von Geschichten und den Best Practices, die wir daraus gelernt haben, hing unser Überleben ab. Darum sortiert das Gehirn“, Winter tippte sich an den Kopf, „alles aus, was nicht nach Geschichte klingt. Und darum schlafen so viele Menschen bei Power-Point-Präsentationen ein.“ Er grinste und nahm einen Schluck Kaffee. „Wenn du dem Kunden hingegen eine Geschichte über sein Business erzählst, kannst du ihm damit zeigen, dass du mehr verstanden hast als die anderen, die nur trockene Fakten bringen.“

Fischer kratzte sich am Kopf. „Eine Sache stimmt wirklich: Wir basteln bis nachts um drei an irgendeinem Backup Slide herum, das der Kunde eh nie zu sehen kriegt, oder es wird noch ein Slide mit den Tagessätzen eingefügt, das dann am Morgen wieder rausgerissen wird, damit der Kunde nicht nur über die Kosten diskutiert. Aber wer was sagt und wie wir das rüberbringen, das wird kurz vorher im Taxi diskutiert. Wenn überhaupt.“ Er schaute auf die Uhr. Zehn Minuten vor acht. „Wenn wir uns dafür entscheiden würden“, sagte er, „was sollten wir morgen machen?“

Winter atmete durch. „Aristoteles sagt, dass jede gute Geschichte einen Wendepunkt, einen Bösewicht, ein Happy End und eine Moral haben sollte. Nach diesem Muster müsst ihr eure Präsentation halten. Und ihr müsstet vor jeder Kaffeepause einen Cliffhanger einbauen, sodass der Kunde hören will, wie es weitergeht.“

„Cliffhanger?“, fragte Fischer. „Ist das nicht im Thriller eine Stelle, wo eine spannende Handlung aufhört ...“

Winter nickte. „... und eine andere spannende Handlung anfängt. Und immer will der Leser wissen, wie es weitergeht. Dan Brown macht das beispielsweise so. Nicht gerade erfolglos.“

„Dan Brown und Banken?“ Fischer blinzelte in den Abendhimmel „Egal,

du hast den Bösewicht erwähnt. Wie soll das funktionieren?“

„Der Bösewicht kann alles sein“, sagte Winter, „der Wettbewerb, der Regulator, die Zeit, das Kapital. Studien haben ergeben, dass Unternehmen, die in ihrer Unternehmensstory den Wettbewerber als Bösewicht darstellen, also ein klares Feindbild haben, besser und motivierter sind als andere.“ Er schaute kurz auf sein BlackBerry. „Und dann braucht ihr ein Happy End, das der Kunde nur durch euch erreicht. Anfang und Ende. In der Buchbranche sagt man, dass der Anfang darüber entscheidet, ob man das Buch kauft. Das Ende aber, ob man das nächste Buch dieses Autors kauft. Durch einen guten Anfang bekommt ihr Aufmerksamkeit in der Präsentation. Durch ein gutes Ende kriegt ihr das Projekt.“

Nikolas Fischer stand auf. Den Pappbecher mit dem Kaffee, von dem er kaum getrunken hatte, nahm er mit. „Ich muss los, wir fangen gleich um acht an. Aber vielen Dank! Ich überlege mal, ob wir davon was einsetzen.“

„Mach das.“ Winter trank seinen Kaffee aus. „Und denk dran: „Anfang, Mittelteil, Ende, Cliffhanger, Bösewicht und Happy End. Ruf an, wenn ihr was braucht, ich komm dann einfach dazu. Ich bin noch bis 22 Uhr im Büro.“

„Vielen Dank, wir melden uns!“

RISKANTER ZEITPUNKT

Fischer stand in seinem Büro und ging auf seinem Rechner noch einmal die Präsentation durch. Draußen waren die Teammitglieder, die Berater, die Projektleiter und die Principals schon auf dem Weg zum großen Konferenzraum, wo um 20 Uhr das Case-Team-Meeting für die Alpherbank stattfinden sollte. Ein Mann vom Pizzaservice bildete die Nachhut.

Isabel Rosner war bei Fischer im Büro und hatte ihm noch ein paar ausgedruckte Analysen über die Kosten der Filialen mitgebracht. Er hatte sie kurz in seine Ideen zum Storytelling

eingeweiht und auch über das Treffen mit André Winter gesprochen.

„Story, ja oder nein?“, fragte er und schaute auf seinen Kaffeebecher, dessen Inhalt inzwischen kalt geworden war. „Der Schuss bei der Alpherbank morgen muss sitzen, sonst ist nicht nur ein riesiger Kunde weg, sondern ich stehe auch bei Marquard und den anderen Senior Partnern schlecht da. Nicht nur ich, wir alle.“

Versau es nicht, hatte Marquard gesagt.

Isabel Rosner verzog skeptisch das Gesicht. „Aber doch nicht mit so etwas Flippigem wie Storytelling! Das mag zu Medienunternehmen und Coca-Cola passen, aber nicht zu konservativen Bankern, deren Bank auch noch in einer Krise steckt.“

Sie stemmte die Hände in die Hüften. „Cliffhanger, Bösewicht und Happy End, das klingt zwar toll, aber hier geht es doch um hartes Business und nicht um einen Märchenonkel-Workshop. Und du weißt, morgen läuft auch noch die neue, billige Konkurrenz auf. Wenn wir da mit Storytelling auftauchen, gelten wir gleich wieder als die teuren Schnösel, die sich schöne Strategien ausdenken, die sich nie umsetzen lassen.“

„Das könnte sein“, sagte Fischer, „aber irgendwie müssen wir uns doch morgen gerade von den Billigheimern differenzieren und zwar nicht nur über Preisnachlässe und Allerweltserklärungen wie ‚Wir haben das beste Team‘. Das behaupten die anderen doch auch.“

Er schaute aus dem Fenster. „Vielleicht können eine gute Story und etwas Dramaturgie in der Präsentation wirklich helfen, um beim Kunden einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen!“

Isabel Rosner machte weiterhin ein skeptisches Gesicht.

„Ich habe ja nichts gegen Experimente, aber ich würde es nicht gerade dann machen, wenn so viel auf dem Spiel steht“, sagte sie.

Energische Schritte ertönten auf dem Flur. Marquard höchstpersönlich! Er hielt bei Fischers Büro kurz inne, die grauen Haare exakt gescheitelt, im

blauen Maßanzug mit Einstecktuch, als wäre der Kundentermin schon heute Abend.

„Na, Nikolas, dann wollen wir mal. Bin gespannt, was ihr euch noch ausgedacht habt“, sagte er jovial und entschwand in Richtung Teamraum.

„Geh schon mal vor“, sagte Fischer zu Isabel Rosner, „ich komme sofort nach.“

„Okay, bis gleich!“

Fischer schaute auf die Uhr in seinem BlackBerry. Gleich würde es losgehen.

Noch zwei Minuten. Wenn er und sein Team den Vorschlag als Geschichte aufziehen wollten, dann müssten sie das Proposal drehen, und zwar heute Abend, und die Zeit nutzen, so lange André Winter noch im Büro war. Morgen war keine Zeit mehr, da wurde alles ausgedruckt und gebunden, und die Präsentation begann ohnehin zwei Stunden früher als geplant.

Wenn, dann müsste er das neue Vorgehen gleich zu Beginn erklären. Auch gegenüber Marquard.

WAS RATEN EXPERTEN?

Soll Nikolas Fischer Storytelling als Methode für die Präsentation vorschlagen? Drei Fachleute beurteilen den Fall.

WAS RATEN SIE?

Auf www.harvardbusinessmanager.de/ Fallstudie können Sie Ihren eigenen Kommentar abgeben. Oder Sie treten unserer Xing-Gruppe bei: www.xing.com/net/harvardbusinessmanager

Harvard-Fallstudien greifen typische Probleme des Manageralltags auf und bieten konkrete Lösungsvorschläge von Experten.

Diesen Fall entwickelte VEIT ETZOLD, Dozent und Berater für Strategie, Positionierung und Storytelling. Ferner ist er Autor, sein aktuelles Buch: „Storytelling für Manager“.

Nikolas Fischer sollte den Mut haben und die Präsentation seines Angebots umstellen. Er kann damit zweierlei erreichen: den Auftrag gewinnen und gleichzeitig für die Zukunft der Strategieberatung eintreten. Natürlich ist Storytelling ein Buzzword (und es ist leichter gesagt als getan). Es geht aber auch nicht nur um das Erzählen der Geschichte allein, sondern um die Überzeugungen, die dahinter stehen. Mir sind folgende Aspekte besonders wichtig:

Erstens: Strategieberatung ist kein Gebrauchsgut – und wird auch nie eines werden! Zwar stimmt alles, was in der Fallstudie gesagt wird: Es gibt neue Wettbewerber, unsere Honorare stehen unter Druck, und das Einkaufsverhalten unserer Klienten hat sich verändert. Aber eines gilt ebenfalls: Es war nie so schwierig wie heute, ein Unternehmen zu führen. Die Welt ist nicht flach, sondern wird immer unterschiedlicher, die Regulierung verändert die Rahmenbedingungen, technologische Sprünge werden dynamischer und volatiler, und globale Verwicklungen werden immer komplexer. Ungewissheit bestimmt daher in höchstem Maße unser unternehmerisches Handeln. Das amerikanische Militär spricht nicht zu Unrecht von einer „VUCA World“ – einer Welt, die durch Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity gekennzeichnet ist.

Der Umgang mit Ungewissheit ist nicht einfach. Er setzt Reflexionsvermögen voraus, die Fähigkeit, Frühwarnsignale zu verstehen, und die Bereitschaft, interdisziplinär zu denken. Und vor allem geht es um Mut und um Überzeugungen. Immer nur dem Mainstream zu folgen, auf Moden (sei es auf Märkten, in der Führung oder bei strategischen Stoßrichtungen) zu setzen und Trends nachzulaufen ist heute zu kurz gedacht. Was vielmehr zählt, ist die Kraft der Vorstellung von einer möglichen Zukunft und die Fähigkeit, sie überzeugend zu kommunizieren.

Zweitens: Wenn meine Analyse richtig ist, wird auch die Strategieberatung

wieder wichtig und etwas Besonderes werden. Denn es geht darum, in ungewissen Situationen guten Rat zu geben, gemeinsam Zukunftsbilder zu entwickeln und zu beraten, welche Szenarien eintreten werden – und wie man reagiert, wenn es doch anders kommen sollte. Die Analyse von Zahlen, Daten und Fakten bleibt natürlich weiterhin wichtig – aber wenn Trends immer schneller kommen und Zukunftsprognosen nicht mehr verlässlich sind, helfen unsere klassischen Instrumente nur bedingt weiter. Mit anderen Worten: Was nutzt die analytische Eleganz eines Capital-Asset-Pricing-Modells, wenn unklar ist, wann wieder Cashflow fließt? Auch die Berater müssen ihre Instrumentarien überdenken. Die Anforderungen, die ich für Topmanager ausgemacht habe, gelten für uns umso mehr: Mut zu einer Meinung, Überzeugungen haben, Weitsicht jenseits der Branche entwickeln, mehr Seniorität und Erfahrung in Projekte einbringen.

Drittens: Bezogen auf die Fallstudie, betrifft das alles natürlich auch die Art und Weise, wie wir mit unseren Klienten interagieren und kommunizieren. Jeder, der einen Tag in Lenkungsausschüssen verbracht hat, weiß, wie ermüdend es sein kann, wenn eine Präsentation wie die nächste aussieht und nur noch Power-Point-Formate die Inhalte bestimmen. Das Diktum des „Pyramid Thinking“ passt nicht mehr in unsere ungewissen Zeiten. Heute kommt es vielmehr auf die Botschaft zwischen den Zeilen an und auf die Überzeugungen, die damit zum Ausdruck kommen können.

Storytelling kann eine Möglichkeit sein – wenn nicht die spannende Geschichte an sich, sondern eine Überzeugung oder ein Zukunftsbild im Vordergrund steht. Denn eines bleibt entscheidend: Die Fähigkeit des Beraters zu erkennen, wann aus einem Kompromiss – der immer notwendig sein wird – ein schlechter Kompromiss wird. Und der Mut dieses Beraters, das auch auszusprechen.

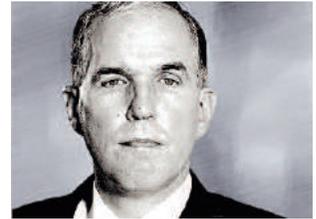


FOTO: CHRISTIAN O. BRUCH

BURKHARD SCHWENKER

ist Geschäftsführer der Strategieberatung Roland Berger Strategy Consultants und Vorstandsvorsitzender der Roland Berger Stiftung. Er lehrt an der Handelshochschule Leipzig (HHL) strategisches Management.

„WAS HEUTE ZÄHLT,
IST DIE KRAFT
DER VORSTELLUNG
VON DER
ZUKUNFT UND DIE
FÄHIGKEIT, SIE
ÜBERZEUGEND ZU
KOMMUNIZIEREN.“



FOTO: WOLFGANG VON BRAUCHTISCH

DIETMAR FINK

ist Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensberatung an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und Geschäftsführer der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung. Er forscht und lehrt zudem an der University of Oxford.

„ALS MARQUARD FRÜHER PROJEKTE AUF DEM GOLFPLATZ VERKAUFTE, HAT ER AUCH NUR EINE GUTE GESCHICHTE ERZÄHLT.“

Man mag dazu stehen, wie man will, Nikolas Fischer hat gar keine andere Wahl: Er muss sich anpassen und auf Storytelling setzen. Warum? Weil sich das Beratungsgeschäft in den vergangenen Jahren so rasant verändert hat wie nie zuvor. Topstrategieberater wie Avenia verlassen ihr Terrain und bieten immer häufiger auch Projekte zu operativen Themen an. Damit treten sie in Konkurrenz zu kleineren Fachberatern und zu den großen Wirtschaftsprüfern, die ihrerseits versuchen, im Topstrategiesegment Fuß zu fassen. Das verändert nicht nur die Intensität, sondern auch die Art des Wettbewerbs. Gleichzeitig räumen viele Beratungskunden ihren Einkaufsabteilungen ein Mitspracherecht bei der Beschaffung von Beratern ein, das teilweise kaum nachvollziehbar ist. So wird der Preis zu einem entscheidenden Faktor. Das ist nicht nur bei erfolgskritischen Projekten ein fragwürdiges Auswahlkriterium.

Beratungsleistungen werden heute nicht mehr so eingekauft wie noch vor einigen Jahren. Demzufolge müssen sie auch anders verkauft werden. Darauf zu vertrauen, dass sich das bessere Angebot von selbst durchsetzt, war schon immer naiv. Denn das unterstellt, dass der Kunde ohne Hilfe in der Lage ist, in einem Themenbereich, in dem er auf externen Rat angewiesen ist, ein gutes von einem besseren Angebot zu unterscheiden.

Storytelling ist eine ausgezeichnete Methode, um qualitative Unterschiede deutlich zu machen und so herauszustellen, dass der Kunde sie auch wirklich verinnerlicht. Es geht ja nicht darum, dem Kunden eine inhaltsleere Geschichte zu verkaufen, sondern einen Inhalt so zu verpacken, dass der Kunde ihn überhaupt wahrnimmt, nachvollzieht und behält.

Im Grunde ist das Ganze nicht neu. Als Gerold Marquard früher Projekte „auf dem Golfplatz“ an Klaus Weber verkaufte, hat er nichts anderes getan. Er hat eine gute Geschichte erzählt. Eine Geschichte, in die er die mögliche

Lösung für Webers Problem und die Vorzüge der eigenen Beratung geschickt einfließen ließ. Wer glaubt, auf dem Golfplatz würden dröge Fakten ausgetauscht, liegt ebenso falsch wie derjenige, der meint, nur durch gute Beziehungen inhaltsleere Projekte verkaufen zu können. Beides muss stimmen, Inhalt und persönliche Basis. Nur wenn die Botschaft in die subjektiven Erlebniswelten der Angesprochenen eingebunden ist, hat sie eine Chance, wirklich Gehör zu finden. Wie sehr unser Gehirn dabei unweigerlich nach guten Geschichten strebt, zeigen die Experimente des Wirtschaftsnobelpreisträgers Daniel Kahneman. Er sagt: „Aus den uns verfügbaren Informationen konstruieren wir die bestmögliche Geschichte, und wenn es eine gute Geschichte ist, glauben wir sie.“

Wenn Fischer die Vorzüge des Storytelling nicht nutzt, dann läuft er nicht nur Gefahr, dass er wichtige Aspekte seines Angebots unter Wert verkauft. Er riskiert, dass eine andere preiswerte und weniger qualifizierte Beratung auf Storytelling setzt und es dadurch schafft, die Qualitätsunterschiede zu verwässern. Eine gute Geschichte, die die Vorzüge von Avenia und den Nutzen für den Kunden klar herausarbeitet, muss hier vorbeugen. Fischer sollte in dieser Hinsicht einen Vorteil gegenüber anderen Beratern haben. Schließlich kennt er die Alpherbank seit Jahren, er kennt die handelnden Akteure, ihre Befindlichkeiten und ihre ganz persönlichen Ziele. Eine richtige Ansprache sollte also gelingen. Ein neuer Berater hat es da schon schwerer.

Die größte Gefahr für Nikolas Fischer lauert aber an einer ganz anderen Stelle. Avenia war über Jahre der Hausberater des alten Vorstands der Alpherbank um Weber. Der ist nun in den Aufsichtsrat gewechselt, und die Erfahrung zeigt, dass sich ein neuer Vorstand gern von alten Beratern abwendet. Zumal die Alpherbank mit den Ratschlägen von Avenia in eine tiefe Krise geschlittert ist – unerheblich, ob Avenia daran eine Schuld trifft oder nicht.

Selbstverständlich sollte Nikolas Fischer eine gute Geschichte erzählen. Das erfordert aber mehr als den Dreh der Präsentation über Nacht.

Fischer ist in einer herausfordernden Situation: Ein Proposal ist kein Selbstläufer mehr, Klienten werden anspruchsvoller, verhandeln härter, und die Zahl der Wettbewerber nimmt zu. Zusätzlich zum internen Erwartungsdruck läuft er Gefahr, problem- und nicht lösungsorientiert zu agieren. In dieser Situation hat er eine für den Klienten entscheidende Komplikation bisher nicht ausreichend adressiert: Als langjähriger „Hausberater“ und „geschätzter Gesprächspartner des CEOs“ wird Avenia eventuell als Teil des Problems wahrgenommen! Unausgesprochen steht die Frage im Raum, inwieweit Avenia durch Empfehlungen Mitverantwortung an der jetzigen Lage trägt beziehungsweise ob Avenia früher auf Veränderungen des Umfelds hätte aufmerksam machen müssen. Fischer muss Avenia also als Teil der Lösung (re-)positionieren.

Basis jeder Strategie sind zunächst Daten und Analysen. Die Zukunftsorientierung einer Strategie bedeutet jedoch zugleich, dass es in der Regel nicht die eine richtige Antwort gibt. Vielmehr entwickelt das Managementteam eine Story zur künftigen Entwicklung des Unternehmens, die es überzeugend zu vermitteln gilt. Daher ist es unabdingbar, dass ein Berater für ein Strategieprojekt in der Lage ist, eine solche Story zu entwickeln. Und das sollte er am besten in der Angebotspräsentation demonstrieren. Gerade die Strategieentwicklung bietet Ansatzpunkte, um eine spannende Story bereits zu diesem Zeitpunkt aufzubauen: von polarisierenden Einschätzungen zu zukünftigen Markt-, Technologie- und Wettbewerbssituationen bis zu Vorschlägen zu Produkt-/Markt-Kombinationen und Geschäftsmodellen.

Allerdings braucht eine gute Geschichte eine gute Vorbereitung, und die ist mitunter nicht mit dem Dreh der Präsentation über Nacht erledigt:

Zusätzliche Informationen und Analysen können notwendig sein – der Klient merkt schnell, wenn einer Story die notwendige Substanz fehlt!

Ferner sollten polarisierende Ideen, innovative Geschäftsmodelle oder ungewöhnliche Analogien in ihren Grundzügen wohlgedacht sein. Es ist kontraproduktiv, nur darauf zu verweisen, dass man sich das gemeinsam im Projekt anschauen könnte!

Gerade bei Hausberatern ist es zudem wichtig, zu speziellen Ideen neue Experten einzuführen, sowohl in der Projektarbeit als auch in der Proposal-Präsentation. Es ist wenig überzeugend, wenn das Stammteam als Verkäufer immer neuer Konzepte agiert.

Was soll Nikolas Fischer also in der verbleibenden Zeit tun? Er sollte die Präsentation umstrukturieren und basierend auf vorhandenem Material eine Geschichte aufbauen: Der „Bösewicht“ ist leicht gefunden, die Kunst ist dann, die „Wendung“ mit einer innovativen Lösung zu verknüpfen. Idealerweise kann er dabei auf spezifische Expertise von Avenia zurückgreifen. Eventuell kann er sogar noch kurzfristig einen Kollegen als Experten zu diesem Thema gewinnen.

Falls Avenia als Hausberater von einigen als Teil des Problems wahrgenommen wird, könnte es hilfreich sein, auf Gerold Marquard bei diesem Projekt zu verzichten. Das wäre eine mutige Entscheidung, die aber Wandel demonstrieren würde. Schließlich sollte sich das Team Zeit nehmen, um Rollen in der Präsentation und Kernaussagen der neuen Story gut abzustimmen. Konsistenz ist wichtig für die Glaubwürdigkeit der Story. Optimal wäre, den Auftritt zu proben – der Klient wird eine stringente und konsistente Gedankenführung zu schätzen wissen. ♣



FOTO: PR

THOMAS HERMANN

ist Leiter der Konzernentwicklung des Spezialchemieunternehmens Evonik Industries und verantwortet die Vergabe von Managementberatung im Konzern.

„ALS LANGJÄHRIGER
HAUSBERATER
WIRD AVENIA
EVENTUELL ALS
TEIL DES
PROBLEMS
WAHRGENOMMEN.“

NACHDRUCK

Nummer 201310090 oder
www.harvardbusinessmanager.de
© 2013 Harvard Business Manager

So gehen Sie in Führung:

Jetzt 3x Harvard Business Manager testen, 35% sparen und Geschenk sichern!



Lieferung ohne iPod

**GRATIS
zur Wahl!**



Sinus-Soundtube

Perfekter Anschluss für Ihre Lieblingsmusik:

- Lautsprecher für iPods und MP3-Player
- mit Autoscan-Radio
- Maße: ca. 18,5 x 4,8 x 4,8 cm

Madison-Armbanduhr-Set

Effektives Zeitmanagement:

- Quarzuhrwerk mit Datumsanzeige
- inkl. Uhrenwerkzeug, Wechselarmband, Manschettenknöpfen



Harvard Business Manager ist das führende Managementmagazin für Fach- und Führungskräfte: Erfahren Sie alles über innovative Unternehmensführung. Profitieren Sie von zukunftsweisenden Strategien. Nutzen Sie das Wissen der besten Managementexperten für Ihren Erfolg!

IHRE TESTVORTEILE:

- ✓ Ein Geschenk Ihrer Wahl!
- ✓ 3 Ausgaben mit 35% Ersparnis!
- ✓ Bequeme Lieferung frei Haus!
- ✓ Nach dem Test jederzeit kündbar!

Bitte hier ausschneiden. ✂

Ja, ich möchte mein Harvard-Business-Manager-Testpaket!

Ich wähle folgendes Geschenk (bitte nur ein Kreuz):

- Sinus-Soundtube (2622, Lieferung ohne iPod)
- Madison-Armbanduhr-Set (2695)

Für 3 Ausgaben Harvard Business Manager zahle ich nur €28,30. Als Dankeschön erhalte ich ein Geschenk meiner Wahl gratis. Wenn mich Ihr Angebot überzeugt, beziehe ich Harvard Business Manager nach dem Test monatlich frei Haus zum Preis von zurzeit nur € 14,50 (inkl. MwSt./Inland) pro Ausgabe. Anderenfalls melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt der dritten Ausgabe. Der Bezug ist jederzeit zur übernächsten Ausgabe kündbar. Das Dankeschön erhalte ich nach Eingang der Zahlung. Das Angebot gilt nur in Deutschland.

» Ja, ich möchte auch von weiteren Vorteilen profitieren. Deshalb bin ich damit einverstanden, dass mich der SPIEGEL-Verlag oder die manager magazin Verlagsgesellschaft künftig per Telefon und/oder E-Mail über weitere interessante Medienangebote informiert.

Wenn Sie künftig unsere Angebote nicht mehr erhalten möchten, können Sie bei uns der Verwendung Ihrer Daten widersprechen.

✉ Coupon bitte ausfüllen und schicken an:

**manager magazin
Kunden-Service
20637 Hamburg**

Name, Vorname		
Firma		
Straße, Hausnummer		
PLZ	Ort	
Telefon (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)		E-Mail (bitte für eventuelle Rückfragen angeben)
Ich bezahle bequem und bargeldlos per Bankeinzug:		
BLZ	Kontonummer	Geldinstitut
X Datum, Unterschrift		HB13-AVP

So einfach bestellen Sie: Bitte nennen Sie die Aktionsnummer: HB13-AVP

☎ 040 3007-3400

☎ 040 3007-857085

🖥 www.harvardbusinessmanager.de/test

 **Harvard
Business
manager**

DAS WISSEN DER BESTEN