

Ehrhardt F. Heinold

Beraterauswahl leicht gemacht

Kurz gefasst:

- Nach einer Boomphase in den 90er Jahren haben auch Unternehmensberatungen eine Krisenphase durchgemacht.
- Mittlerweile bessert sich die Auftragslage zwar wieder, allerdings werden die Berater mit gestiegenen Anforderungen konfrontiert.
- Die Kunden sind skeptischer und kompetenter geworden, sie verlangen zudem Erfolgsnachweise und oft auch eine Umsetzungsbegleitung für die Beraterempfehlungen.
- In diesem Artikel erfahren Sie, welche Kriterien für die Auswahl einer Unternehmensberatung angewandt werden können und wie Sie die passende Beratung finden.

Mehr als zwei Drittel der deutschen Unternehmen beschäftigen Unternehmensberater. Nicht nur große Firmen lassen sich durch externe Berater unterstützen. Die Themen sind vielfältig – sie reichen von der Unternehmensstrategie bis hin zu EDV-Konzepten. Doch der Markt der Unternehmensberater ist unübersichtlich, zudem ist die Consultant-Branche in letzter Zeit durch Einsparungen und kritische Kunden unter Druck geraten. Doch wer eine Unternehmensberatung professionell aussucht, kann von der Dienstleistung profitieren.

Gestiegene Anforderungen

Die Consultant-Branche sieht sich zunehmend mit kritischen Fragen und gestiegenen Anforderungen konfrontiert. Vor allem die Ansprüche hinsichtlich der Umsetzbarkeit der Empfehlungen und der Umsetzungsbegleitung sind gestiegen. Das heißt in der Konsequenz, dass sich auch Beratungsunternehmen auf Themen und Branchen spezialisieren sollten. Skepsis ist jedenfalls

angebracht, wenn ein Berater sagt, dass er jeden zu allen Themen beraten kann.

Die Süddeutsche Zeitung hat diesen Trend jüngst wie folgt auf den Punkt gebracht: „Unternehmensberater, die sich auf einen Wirtschaftszweig oder einen bestimmten Funktionsbereich im Unternehmen spezialisiert haben, haben gute Aussichten, auch in Zukunft im Geschäft zu bleiben. Denn der Trend, so Klaus Reiners, Sprecher des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU), ginge eindeutig in Richtung schärferer Profile.“ Damit meint er sowohl den einzelnen Berater im Markt als auch Consulting-Unternehmen. Dort herrsche großer Nachholbedarf, denn manchen ist es noch nicht gelungen, dem Markt klar zu machen, wofür sie eigentlich stehen: „Es reicht nicht mehr, nur Strategiekonzepte zu entwerfen. Der Unternehmensberater wird immer stärker zum Umsetzungsberater [...] Fast alle Branchengrößen behaupten, gleichermaßen viel von der Strategieberatung und IT-Landschaftsplanung zu verstehen, sowohl Expansions- als auch Sanierungshelfer sein zu können, Mega- und

Miniprojekte in derselben Qualität abzuwickeln und mit komplexer High-tech auf ebenso gutem Fuß zu stehen wie mit dem Faktor Mensch. Doch glaubt man den Beteuerungen der Trendforscher, könnte gerade dieser Omnipotenzanspruch die Berater-Schlachtschiffe erodieren lassen.“ [1]

Eine Untersuchung, die das Institute of Management and Consulting Sciences 2004 durchgeführt hat, stützt diese Einschätzung. Unter dem Motto „Reden ist Silber, Umsetzen ist Gold“ wurden die wichtigsten Anforderungen an eine Beratung ermittelt.

Interessant ist dabei der Vergleich der aktuellen Antworten mit denen von 2002:

- Die Spitzenposition behält der Wunsch nach Umsetzbarkeit.
- Die Aufsteiger Methodenkompetenz und Branchenkompetenz unterstützen den Wunsch nach Umsetzbarkeit, denn durch beide Kompetenzen wird die Qualität des Ergebnisses gesteigert.
- In die gleiche Richtung weisen auch die neuen Wünsche nach Fachkompetenz und Kreativität der Problemlösung.

Ziele und Anforderungen definieren

Voraussetzung für eine erfolgreiche Beratung ist eine klare Definition der Ziele. Daraus leiten sich sowohl die Anforderungen als auch die Aufgabenstellung ab. Ein gründliches Briefing beantwortet mindestens folgende Fragen:

- Woher kommt der Wunsch nach externer Beratung?
- Was ist das Ziel der Beratung?
- Wie lässt sich die aktuelle Situation beschreiben (kurze Bestandsaufnahme)?
- Welche Besonderheiten sind zu berücksichtigen?

Aus diesen Anforderungen wird dann ein Briefing entwickelt, mit dessen Hilfe mögliche Lösungsanbieter gefunden werden. Da das Berufsbild des Beraters jedoch nicht geschützt ist, stößt man bei der Suche nach einem Dienstleister auf einen äußerst zersplitterten Markt, der von der Einmann-Beratung bis zum weltweiten Beratungskonzern reicht.

Die systematische Beraterauswahl

Ein erstes Qualitätsmerkmal eines Beratungsunternehmens ist, wie gründlich es sich mit den Zielvorgaben des potenziellen Kunden auseinandersetzt. Vor dem Hintergrund seiner Erfahrung sollte der Berater schon hier auf Unklarheiten oder falsche Richtungen hinweisen. Das lässt sich in etwa mit einem Patienten vergleichen, der mit Kreislaufproblemen zum Arzt kommt, um eine Medizin verschrieben zu bekommen. Der Arzt jedoch stößt bei seiner Ursachenforschung auf falsche Ernährung – eine Diagnose, die nicht jedem Patienten gefällt. Doch ein guter Arzt, also auch ein guter Berater, wird aber immer auch den Hintergrund seiner Erfahrungen analysieren und nicht dem Kunden nach dem Mund reden.

Nach wie vor ist die Berufsbezeichnung „Berater“ gesetzlich nicht geschützt. Vereinfacht ausgedrückt genügt es, sich eine Visitenkarte zu drucken und eine Pressemitteilung herauszugeben – und schon hat sich die Beraterschar vergrößert. Dass in einem derartig rechtsfreien Rahmen allem möglichen Tun

und Treiben die Tür geöffnet ist, liegt auf der Hand. So ist es von Bedeutung, wenn Berater ihren Kunden eine gewisse Qualitätsgarantie geben, indem sie zum Beispiel dem BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V.) beitreten. Dessen Aufnahmevoraussetzungen stellen Ansprüche an Qualifikation und Berufserfahrung:

- Mindestalter 30 Jahre
- Mindestens fünf Jahre Berufserfahrung als Unternehmensberater
- Mindestens drei Jahre selbstständig als Unternehmensberater
- Nachweis der beruflichen Eignung durch vollständigen tabellarischen Lebenslauf
- drei Referenzen aus dem Kreis der Auftraggeber
- zwei Referenzen aus dem Kreis der BDU-Mitglieder
- Berufsabschluss und Berufserfahrung
- Hauptberufliche Praxis (mindestens 150 Beratertage im Jahr)
- Regelmäßige Fortbildung (mindestens 30 Stunden pro Jahr)
- Beschreibungen von drei Beratungsprojekten, die vom Antragsteller geleitet wurden

Dass sich diesen Prozeduren nicht jeder unterziehen mag, bedeutet natürlich

nicht den Umkehrschluss, dass ohne diese Mitgliedschaft und den Titel die Beratungsqualität nicht gegeben wäre. Es sollte aber dann wenigstens ein klares Beraterprofil vorhanden sein und eine stringente Methodik angewandt werden. Die Zeit von Beraterpionieren, die von der Personalberatung über die Unternehmensberatung bis zum Seminarveranstalter alles in einer Person und unter einem Hut vereinigten, ist vorbei. Denn nicht nur, dass bezweifelt werden darf, ob eine Person überhaupt zu allen relevanten Themen beratend tätig sein kann, sondern auch der Aufwand, permanent zu all diesen Themen auf dem Laufenden zu sein, stellt schlichtweg eine Überforderung dar. Für jeden Einzelkämpfer sollte daher gelten:

- eindeutiges Beraterprofil
- Konzentration auf ein klar umrissenes Beratungsfeld (Branche/Thema)
- Transparenz der Methodik.

Das Aufgabenspektrum in der Beraterbranche macht deutlich, dass die Vereinigung all dieser Themen in einer Person eher der eierlegenden Wollmilchsau als der Realität entsprechen wird. Und an dieser Stelle angefügt sei die Frage, wie weit das erworbene Wissen der letzten drei, fünf, zehn oder

Rang 2004	Auswahlkriterien 2004	Rang 2002
1	Umsetzbarkeit der Problemlösung	1
2	Methodenkompetenz	5
3	Branchenkompetenz	6
4	Fachkompetenz	–
5	Kommunikationsfähigkeit	2
6	Know-how-Vermittlung	3
7	Sozialkompetenz	4
8	Preis-Leistungs-Verhältnis	8
9	Kreativität der Problemlösung	–
10	Ethisches Verhalten	7

Im Vergleich: Auswahlkriterien für Unternehmensberater in den Jahren 2002 und 2004

zwanzig Jahre noch für die nächsten drei, fünf oder gar zehn Jahre trägt – die Frage nach der permanenten Fortbildung also.

Was leisten Berater?

Was können Berater leisten? Werbeagenturen beklagen häufig, dass ihre Arbeit nur so gut sein kann wie das Briefing des Kunden und dass es hier häufig zu Missverständnissen kommt. So sind Beratungskunden manchmal irritiert darüber, dass der Berater nicht den gewünschten Workshop „Wie spare ich zehn Prozent Fixkosten“ durchführt, sondern bemängelt, dass keine klaren Ziele und Strategien definiert sind und daher zunächst einen Strategieworkshop vorschlägt.

Beratung aber ist Vertrauenssache und es gehört von Anfang an dazu, dass der „Patient“ sich auf unbequeme Fragestellungen und Hinweise einlassen muss also auch auf Ursachenforschung und

nicht nur auf das Kurieren eindeutig identifizierbarer Schwachstellen.

Der Berater kann:

- fachliches Know-how zur Verfügung stellen,
- professionelle Instrumentarien einsetzen,
- Vertrauensbasis für Maßnahmen aufbauen und
- Prozessbegleitung leisten.

Der Berater erkennt Schwachstellen, findet unter Einbeziehung der Beteiligten Lösungen und bietet, soweit möglich, auch noch die Umsetzungsbegleitung an. Manchmal wird er dabei nur der Strukturierer, der Moderator oder der Coach sein, manchmal wird er als Ideengeber fungieren. Der Berater hilft bei der Lösung strategischer Fragestellungen, also der Entwicklung neuer Unternehmensstrategien aufgrund veränderter Rahmenbedingungen (z.B. neue Märkte, neue Technologien, veränderter Wettbewerb oder andere Kun-

denbedürfnisse), der Geschäftsprozessoptimierung und der Organisations- und Personalentwicklung (Fusionen, Erschließung neuer Märkte oder neuer Technologien, Produktentwicklung).

Der Berater benötigt mehr als die Visitenkarte und das reine Branchen-Know-how. Er benötigt Partner, mit denen er Beratungsfälle im eigenen Hause diskutieren kann, er benötigt im Umfeld Experten (zunehmend auch aus anderen Branchen) zu Detailkomplexen, er benötigt ein Backoffice und er benötigt die Fähigkeit, sich bei der Begleitung eines Beratungsprojekts auch selbst in Frage stellen zu können.

Was Sie von einer Beratung erwarten können

Der BDU definiert in seinen Vereinsgrundsätzen neun Mindestanforderungen, die sehr gut für eine Beurteilung von Unternehmensberatungen geeignet sind:



Foto: Ablestock

Wie finde ich den richtigen Berater? Auf die richtigen Auswahlkriterien kommt es an.

1. **Fachliche Kompetenz:** Die Beratung sollte über Wissen in genau dem Gebiet verfügen, dass der Klient für seine Fragestellungen benötigt. Die Beratung sollte dabei auf dem jeweils aktuellen Stand der Entwicklung sein.
2. **Seriosität und Effektivität:** Eine Beratung empfiehlt eine Dienstleistung nur, wenn sie dem Klienten wirklich Vorteile bringt. Leistungsbeschreibungen, Aufwände, Honorarangebote und Zeitrahmen sind realistisch beschrieben. Zugleich sorgen die Berater dafür, dass ihre Erkenntnisse auch umsetzbar sind, sie sind auf Wunsch des Kunden auch in der Lage, Umsetzungsbegeleitung zu leisten.
3. **Objektivität, Neutralität und Eigenverantwortlichkeit:** Die Beratung erfolgt unabhängig und objektiv, es gibt keine Verpflichtungen gegenüber Dritten (z.B. durch Provisionsverträge). Eine seriöse Beratung wird auch keine Gefälligkeitsgutachten erstellen, selbst wenn der Kunde es wünscht.
4. **Unvereinbare Tätigkeiten:** Eine Beratung wird keine Aufträge annehmen, die die Einhaltung von Berufspflichten und Mindeststandards berufsethisches Handelns gefährden.
5. **Vertraulichkeit:** Für jede Beratung bildet Vertraulichkeit das Grundkapital. Informationen und Daten aus Beratungsaufträgen werden niemals an Dritte weitergegeben. Jede seriöse Beratung ist deshalb gerne bereit, eine strafbewährte Vertraulichkeitserklärung zu unterschreiben. Generelle Konkurrenzausschlüsse sind zwar oft nicht möglich, doch sollte eine Beratung mit seinen Klienten besprechen, ob und in welcher Form Konkurrenzunternehmen beraten werden dürfen.
6. **Unterlassung von Abwerbung:** Unternehmensberater bieten Mitarbeitern ihrer Klienten weder direkt noch indirekt Positionen bei sich selbst oder anderen Klienten an. Das gleiche erwarten Beratungen von ihren Klienten für den Zeitraum der Beauftragung.
7. **Fairer Wettbewerb:** Unternehmensberatungen erbringen außer der Erarbeitung und Abgabe von Angeboten keine unentgeltlichen Vorleistungen. Sie achten dabei das geistige Eigentum anderer und verwenden fremdes Material nur mit Quellenangabe. Sie informieren ihre Klienten zudem über Art und Einbeziehung anderer Dienstleister.
8. **Angemessene Preisbildung:** Angebote enthalten eine angemessene, realistische und vor allem nachvollziehbare Honorarangebotsangabe. Es muss vor allem klar sein, für welche Leistungen was berechnet wird und ob es sich um ein Festhonorar handelt. Die Leistungen werden transparent und nachvollziehbar beschrieben, die Zahlungsmodalitäten müssen eindeutig benannt sein. Das gilt auch für Nebenkosten.
9. **Seriöse Werbung:** Unternehmensberater werben und akquirieren nur mit seriösen und wahrheitsgemäßen Angaben vor allem im Hinblick auf Umsätze, Mitarbeiter, Tätigkeitsbereiche und Referenzkunden.

Der Markt konsolidiert sich

Die Krise des Beratermarktes führt zu einer weiteren Marktkonsolidierung. Die Unternehmen, so stellt Prof. Rudolf Wimmer in einer Untersuchung des Beratermarktes fest, professionalisieren sich zudem im Umgang mit Beratern. Den „Beraterwildwuchs“ sehen vor allem Großunternehmen zunehmend kritisch. Sie kaufen Beratungsleistungen deshalb systematischer und auf Grundlage klarer Zieldefinitionen ein. Für die Unternehmensberater bedeutet dies, dass sie noch klarer ihren Nutzen für die Kunden herausarbeiten müssen – dass sie letztlich das tun, was sie von ihren Kunden verlangen: sich klar am Markt positionieren, kundenorientiert arbeiten und eine langfristige Strategie verfolgen.

Beratung bedeutet Veränderung

Zusätzlich müssen Berater zukünftig auch die psychologischen Hintergründe und Voraussetzungen ihrer Tätigkeit reflektieren und damit bewusst umgehen. Denn Beratung bedeutet, wenn sie etwas bewirken soll, Verän-

derung – womit wir beim Change Management und beim Coaching angekommen sind. Carsten Frigge, Geschäftsführer von C4Consultant in Düsseldorf, beschreibt das zukünftige Beraterprofil so: „Coaches und Consultants sprechen oft nicht einmal miteinander. Die Unternehmensberatung der Zukunft wird einen ganz neuen Beratertyp hervorbringen, der Coach und Berater zugleich ist, eben ein Ratgeber im wahrsten Sinne des Wortes. Wer umfassend beraten will, muss betriebswirtschaftliche und psychologische Disziplinen in sich vereinen. Die Grenzen zwischen Beratung und Coaching werden fallen.“

Die Kunden werden von dieser Entwicklung profitieren. Denn so kann eine professionelle Beratung einem Unternehmen große Vorteile bieten: Innovationsprozesse werden befördert, neue Methoden und Erkenntnisse ermöglicht, interne Blockaden können abgebaut, Projekte schneller konzipiert und umgesetzt werden. An diesen nachhaltigen Erfolgen wird sich letztlich jede Beratung messen lassen müssen.

Literatur:

[1] zitiert aus der Beilage Consulting vom 9./10.4.2005



Der Autor:

Eberhardt F. Heinold ist geschäftsführender Gesellschafter der Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU in Hamburg und arbeitet seit 13 Jahren als Unternehmensberater.

heinold@wissensmanagement.net