

Giso Weyand-Gondorf

**Vom Dienstleister zum
Trusted Advisor**



*Für meine Familie
Theresa, Lotte Marianne, Leonard
Ich liebe Euch!*

Giso Weyand-Gondorf

Vom Dienstleister zum Trusted Advisor

So werden Sie
durch echte Beratung
unersetzlich



Frankfurter
Allgemeine
Buch

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



**Frankfurter
Allgemeine
Buch**

Dieses Buch wurde vermittelt durch die Literaturagentur Landgraf, St. Leon-Rot.

© Fazit Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main
buch@fazbuch.de

Redaktionelle Mitarbeit: Christian Deutsch
Umschlag & Layout: Pauline Altmann
Satz: Nina Hegemann
Druck: UAB BALTO print, Vilnius
Printed in the EU

1. Auflage
Frankfurt am Main 2026
ISBN 978-3-96251-250-7

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen
Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den
Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation
des CO₂-Ausstoßes.



Druckprodukt mit finanziellem
Klimabeitrag
ClimatePartner.com/18507-2603-1002

Inhalt

Vorwort 9 | Geleitwort von Prof. Dr. Thomas Deelmann 17

EINLEITUNG

Dienstleister, Experte, Trusted Advisor –
wo liegt die Zukunft? 27

Die drei Ebenen der Kundenanliegen 28

Typische Verhaltensweisen 31

Warum sich der Weg zum Trusted-Advisor-Anbieter lohnt 38

Was Sie in diesem Buch erwartet 44

TEIL 1

HALTUNG

1.1 Das Menschenbild des Trusted Advisors 55

Das humanistische Menschenbild – Grundlage für den Erfolg 56

Die Haltung betrifft die ganze Organisation 61

1.2 Repertoire-Erweiterung statt Mindset-Doktor 64

Warum das Mindset-Verändern nichts bringt 64

Das Repertoire – ein Gegenentwurf zum Mindset Shift 66

TEIL 2

PRINZIPIEN

2.1 Prinzip 1: Schulterschluss und Wertpakt 73

Vom Gegenüber zum Wir 74

Im Mittelpunkt: Der Wert für den Kunden 76

Ziele und Wertpakt, nicht Sympathie 77

2.2 Prinzip 2: Der Trusted Advisor führt den Prozess 79

Führen, damit das Gegenüber entspannen kann 79

Hindernisse auf dem Weg zur Prozessführung 85

- 2.3** Prinzip 3: Erst Sicherheit in der Beziehung, dann im Prozess, dann in der Sache **87**
 - Das überhörte Beziehungsangebot **87**
 - Schulterschluss im Dreischritt **88**
 - Hürden in der Praxis **90**
 - Persönlich heißt nicht privat **90**
- 2.4** Prinzip 4: Raum geben **92**
 - Gedanken entstehen lassen **93**
 - Vom Schulterschluss bis zum Folgeauftrag **94**
- 2.5** Prinzip 5: Ohne Ziele kein Angebot **96**
 - Ein Trusted Advisor besteht auf der Ziele-Klärung **96**
 - Umgang mit Dienstleistungs- oder Expertenfragen **99**
- 2.6** Prinzip 6: Alle Entscheider:innen einmal gesprochen **102**
 - Entscheidungsabläufe und relevante Personen feststellen **103**
 - Die Gespräche organisieren **104**
 - Lohnt sich der Aufwand wirklich? **107**
- 2.7** Prinzip 7: Metaposition des Trusted Advisors **110**
 - Vom Anbieter zum Architekten der Lösung **111**
 - Varianten der Aufgabenteilung **112**
 - Neue Anforderungen und Kompetenzen **114**

TEIL 3

HANDWERK

- 3.1** Das Trusted-Advisor-Gespräch **119**
 - Vorbereitung auf das Gespräch **121**
 - Das Gespräch **127**
 - Zwei Gesprächsbeispiele **135**
 - Besonderheiten bei Online-Gesprächen **142**
- 3.2** Ziele erarbeiten und Wertpakt schließen **148**
 - Das Ziele-Cockpit **149**
 - Drei goldene Techniken **150**
 - Schritt für Schritt zum Ziele-Cockpit **157**
 - Das Angebot – die Materialisierung des Wertpakts **165**
 - Der finale Schulterschluss **168**

- 3.3 Steuerungsinstrumente 173**
 - Überblick über die Steuerungsinstrumente 173
 - Interventionen und Steuerung in der Praxis 175
- 3.4 Honorarmodell und Preisfindung 184**
 - Alle Honorarmodelle haben ihre Berechtigung 184
 - Pragmatisch statt lehrbuchhaft 185
 - Zeit gegen Geld («Time and Material») 187
 - Pauschalhonorare 191
 - Werthonorar 195
 - Erfolgsbasierte Vergütung 201
- 3.5 Einkauf, Pitch, Ausschreibung – Umgang mit Sondersituationen 204**
 - Den Einkauf überzeugen 205
 - Im Pitch bestehen – auch als Trusted Advisor 209
 - Bei Ausschreibungen mitmachen? 211

TEIL 4

EINBETTUNG IN DIE ORGANISATION

- 4.1 Regelmäßige Kommunikation mit Entscheider:innen 217**
 - Regelmäßig statt fallweise 217
 - Eine anspruchsvolle neue Aufgabe 218
 - Den Jour fixe verankern 221
- 4.2 Veränderungen bei Teams und Mitarbeitenden 223**
 - Wenn Teams Neuland betreten 224
 - Die neue Rolle der Spezialisten 228
- 4.3 Account Management im Sinne des Trusted Advisors 231**
 - Account Management als strategischer Hebel 232
 - Customer-Excellence-Haltung und Fanology 240
 - Das dreiteilige Framework für die Umsetzung 245
 - Baustein 1: ACCOUNTability – Verantwortung und Steuerung 247
 - Baustein 2: Account-Planung – strukturiertes Vorgehen mit Tiefgang 260
 - Baustein 3: Vertrieb – strategisch, nicht aufdringlich 270

Nachwort 275 | Autor 283

Die Türen öffnen sich, dichte, warme Luft schlägt Ihnen entgegen. Tabak und Parfüm mischen sich mit dem schweren Duft von Holz, Leder und einem Anflug von Schweiß. Der Saal pulsiert, Stimmen, Gläserklirren, Lachen, dazwischen immer wieder Stille. Das Licht der Lampen und Lämpchen, Kerzenflackern, dunkle Anzüge, lässige Jeansträger, bunte Kleider.

Die ersten Akkorde des Bandoneons. Der Rhythmus füllt den Raum, ein pochender Herzschlag, dem sich niemand entziehen kann. Die Tänzerinnen und Tänzer beginnen, sie tanzen für sich, ihre Tanzpartnerinnen und Tanzpartner und alle miteinander in einem endlosen Strom.

Willkommen in einer Milonga, einem Tangoclub. Im Herzen von Buenos Aires beginnt die Nacht. Und Sie, Sie sind mittendrin.



Im Flow und auf Augenhöhe – das Handwerk des Trusted Advisors

Das, was Sie hier erleben können, sind Menschen, die selbstvergessen in dem aufgehen, was sie gerade tun; die lachen, ernst sind, nachdenklich, fröhlich, traurig. Extrovertierte und Introvertierte, Studenten, Handwerkerinnen, Anwälte, Vorstandsvorsitzende, Politikerinnen, alle in einem Raum.

So, wie sich die Tänzerinnen und Tänzer hier wohl fühlen, so sollen Sie und Ihre Mitarbeitenden sich fühlen, wenn Sie mit Kunden arbeiten. Im Flow, auf Augenhöhe, mitten im Leben – und nicht in einem entkoppelten Businessfilm, im »Vertrieb« (schon ein scheußliches Wort) oder auf irgendeiner Pflichtveranstaltung, die zum Job gehört. Klingt ein wenig verträumt, ist es aber nicht. Denn es ist unsere Lebenszeit, die wir mit Kundinnen und Kunden verbringen – wir soll-

ten sie so nutzen, dass sie Freude macht und gleichzeitig das Unternehmen vorwärts bringt.

Solche Gänsehaut-Momente erlebbar zu machen, die Veränderungen in Kundengesprächen, Zielklärungen, Angeboten und Honoraren bei meinen Kunden zu sehen – das ist meine Motivation für die intensive Arbeit zum Thema.

Übrigens: Wenn Sie mit dem Tanzbild wenig anfangen können, wählen Sie jede andere Metapher, die Virtuosität und Flow verbindet: Leistungssport, Kunst etc.

Die Art, als Trusted Advisor zu arbeiten und Gespräche zu führen, das allgegenwärtige Gefühl von Augenhöhe, die unbedingte Ausrichtung an der Wertstiftung für unsere Kunden – wer es einmal erlebt hat, will es nicht mehr missen.

Womit wir schon bei der Krux des ganzen Themas sind: Man muss es erlebt haben. Wer beginnt Tango zu lernen, fühlt sich unbeholfen, tapsig, überfordert. Es sind nur wenige Schritte und Schrittfolgen, die technisch den Tango zum Tango machen. Doch der Tanz entsteht erst, wenn wir sie frei improvisieren können und dabei im Flow sind, Freude haben, mehr wollen.

Nun übertragen wir das auf den Vertrieb von Professional Services und die Steuerung von Projekten. Viele Berater üben die Tätigkeiten aus, weil es zum Job gehört. Doch stellen Sie mal die folgenden Fragen im Team und beantworten Sie sie ehrlich:

Wer möchte gerne verkaufen?

Wer hat Lust, das Projekt durch alle Turbulenzen und Schwierigkeiten eng zu steuern?

Die größte Sprengkraft hat Frage eins, denn egal ob Beratung, Agentur, Family Office, Anwaltskanzlei oder IT-Dienstleister: Die meisten Personen haben sich nicht Kundenbetreuung und Verkauf als Beruf ausgesucht, sondern zunächst etwas Inhaltliches.

Auch aus diesem Grund werden zwar oft Tanzschritte gelernt, also das Basishandwerk der Kommunikation eingeübt, das Thema

hat aber nicht den Trainings- und Perfektionsgrad, den es bräuchte, um das Unternehmen massiv nach vorne zu bringen. Das lässt sich ändern – mit dem hier vorgestellten Handwerk.

Übrigens haben die meisten Dienstleister- und Expertenorganisationen sehr wohl einige Tanzschritte und Abfolgen perfektioniert. Meist sind es jene, die den Kunden zufrieden stellen sollen. Expertise zeigen. Rat geben und gut umsetzen. Wir setzen also nicht bei Null an, sondern es geht um die gezielte Erweiterung des Repertoires.

Dieses Buch soll hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten. Wie komme ich zur Auswahl dieses Handwerks? Es ist entstanden aus der Praxis: Aus Tausenden von Kundengesprächen, die ich für unsere Kunden begleiten oder coachen durfte. Aus ebenfalls Tausenden von Angeboten, die wir gemeinsam mit Kunden geschrieben und verfeinert haben. Aus der intensiven Begleitung in Verkauf, Pitch, Ausschreibung, aber auch durch die im Verlauf des Projekts gewonnenen Erkenntnisse, bei Schwierigkeiten und schließlich beim Feiern der Erfolge. Theorieimpulse und weitere Gedanken habe ich dort hinzugefügt, wo es sinnvoll war, zum Beispiel durch die tollen Arbeiten von David Maister (Godfather of Trusted Advisor) und Alan Weiss. Wenn Sie die beiden und weitere Autoren also manchmal rauslesen: Sie haben Recht!

Manches im Buch wirkt auf den ersten Blick einfach, fast banal. Vieles hat man auch schon mal gehört. Doch das ist nicht entscheidend. Entscheidend ist die Entwicklung für die Praxis von Beratungen, Agenturen und anderen Professional Services. Wer sich darauf einlässt und intensiv trainiert, wird die Rolle des Trusted Advisors als Organisation einnehmen können.

Soweit so gut. Doch was ist das Ergebnis des Handwerks für Ihr Unternehmen, welchen Wert kann es erzeugen?

Der Nutzen für die Organisation – der Grund für die Rolle des Trusted Advisors

Der wohl meistgelesene Satz der letzten Jahre lautet: »Wir leben in unsicheren Zeiten«. Die Plattitüde hat jedoch große Konsequenzen. Das Denkmodell BANI (u. a. von Jamais Cascio) beschreibt das sehr schön:

Brittle – zerbrechlich, scheinbar stabil, aber anfällig
Anxious – ängstlich, verunsichert durch ständige Krisen
Nonlinear – Ursache und Wirkung nicht mehr zu ermitteln
Incomprehensible – unbegreiflich, kaum erklärbar

Genauso wie wir können auch unsere Kunden ihre Märkte kaum noch klar sehen, Entscheidungen sind volatil, oft regiert eine gewisse Ängstlichkeit. Das hat Konsequenzen für die Buchung von Expertenorganisationen: Wissen und Umsetzung von Expertenwissen sind wichtig, helfen aber kaum, der Unsicherheit unseres Gegenübers zu begegnen – denn das sind Menschen in der BANI-Situation. Schaffen Sie es, Ihr Unternehmen von der Expertenorganisation zur Trusted-Advisor-Organisation zu machen, etablieren Sie sich als Navigationshelfer und damit mit enormem Wettbewerbsvorteil! Hinzu kommen KI und Anbieter mit Schleuderpreisen, die den Markt für Expertise zunehmend erodieren lassen, die wie ein Brandbeschleuniger auf die Entwicklung wirken.

In der Einleitung wird es um weitere Vorteile des Modells gehen.

Was Sie von diesem Buch erwarten können

Wie schon beschrieben, habe ich das Buch aus der Praxis entwickelt. Alles, was Sie hier lesen, ist die Essenz aus 30 Jahren als Berater-Berater und 25 Jahren Entwicklung zum Thema Trusted Advisor. Es ist ein »Best-of-TA« und soll Sie inspirieren, Ihnen ein Gefühl für das Thema vermitteln und Lust machen, es von C-Level-Ebene als Projekt anzugehen.

Um ein Gefühl zu vermitteln, braucht es Klarheit und Wiederholungen, daher werden Ihnen manche Prinzipien, Ideen und ein gewisses Handwerkszeug immer wieder begegnen. Gerade in Beratungen ist die Neigung hoch, das Gesagte abzutun, nach dem Motto »Habe ich verstanden!«. Ich behaupte sogar: Das wussten Sie schon vorher. Hat aber nicht dafür gesorgt, dass es Ihre Organisation heute genau so und virtuos macht. Auch das ist wie beim Tanzen lernen: Machen Sie Ihren Kopf frei, lassen Sie sich ein, auf neue Schritte, auf neue Schrittfolgen, auf Wiederholungen des Ganzen. Oder wie es Dr. Andrej Fischer, Executive Manager der Unternehmensberatung Comma Soft, in einem Workshop mal ausdrückte: »Das ist wie barfuß laufen, nachdem man lange Zeit feste Schuhe trug. Es tut weh. Man kriegt Muskelkater. Aber es ist herrlich befreiend.«

Gleichzeitig ist das Buch eine Essenz. Betrachtet man das gesamte Trusted-Advisor-Framework, so bildet es etwa 20 Prozent der gesamten Inhalte ab – nach meiner Erfahrung so viel, dass es gut im Buch konsumierbar ist, erste Anwendungschancen bietet und ein Gefühl gibt, wohin die Reise gehen könnte.

Für wen das Buch geschrieben ist

Mit diesem Anspruch richtet sich das Buch an alle Professional Services: zunächst an meine beiden Kern-Kundenbranchen, also Beratungen und Agenturen. In den vergangenen Jahrzehnten durfte ich aber auch immer wieder mit anderen Arten von Expertenorganisationen arbeiten, mit IT-Dienstleistern, Anwälten, Wirtschaftsprüfern, Family Offices und Vermögensverwaltungen. Sie alle einte eins: der Wunsch nach größerer Wertstiftung für ihre Kunden, mehr Augenhöhe, faire Honorare und letztlich größere Wettbewerbsfähigkeit.

Das Buch ist geschrieben für Unternehmer:innen dieser Branchen, Geschäftsleitungen, Führungskräfte – denn der Wandel zur Rolle des Trusted Advisors ist eine strategische Entscheidung. Es ist ebenso für alle geschrieben, die mit Kunden arbeiten, von der Erstanfrage über das Accountmanagement bis hin zur Projektlei-

tung – denn Trusted Advisor sein, das zeigt sich in jedem Kontakt zu Ihren Kunden.

Wie viele Vorkenntnisse Sie zum Lesen haben müssen? Keine! Durch die Wiederholungen wichtiger Prinzipien können Sie kalt mit dem Buch starten. Sie können linear lesen oder einzelne Kapitel. Und auch als Fortgeschrittene oder gar Profis können Sie lernen. Denn: Haben wir das eine perfektioniert, können wir uns um etwas anderes kümmern. Oder wie es meine Tangolehrerin Dorothee nach einem Jahr Einzelstunden so schön sagte: »Lieber Giso, das hat jetzt richtig viel Gefühl und funktioniert klasse! Jetzt musst du aufhören, beim Tanzen so bescheuert zu gucken.« Grüße gehen raus, ich weiß, was sie meinte.

Merci Chérie

Udo Jürgens' gleichnamiges Lied war ja schon ein bisschen traurig. Gar nicht traurig, sondern sehr fröhlich, möchte ich mich bei allen bedanken, die zu diesem Buch beigetragen haben:

Christian Deutsch, mein Ghostwriter seit nunmehr fast zwei Jahrzehnten. Ich danke dir für diese wunderbare Arbeit, die gemeinsamen Termine bei Cappuccino oder gutbürgerlichem Essen, deine Fragen, deine Unnachgiebigkeit und deine Geduld.

Danke, Dr. Jens Seeling und Christin Bergmann von Frankfurter Allgemeine Buch. Vom ersten Moment an gab es einen guten Flow in der Zusammenarbeit, der sich durch das ganze Projekt zieht. Das macht richtig Freude und ist gar nicht so selbstverständlich. Danke auch an alle in Herstellung, Marketing, Vertrieb, die am Buch mitgewirkt haben.

Danke Pauline Altmann für die Gestaltung des Buchs. Wir konnten uns vorher nicht persönlich, ich aber viele deiner Arbeiten. Ich freue mich, dass wir dich dafür gewinnen konnten und damit auch ein Fachbuch besonders schön machen konnten.

Meiner Co-Autorin, Kollegin und Partnerin in Crime Theresa Weyand-Gondorf danke ich für das Kapitel zum Account Management.

Deine Arbeit hat mich in den letzten Jahren sehr weitergebracht und viele neue Facetten entwickeln lassen, ich habe viel gelernt. Danke dafür!

Olaf Hinz, Kollege, Freund, streitbarer Gesprächspartner: Danke für deine fachlichen Ergänzungen rund um die Themen Führung, Organisationsentwicklung und Projektmanagement und fürs Testlesen.

Professor Thomas Deelmann, danke für das Testlesen, deine gründliche und immer treffende Kritik und das wunderbare einordnende Vorwort. Es ist immer eine Freude!

Christoph Landgraf danke ich für die kompetente und schnelle Vermittlung des Manuskripts.

Meine weiteren Testleser Torsten Herzberg, Marcel Megerle und Theresa Weyand-Gondorf – danke für Eure gründlichen und äußerst hilfreichen Anmerkungen.

Danke Annalena Held und Julia Theresa Kohl fürs stetige Rückenfreihalten.

Ein letzter Dank an alle meine Kundinnen und Kunden, Workshopteilnehmerinnen und Workshopteilnehmer der vergangenen drei Jahrzehnte. Das entstand alles aus der Praxis, aus eurer Praxis! Gäbe es euch nicht, hätte ich es nicht aufschreiben können.

Formelles, Gendern, DiesDas

Ich bin ein großer Freund des lockeren Genderns. Nicht krampfhaft, aber so, dass alle mal vorkommen. Find ich nur fair. Daher verwende ich bei Personen mal die weibliche, mal die männliche Form, das jeweils andere Geschlecht und auch diverse Menschen sind immer mitgemeint. Daher gendere ich manchmal mit Gender-Doppelpunkt. Da wo wir über Unternehmen sprechen, nutzen wir die männliche Form, also z. B. Kunde und Anbieter. Und da, wo es geht, nutzen wir neutrale Formen, wie bei »Mitarbeitende«.

Und nun: Genug geredet. Die Türen öffnen sich, treten Sie ein. Die Milonga beginnt. Lassen Sie uns tanzen!

Was macht Beratung?

Geleitwort von

Prof. Dr. Thomas Deelmann

17

Trusted-Advisor-Ansatz adressiert drei wichtige Aspekte

Die Beratungsbranche steht nicht still, sondern wandelt sich. Die Zahl der Beraterinnen und Berater steigt Jahr für Jahr, ihr Tätigkeitsspektrum differenziert sich immer weiter aus und künstliche Intelligenz ist nicht nur ein weiteres Vertriebsthema, sondern verändert auch die Beratungsarbeit selbst. Dieser Wandel bringt viele Chancen mit sich – aber auch Unsicherheiten. Vor diesem Hintergrund kann man nun »Vom Dienstleister zum Trusted Advisor« lesen, denn dort wird die Frage »Was macht Beratung?« adressiert.

Zur Einordnung des Themas ist es zunächst hilfreich, einen Schritt zurückzutreten und zu fragen: Was ist Beratung? Als Antwort klingt »Beratung ist das, was Berater machen« pragmatisch und robust – hilft aber nicht weiter, weil diese Umschreibung zu weit ausgreift. Auch viele durchaus elaborierte wissenschaftliche Definitionen sind nur bedingt zielführend, da sie sich oft im Klein-Klein verheddern, dabei zu eng fahren und regelmäßig Gefahr laufen, einschlägige Entwicklungen auszugrenzen. Vielleicht ist bis auf Weiteres die Beschreibung von Beratung als »professionelle Organisationsveränderungsbegleitung« nützlich. Der Begriff ist leicht erklärt: Das *professionell* gibt den Hinweis darauf, dass es sich um eine Kerntätigkeit handelt und kein Nebenprodukt einer anderen Aufgabe ist (à la: Hier sind Ihre drei bestellten Drucker, ich berate Sie jetzt bei der Aufstellung!). *Organisation* bezeichnet die Kundin und ist bewusst weit gefasst. Unternehmen sind inkludiert, ebenso Verwaltungen, Vereine, NGOs etc. *Veränderungen* beziehen sich auf positive wie negative Situationen, mit denen gearbeitet wird. Wichtig ist dabei, dass die Verantwortung für Entscheidungen bei der Kundenorganisation liegt und die Bera-

tungsorganisation lediglich *begleitet*. Diese Begleitung umfasst nicht nur den Beratungsansatz, den die Beratungsbereiche der Big Four, die MBB-Strategieberatungen und viele weitere anwenden. Es werden andere Interventionsformen mitgedacht und sogar organisatorische Exoten wie Interne Beratungseinheiten oder Studentische Unternehmensberatungen lassen sich einbeziehen.

Hier knüpft das Trusted-Advisor-Konzept an und unterbreitet Hilfestellungen zur Weiterentwicklung und Positionierung einer Beratung. Drei große Linien ziehen sich durch den Text.

Strategische Positionierung

Erstens ist die *strategische Positionierung* zu nennen, in deren Zentrum die verschiedenen Anliegen der Kundenorganisationen stehen, die begleitet werden sollen. Zu diesen Anliegen können *Maßnahmen* zählen, die umgesetzt werden müssen; *Probleme*, die es herauszuarbeiten und zu beschreiben gilt; oder *Ziele*, deren Formulierung den Anfang eines Veränderungsprozesses markieren. Unwillkürlich mag man sich bei dieser Unterscheidung an die unter anderem Peter Drucker zugeschriebene Geschichte von den drei Steinmetzen erinnern fühlen. Der erste Steinmetz antwortet auf die Frage eines Reisenden, was er gerade tue, mit »Ich verdiene meinen Lebensunterhalt«, der zweite mit »Ich behaue Steine und bringe sie in Form« und der dritte erwidert »Ich baue eine Kathedrale«. Der Trusted Advisor im Sinne des Buches soll die Kathedralen-Perspektive einnehmen. Er soll, um ein anderes Bild zu nutzen, mit seiner Arbeit vor die Welle kommen und die wichtigen Themen des Kunden mitdefinieren – anstatt später lediglich Arbeitspakete abzuarbeiten.

Eine solche (Neu-)Positionierung klingt attraktiv. Aber – und so viel Ehrlichkeit gehört dazu – es ist nicht ausreichend, nur kurz die eigene Einstellung zu verändern und zu hoffen, dass einem die Türen für die Zielbestimmung geöffnet und rote Teppiche ausgerollt werden. Vielmehr ist harte Arbeit und intensive Konkurrenz zu erwarten, denn: Wenn in einer größeren Organisation vielleicht 100 Dienstleister

Veränderungsmaßnahmen begleiten und abarbeiten, dann sind zehn mit der Problembeschreibung beschäftigt und nur einer hat das Ohr der Vorständin oder des Geschäftsführers. Die Arbeit wird also hochwertiger, die sprichwörtliche Luft aber auch dünner.

Beratungsform

Die zweite große Entwicklungslinie betrifft das Selbstverständnis der Beratenden. Dies drückt sich in der Art und Weise aus, wie sie mit ihren Kunden zusammenarbeiten. Vier idealtypische *Interventions- oder Beratungsformen* lassen sich unterscheiden:

Da ist zunächst die *gutachterliche Beratung*. Der Berater sieht sich als neutraler Sachverständiger – und das zu lösende Problem besteht in einem Mangel an Informationen beziehungsweise in einer fehlenden Interpretation und Einordnung. Ein solches Setting beschreibt ein elaboriertes Frage-und-Antwort-Spiel. Das notwendige Fachwissen ist sehr groß und der Beratungsfokus liegt auch exakt hier, nämlich in der Informationsarbeit. Bei der *Expertenberatung* kommen fachlich versierte Beraterinnen und Berater zum Kunden und erarbeiten gemeinsam mit ihm eine Lösung. (Kleine Notiz: Diese Beratungsform ist nicht automatisch identisch mit einem der Tätigkeitsfelder, die Giso Weyand im Buch beschreibt und dann den Experten zuweist. Dort zielt sie auf die strategische Positionierung, hier wird eine Interventionsform skizziert.) Dabei greifen sie auf ihr Fachwissen zurück, das sie aus diversen Quellen zusammengetragen haben – oft auch aus anderen Projekten. Die *Organisationsentwicklung* folgt, grob gesprochen, einem Hilfe-zur-Selbsthilfe-Ansatz. Der Berater hat durchaus eine eigene Vorstellung von einer möglichen Lösung des Kundenproblems. Aber er möchte, dass die andere Seite die Lösung selbst erarbeitet und findet. Hier steht das Konzept der Lernenden Organisation im Mittelpunkt; und der Berater ist der Experte für das Initiieren von Lernen. Die *systemische Beratung* findet ihre Wurzeln unter anderem in der systemischen Familientherapie und der Systemtheorie. Das Beratungsverständnis hierbei basiert auf der Überlegung, dass sich der Kunde

selbst eine für die Lösung der anstehenden Probleme angemessene Problemsicht erarbeiten muss, auf deren Basis dann Lösungen gestaltet werden können. Fachliche Hinweise gibt der Berater nicht, er irritiert lediglich das Kundensystem und regt dessen Selbstreflexion an. Eine Beratung im Wortsinn findet kaum statt.

Vor einigen Jahren entfielen im DACH-Raum rund 85 Prozent des Marktes auf die Expertenberatung. Es scheint nicht unplausibel, dass dieser Anteil angesichts der beschriebenen Herausforderungen mindestens konstant geblieben oder sogar gestiegen ist. Der im Buch beschriebene Trusted Advisor versucht sich nun an einem Spagat, wenn er durchaus mit der Anwendung von Spezialwissen in der Beratungsform der Expertenberatung beheimatet ist, gleichzeitig aber auch durch das Formulieren von Fragen, das Navigieren, das gemeinsame Erarbeiten etc. die Selbsthilfe der Kundenorganisation anregen und den Interaktionsansatz der Organisationsentwicklung nutzen will. Wenn Beratungen diesem Weg folgen, dann scheint das einerseits nicht ganz einfach zu sein, weil ein eigenes Umdenken nötig ist. Andererseits mag hierin eine sehr passende Weiterentwicklung liegen, wenn im tradierten Arbeitsmodell durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz die bisher von Junior-Beratern übernommenen Aufgaben wegfallen oder es mit dem demografischen Wandel perspektivisch immer schwieriger wird, überhaupt die notwendige Zahl von qualifizierten Berufseinsteigern für das Up-or-Out-Modell zu finden.

Honorarmodell

Drittens ist schließlich das *Honorarmodell* zu betrachten. Auch hier zeigt der Trusted-Advisor-Ansatz Veränderungsmöglichkeiten auf. Die traditionelle *Zeit-gegen-Geld-Vergütung* steht dabei auf der einen Seite. Hierbei werden die für den Kunden erbrachten Arbeitsstunden oder Arbeitstage als Abrechnungseinheit genutzt. Das Modell besticht durch seine Einfachheit und gute Nachvollziehbarkeit. Allerdings kann sich schnell eine Seite von der anderen als übervorteilt sehen. Ein *Festpreis* ist in der Regel lediglich ein anders verpacktes Tagessatz-

modell, bietet aber kommerziell eine größere Sicherheit und Planbarkeit. Die *erfolgsabhängige Vergütung* kommt mit der grundsätzlich überzeugenden Idee daher, dass nur beim Erreichen von vereinbarten Erfolgskriterien ein (zusätzliches) Honorar gezahlt wird. Der Charm dieses Ansatzes wird jedoch häufig von der Controlling- oder buchhalterischen Realität der Kundenorganisation eingeholt.

Das Ziel- und Wunschbild des Trusted Advisors geht schließlich noch einen Schritt weiter und legt der Honorarermittlung den *Wert*, den die vereinbarte Beratungsleistung schafft, zugrunde. Als notwendiges Vehikel hierfür wird die gemeinsame Erarbeitung von Zielen vorgeschlagen, auf die im Beratungsprozess immer wieder referenziert werden kann. Der oben skizzierte Hilfe-zur-Selbsthilfe-Gedanke unterstützt beim sogenannten Buy-in des Kunden. Diese Honorarform eröffnet wunderbarere Vergütungsmöglichkeiten und -potenziale – ist aber auch voraussetzungsvoll in der Umsetzung.

Empfehlung für das Geschäftsmodell

Was macht Beratung? Die Antwort auf die eingangs gestellte Frage steht noch aus und für die Klärung kann das Konzept des Geschäftsmodells als Vehikel dienen. Ein Geschäftsmodell beschreibt die ordentliche Geschäftstätigkeit einer Organisationseinheit. Bei Beratungen dreht sich hier häufig alles um die »drei K«: Kunden, Kompetenzen und Kompensation. Die drei genannten großen Themen – also die strategische Positionierung beim Kunden, die durch eine Beratungsform angewendeten Kompetenzen und das Honorarmodell für die Kompensation und kaufmännische Basis der Zusammenarbeit – beschreiben, was Beratung macht beziehungsweise machen kann und stellen in der präsentierten Form eine kluge Ausprägung des Geschäftsmodells dar.

Der im Buch skizzierte Ansatz kann unterschiedlich genutzt werden: Er ist als Gesamtkonzept umsetzbar und kann eine Beratungsorganisation zu einem Trusted Advisor im weyandschen Sinne werden lassen. Aber auch ausgewählte einzelne Teile lassen sich für die individuelle und pointierte Weiterentwicklung nutzen und im-

plementieren. Schließlich kann der Ansatz als Denkanstoß für die Bearbeitung der notwendigen Fragen der Zeit dienen, etwa die Auswirkungen des demografischen Wandels und den Einfluss von künstlicher Intelligenz auf die Gewinnung des Beratungsnachwuchses respektive auf das pyramidale Up-or-Out-Modell. Und zusätzlich – jetzt kommt noch so etwas wie ein Bonuspunkt zu den drei oben genannten Themenblöcken – können die einzelnen, im Text verstreuten Tipps und Tricks für die tägliche Arbeit mit großem Gewinn genommen und angewendet werden.

Auf die Ausgangsfrage »Was macht Beratung?« bietet Giso Weyand-Gondorf mit dem Trusted-Advisor-Ansatz eine schlüssige, attraktive und zukunftsorientierte Antwort an. Und das vorliegende Buch kann bei den ersten Schritten der Umsetzung helfen!

KÖLN, IM MÄRZ 2026

Thomas Deelmann

Professor für Management und
Organisation, HSPV NRW