

Christian Schuster

Guter Rat ist teuer?

Was bei der Zusammenarbeit mit Beratern zu beachten ist

Kurz gefasst:

- Beratung kann aber muss nicht sinnvoll sein: Überlegen Sie genau, wann Sie externe Ressourcen an Bord nehmen – oft erbringen interne Projektmanager auch gute Qualität
- Die Auswahl von Beratern ist zeitaufwendig – ebenso wie die frühen Projektphasen. Nehmen Sie sich diese Zeit
- Akzeptieren Sie nur ein Preismodell, das sicherstellt, dass dem Aufwand ein wirklicher Gegenwert gegenüber steht

„Beraterbranche entdeckt den deutschen Mittelstand“, so titelte die Financial Times Deutschland im Oktober 2005. [1] Nach einem vorübergehenden Einbruch im Jahr 2001 hat sich der Beratermarkt wieder erholt. Grund hierfür ist unter anderem der steigende Bedarf kleinerer und mittlerer Unternehmen. (KMU). Besonders für die für Deutschland so wichtigen KMUs ist das Bestehen im internationalen Wettbewerb zu einer großen Herausforderung geworden. Viele Unternehmen fühlen sich durch neue Technologien überfordert und brauchen externe Unterstützung.

(Kasten mit Bild von JFK: „In der Vielzahl der Berater liegt die Sicherheit.“ John F. Kennedy, der 35. Präsident der USA, holte sich die besten Köpfe des Landes in seinen Beraterstab. Auch die Absicherung von Entscheidung ist ein zentraler Aufgabenbereich von Beratern in Unternehmen.)

Warum braucht der Markt Berater?

Der Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU) nennt bis zu 500 verschiedene Optionen bei der Auswahl von Beratern. Nach Peter Lühr, Autor des Buches „Externe Berater erfolgreich einsetzen“ [2] hat Beratung jedoch nur drei Kernfunktionen oder eine Kombination davon:

- Kapazitätsergänzung: Das Unternehmen verfügt nicht über ausreichend Mitarbeiter, um die Probleme zu lösen.
- Wissenstransfer: Die Organisation muss sich mit neuen Themen befassen und hat keinen Experten auf dem Gebiet. Besonders kleinere und mittlere Unternehmen wenden sich an externe Berater.
- Neutralitätsfunktion: „Neue Besen kehren besser“ – ein Berater hat einen unverstellten Blick auf die betriebliche Situation und neue Lösungen.

Berater als Motoren für Wandel

Die Strategieberatung Celerant Consulting untersuchte die Veränderungsbereitschaft im internationalen Vergleich. Das Ergebnis ist ernüchternd: 86 Prozent der deutschen, aber nur 51 Prozent der amerikanischen Manager bemängelten die fehlende Unterstützung der Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen. Liegt die Ursache der extremen Beraterdichte in der fehlenden Reformfähigkeit deutscher Unternehmen? Benötigen diese die Unterstützung von externen Beratern, um Wandel anzustoßen? Ist dies nicht auch mit internen Projektteams möglich?

Bei größeren Unternehmen ist die Einrichtung eines Stabs interner Berater sicher zu überprüfen. Trotz geringerer Einarbeitungszeiten, offensichtlichen Kostenvorteilen und dem Verbleib des gesamten Know-hows im Unternehmen gibt es jedoch auch Nachteile: Akzeptanzprobleme und geringere Objektivität machen es den internen Beratern häufig schwer. Erwartungsgemäß reduziert die Beratungsikone Roland Berger interne Berater sehr stark auf „Routinemethoden oder Consulting Commodities“. Aber besteht nicht der Löwenanteil des Beratungsgeschäfts aus Massenwaren wie Vertriebssteuerung, Auswahl der Buchhaltungssysteme, Personalentwicklungsstrategie oder Marketingplanung? Professionell geschaffenes und gemanagtes Wissen, die Objektivität des Außenstehenden, erheblich höhere Produktivität und die größere Meinungsakzeptanz sind Roland Bergers durchaus überzeugende Argumente für externe Hilfe.

Auswahl: Nicht jeder passt

Der Beratungsmarkt wird immer unübersichtlicher. Die Auftraggeber werden jedoch laut Michael Mohe, Professor an der Uni Oldenburg, immer erfahrener. So zeigt auch die Studie 2004 des Institute of Consulting Sciences von Professor Fink [3], dass im Vergleich zu 2002 Methoden- und Fachkompetenz entscheidender sind als Alter und Erfahrung. Überraschend ist, dass Unternehmen und Berater die wichtigsten Vergabekriterien von Aufträgen sehr unterschiedlich bewerten. Eine Schweizer Branchenstudie von 2005 belegt, dass Unternehmen die Fach- und Lösungskompetenz in den Vordergrund stellen, während die Berater selbst glauben, dass Aufträge unabhängig von der Fachkompetenz allein aufgrund ihrer Reputation vergeben werden [4].

Eine Grundvoraussetzung ist Vertrauen in die Integrität des Beraters und die Überprüfung von Professionalität und Seriosität. Es empfiehlt sich hierzu einfach ein kostenloses erstes Informationsgespräch mit mindestens drei verschiedenen Anbietern zu führen. Es gibt offizielle Quellen wie die Datenbank des BDU, der IHKs/Handwerkskammern oder anderer Beratungsstellen. Die Branchenverbände versuchen seit einiger Zeit die fehlende Transparenz im Markt durch Gütesiegel wettzumachen. So ist die Mitgliedschaft beim BDU oder die international gültige Zertifizierung CMC (Certified Management Consultant) an einen restriktiven Kriterienkatalog geknüpft, der ein Mindestmaß an Qualifikation garantiert.

((separate Kasten:
Beraterqualität))

Fachlich	Der Berater ist...
Fachwissen	Experte auf konkret diesem Gebiet
Erfahrung	erfahren in der zu bewältigenden Aufgabe
Branchenkenntnisse	in Ihrer Branche zu Hause
Methodische Fähigkeiten	konzeptionell stark – und verfügt über das nötige Rüstzeug
Moderationsfähigkeit	pädagogisch geschult
Darstellungsfähigkeit	überzeugend in Wort und Schrift
Neutralität	wirtschaftlich mit keiner „Schule“/keinem Anbieter verbunden

Persönlich	Der Berater ist...
Einfühlungsvermögen	ein guter Psychologe und versteht mit Menschen und de-

	ren Ängsten umzugehen
Überzeugungsvermögen	engagiert und hoch motiviert bei Ihnen Mehrwert zu schaffen
Zuverlässigkeit	Profi und liefert rechtzeitig, was er verspricht

Fachliche und persönliche Eignungskriterien bei der Beraterauswahl [5]

Das Auswahlgespräch dient dazu, die Referenzen zu überprüfen und die Zahl der Kandidaten zu reduzieren. Detaillierte und relevante Referenzprojekte vermitteln ein realistisches Bild von den Stärken und Schwächen des jeweiligen Consultants. Themen des Gesprächs sollten eine genaue Beurteilung der einzelnen Projektphasen sowie Termintreue, Abrechnung und soziales Verhalten sein. Große Projekte gehen in der Regel mit einem formalisierten Ausschreibungsverfahren („pitch“) einher.

Was Beratung mit einem Krimi zu tun hat

Mit der Auswahl des Beraters ist eine wichtige Entscheidung gefallen. Er wird Sie kompetent durch die fünf Phasen eines Projekts führen: Die Kontaktphase hat die Definition der Zusammenarbeit im Fokus. Die Orientierungsphase endet mit der Einbindung der Beteiligten und führt zur Klärungsphase, in die die eigentliche konzeptionelle Beratungsarbeit fällt. Nach Abschluss dieser Analyse beginnt die Veränderungsphase, die sehr stark von Kommunikation geprägt ist. Die kurze Abschlussphase ist im Grunde wieder eine Planungsphase für zukünftige Projekte.

Dos und Don'ts in der Zusammenarbeit mit Beratern:

- Eine schriftliche Vereinbarung legt Zeit, Ressourcen und das gewünschte Ergebnis fest, grenzt aber auch Schwerpunkte der Beratung deutlich von Randpunkten ab.
- Von zentraler Bedeutung ist außerdem die klare Definition von Zielen am Anfang des Projekts. Je später Sie diese modifizieren, umso kostspieliger werden die Korrekturen.
- „Jeder Berater ist nur so gut wie sein Kunde“, stellt der adidas-Manager Rainer Düspohl klar. Die Verbindung des externen Beraterteams mit dem Kunden und die Bereitstellung signifikanter Zeitressourcen sind extrem wichtig. Nutzen Sie alle offiziellen und inoffiziellen Kommunikationswege („wie Inspektor Colombo“) und seien Sie immer offen und ehrlich.

(separates Schaubild „rechts“)

Vermeidbare Fehler

- keine Alibiberatung – der einzige Grund für Beratung ist das Lösen eines betrieblichen Problems
- eigene Lösungskompetenz nicht aufgeben – internes Know-how nutzen
- Abhängigkeiten vermeiden – aktiv den Beratungsprozess begleiten, den Berater nicht als einzigen Wissensträger aufbauen
- Betriebsblindheit – nach innovativen Lösungen suchen
- zu komplexe Strukturen – einfache Lösungen bevorzugen
- nicht die richtigen Fragen stellen – Antworten auf falsche Fragen nicht akzeptieren

In einem Projekt sind einige Fehler leicht vermeidbar [nach 2]

Wie teuer ist guter Rat wirklich?

Hiobsbotschaften wie z.B. die Kostenexplosion bei der Neukonzipierung des „virtuellen Arbeitsmarkts“ der Bundesagentur für Arbeit führen zu großer Verunsicherung. Ebenso existieren enorme Preisunterschiede für vergleichbare Leistungen. Dies liegt an den sehr unterschiedlichen Tagessätzen, jedoch auch an der Abstraktheit des Gutes „Beratung“. In den letzten Jahren sind die Tagessätze von Beratern wieder gesunken und erscheinen realistischer. Abhängig von der Art der Beratung gibt es große Unterschiede, sodass der vom BDU ermittelte Durchschnitt nur bedingt aussagekräftig ist. Pro Tag kosten geschäftsführende Berater ca. 2.000 EUR, Projektleiter ca. 1.500 EUR bis 1.700 EUR und Berater je nach Seniorität ca. 1.000 EUR.

Prinzipiell unterscheidet man drei Abrechnungsmodelle

- nach Tagessätzen: Das im Consulting übliche Modell ist das Angebot einer Zahl von Beratungstagen für die Aufgabe. Abgerechnet wird jedoch nach investierten Manntagen des Beratungsunternehmens. Uwe Bingel, Geschäftsführer des Mittelständlers Riedel Communications in Wuppertal, hat sowohl als Auftraggeber als auch als Auftragnehmer bereits umfangreiche Erfahrungen gesammelt: „Managen Sie ihre Berater gut. Wenn Sie dem Consultant nicht klar machen, dass der Leistungskatalog in der vereinbarten Zeit erbracht werden muss, wundern Sie sich nicht, wenn die Kosten explodieren.“
- Festpreis: Bei einem überschaubaren Projekt mit bekannten Inhalten wählen Sie einen Berater, der Ihnen einen Festpreis anbietet. „Ein Benchmarking oder eine SAP-Implementierung ist zum Festpreis möglich“, resümiert Matthias Seidl. Eine ähnliche Sicht teilt Willi Eder, der vor drei Jahren das Beratungsunternehmen imicon gründete: „Ich definiere im Vorfeld mit dem Kunden die Leistung, schätze den dafür benötigten Aufwand ab und vereinbare einen für beide Parteien nachvollziehbaren und auch akzeptablen Preis.“ Das Risiko dieser Vorgehensweise scheut er nicht. „Ich will als Co-Unternehmer auf Zeit zufriedene Kunden. Dann kommen sie wieder. Meine Festpreisstrategie hat sich sehr bewährt.“ Dieses Abrechnungsmodell hat sich jedoch bei weitem noch nicht überall durchgesetzt – selbst die Großen mit finanziell langem Atem scheuen sich noch.
- erfolgsbasiert: Kaum ein Punkt wird im Markt stärker diskutiert als die Frage, ob teilweise am Endergebnis festgemachte Honorare angemessen sind. Die großen Strategieberatungen akzeptieren leistungsorientierte Honorare nicht – und kommen damit durch. Dies ist wohl auch eine Frage des Wollens. So beschäftigt sich Human Synergistics Deutschland damit, Führungs- oder Unternehmenskulturen zu quantifizieren und für das Management somit steuerbar und Entwicklungen transparent zu machen. In zahlreichen Fällen wurden sogar Vorstandsboni an das Ausmaß der Kulturverbesserung gehängt. Bei reinen Strategieprojekten steht man jedoch in der Tat vor einigen Problemen, da der Erfolg erst deutlich später gemessen werden kann und zudem stark von der Ausführung abhängt, die vom Berater nur sehr mittelbar beeinflusst wird.

Fazit

Immer mehr Unternehmer greifen auf das Fachwissen externer Know-how-Träger zurück, u.a. deshalb, weil sich die Halbwertszeit von Wissen immer mehr reduziert. Die Objektivierung der Auswahl, eine enge Verbindung zwischen Kunden- und Beraterteams

sowie die Vereinbarung einer leistungsorientierten Vergütung sind Faktoren, die dazu beitragen, dass das Beratungsprojekt sowohl für den Kunden als auch für den Consultant zum Erfolg wird. Das Image des Beraters wandelt sich weg vom Jobvernichter hin zum Wachstumsmotor.

Literatur:

[1] Financial Times Deutschland, Consulting Special, Ausgabe vom 07. Oktober 2005

[2] Peter Lühr, Externe Berater erfolgreich einsetzen: Der Weg in eine gewinnbringende Partnerschaft auf Zeit, Wiesbaden 2001

[3] <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/berater/0,2828,295982,00.html>

[4] ASCO – Association of Management Consultants Switzerland, Fakten und Trends zum Management Consulting, Zürich 2005

[5] Thomas Hummel, Ernst Zandel, Erfolgsfaktor Unternehmensberatung: Auswahl – Zusammenarbeit – Kosten, Köln, 1998

schuster@wissensmanagement.net