

## **Tipps für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern**

Unternehmensberater sind wichtige Partner für den Aufbau, den Erhalt und die Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aller Größenordnung und Branchen. Mit dem Einsatz externer, unabhängiger Unternehmensberater "kauft" sich der Unternehmer Fach- und Methodenkompetenz, Erfahrung, aber auch Zeit. Spezialisierte Berater kennen auf ihrem Gebiet den Stand von Wissenschaft und Technik und die tatsächliche Umsetzung in die Praxis. Bei den Beratern des Unternehmens unterscheidet man:

- Wirtschaftsprüfer (Testierung von Bilanzen)
- Steuerberater (Steuerrecht, ggf. externe Buchhaltung)
- Rechtsanwalt (Wirtschafts- und Gesellschaftsrecht)

### **Unternehmensberater**

Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. vertritt als Berufs- und Wirtschaftsverband mehr als 500 Unternehmensberatungen in Deutschland mit rund 12.700 Mitarbeitern. Das Gesamtvolumen des Marktes für Unternehmensberatung lag 2004 bei 12,3 Mrd. €.

Die folgenden Erläuterungen sollen dazu beitragen, dass der Einsatz von Unternehmensberatern für den Kunden den optimalen Erfolg bringt und dass gleichzeitig an den Unternehmensberater nicht unerfüllbare Erwartungen gestellt werden, die dann zwangsläufig zur Enttäuschung führen müssen.

### **Wann ist der Einsatz von Unternehmensberatern sinnvoll?**

Der Zukauf von externem Know-how ist immer dann sinnvoll und wirtschaftlich, wenn das entsprechende Fachwissen im Unternehmen selbst entweder nicht vorhanden ist oder die Know-how-Träger beispielsweise aus Zeitgründen ihr Wissen nicht einbringen können.

Für die Erarbeitung von Mittel- und Langfriststrategien sind umfangreiche Zuarbeiten notwendig (Beschaffung von Informationen extern und intern), die Sie im drängenden Tagesgeschäft nicht nebenbei erledigen können. Da die Beschaffung von Informationen für Unternehmensberater das tägliche Geschäft ist, haben sie rationelleren Zugang zu den notwendigen Daten. Die Berater sind außerdem gewohnt, komplexe Projekte schnell zu strukturieren und die wesentlichen Problembereiche zu identifizieren.

Ihr Auftrag sollte sich aber nicht auf die Erarbeitung einer Konzeption und die Ablieferung eines Beratungsberichtes beschränken. Oft können die Manager mit einem Beratungsbericht, der die Analyse und Lösungsvorschläge enthält, allein wenig anfangen. Sie sind darauf angewiesen, dass der Berater die Zeit und die Qualifikation hat, Sie auch bei der Umsetzung zu unterstützen. Deshalb ist es wichtig, in der vertraglichen Regelung der Aufgabenstellung bereits zu vereinbaren, dass der Berater für die Umsetzung des Projektes zur Verfügung steht.

### **Einbeziehung der Mitarbeiter und interne Zuarbeit**

Als Manager wissen Sie, dass Ihre Mitarbeiter Ihre wichtigste Ressource sind. Erklären Sie deshalb den Mitarbeitern den Gesamtzusammenhang des Projektes und beziehen Sie besonders Ihre Führungskräfte intensiv ein. Der qualifizierte Berater wird ohnehin gemischte Projektteams bilden, in denen die jeweiligen Spezialisten Ihrer Abteilungen eine wichtige Rolle spielen. Das Know-how-Wissen um Schwachstellen und Chancen ist in den meisten Unternehmen vorhanden, muss aber gebündelt werden und in organisatorische Maßnahmen einfließen. Der Berater versteht sich als Moderator in Teamsitzungen und gibt gegebenenfalls instrumentelle Hilfen. Die Führungskräfte und anderen Mitarbeiter müssen das Konzept als von ihnen selbst entwickelt verstehen. Argumente wie "das kann doch nicht funktionieren", oder "der Berater will uns wegrationalisieren" werden Sie dann nicht hören.



## **Permanente Beratung**

Das übliche Verständnis von Unternehmensberatung besteht beispielsweise in der Durchführung zeitlich begrenzter Projekte wie der Einführung einer neuen Marketingstrategie, der Änderung von Produktionsabläufen oder der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften. Bei mittelständischen Unternehmen ist es aber durchaus sinnvoll, auch über einen permanenten Beratungsvertrag beispielsweise für den Bereich Controlling (Planung/Steuerung) nachzudenken. Oft ist es nicht wirtschaftlich, einen qualifizierten Mitarbeiter für das Controlling einzustellen.

Andererseits ist es auch nicht sinnvoll, andere Führungskräfte oder gar den Geschäftsführer zusätzlich mit dem Thema Controlling zu betrauen. Diese werden durch das drängende Tagesgeschäft daran gehindert, ihre Controllingaufgabe wahrzunehmen. Außerdem muss der Controller möglichst neutral sein. Hier bietet es sich an, einen Unternehmensberater mit der Übernahme des Controllings zu beauftragen. Er wird zunächst ein Konzept erarbeiten und Controllinginstrumente (Messpunkte) installieren. Die dort auflaufenden Daten bekommt er einmal pro Monat oder wöchentlich überspielt. Er wertet diese Daten aus (z.B. Bildung von Kennzahlen) und bereitet zur regelmäßigen Besprechung mit der Geschäftsführung das erforderliche Planungsmaterial vor.

## **Berufsgrundsätze als Normen**

Der Beruf des Unternehmensberaters unterliegt in Deutschland keiner gesetzlich fixierten Berufsordnung und keinem Berufsbezeichnungsschutz. Die Bezeichnungen Unternehmensberater, Wirtschaftsberater, Betriebsberater o.ä. kann jeder führen, unabhängig von Qualifikation und Erfahrung. Eine gesetzliche Regelung zumindest zum Schutz der Berufsbezeichnung (Abwehr von Etikettenschwindel) wird vom BDU seit langem gefordert. Die Gefahr, an ein "schwarzes Schaf" zu geraten, besteht besonders für Unternehmer, die den Umgang mit Beratern noch nicht gewohnt sind. Aber eine Berater-Fehlentscheidung bedeutet oft nicht unerhebliche finanzielle Verluste, außerdem Ärger mit den Mitarbeitern oder gar Offenlegung von Betriebsgeheimnissen, zum Beispiel von Produkt- und Marktinnovationen.

Eine Hilfe für Sie als Klient ist die freiwillige Anerkennung von Berufsgrundsätzen durch den Berater und das Durchlaufen eines umfangreichen Aufnahmeverfahrens, wie es zum Beispiel für die Mitglieder im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. gilt. Mit diesen Grundsätzen verpflichten sich die Mitglieder u.a. zu Objektivität und Neutralität, zu Vertraulichkeit im Umgang mit Kundendaten, fairem Wettbewerb und angemessener Preisbildung.

BDU-Mitglieder machen diese Grundsätze zum Vertragsbestandteil. Unter Vertraulichkeit ist z.B. geregelt, dass alle geschäfts- und auftragsbezogenen Tatsachen, die in Zusammenhang mit der Auftragsausführung bekannt werden, zeitlich unbeschränkt der Schweigepflicht unterliegen. Ohne schriftliche Einwilligung des Auftraggebers dürfen sie weder an Dritte weitergegeben, noch vom Berater für sich selbst verwertet werden.

Der BDU hat nur einen Teil der Branche organisiert. Dies hängt auch damit zusammen, dass der Verband nur Berater aufnimmt, die über mindestens 5 Jahre Berufserfahrung in der Unternehmensberatung verfügen und seit mindestens 3 Jahren eine Führungsposition bei einer Unternehmensberatung bekleiden. Vor der Aufnahme werden drei Referenzen von Klienten und zwei Referenzen von anderen BDU-Mitgliedern eingeholt. Zusätzlich überwacht ein Ehrenrat das seriöse Verhalten der Mitglieder und kann notfalls die sofortige Beendigung der Mitgliedschaft eines Beraters der BDU-Verbandskonferenz empfehlen.



### Wie viele Angebote einholen?

Lassen Sie sich von verschiedenen Beratungsunternehmen allgemeines Informationsmaterial zusenden und ziehen Sie dann maximal drei in die engere Wahl. Vereinbaren Sie einen Gesprächstermin. Da Unternehmensberatung ein komplexes Thema ist, lassen sich die Eckpunkte, die der Berater zur Ausarbeitung seines Angebotes braucht, besser in einem persönlichen Gespräch herausstellen. Die schriftliche Aufforderung zur Angebotsabgabe bedingt meist zahlreiche telefonische Rückfragen. Bei diesem kostenlosen Vorgespräch sollten Sie Folgendes über den Berater und sein Unternehmen in Erfahrung bringen:

- Unternehmensstruktur mit Gründungsjahr und Größe (Umsatz, Personal)
- Unternehmensphilosophie
- Beratungsgebiete mit angebotenen Leistungen
- Erfahrungen in bestimmten Branchen und Tätigkeitsbereichen;
- Nachprüfbar Referenzen, bei denen eine vergleichbare Problemstellung bereits bewältigt wurde. Vorgefertigte Referenzschreiben oder allgemeine Referenzlisten sollten Sie nicht akzeptieren. Es empfiehlt sich, von den Referenzen Gebrauch zu machen und mindestens zwei auch durch telefonische Rücksprache persönlich zu prüfen
- Qualifikation der Mitarbeiter, besonders derjenigen, die im Projekt eingesetzt werden sollen
- regionale Präsenz (Niederlassungen)

In dem Gespräch sollte natürlich das Projekt selbst ausführlich behandelt werden. Wie will der Berater vorgehen? In wie viel Phasen sollte das Projekt sinnvoll aufgeteilt werden? Meist wird auch eine Betriebsbesichtigung notwendig sein, damit der Berater sich ein Bild von Ihrem Unternehmen machen kann.

Nach den Vorbesprechungen werden Ihnen die Unternehmensberatungen schriftliche Angebote übermitteln oder, je nach Komplexität des Projekts, die Angebote persönlich präsentieren und erörtern. Bei diesen Angebotspräsentationen sollten bereits die Führungskräfte anwesend sein, die später in das Projekt einbezogen werden.

Folgende Anhaltspunkte sollten Sie bei der endgültigen Entscheidung berücksichtigen:

- Erfahrungsschatz des Beratungsunternehmens
- Qualität der überprüfbar Referenzen
- Branchenspezifische und -übergreifende Kenntnisse
- Fachliche Qualifikation der Berater
- Persönliche Überzeugungskraft der Berater
- Sympathie und Vertrauensbildung zu dem vorgesehenen Projektteam
- Problemverständnis der Berater
- Fundiertes und sachgerechtes Angebot
- Terminplanung (Detaillierung, Abschätzung des Zeitrahmens)
- Vorschläge zur Projektorganisation (Teambildung)
- Honorarbildung und Nebenkosten
- Zahlungstermine
- Preis-Leistungs-Verhältnis



### **Anerkennung von Qualitätsstandards z.B. durch Mitgliedschaft im BDU e.V.**

Das Wichtigste ist letztendlich, dass die "Chemie" stimmt. Sie müssen dem Berater Vertrauen schenken können, mit ihm gut auskommen. Der beste Experte nützt Ihnen nichts, wenn er Ihnen unsympathisch ist und Sie den Eindruck haben, dass er mehr danach strebt, sich selbst in seinem Werk zu verwirklichen, als Ihnen zu dienen.

Verträge mit Unternehmensberatern - Was sollte geregelt werden?

Der kompetente und seriöse Berater ist gewöhnlich zu einem kostenlosen Vorgespräch bereit. Wichtig ist, dass er den Klienten zu Wort kommen lässt, zuhört und Vorschläge zum Projektablauf macht. Der Auftraggeber definiert die Aufgabenstellung und die Zielsetzung der Beratung. In Fällen, bei denen die Aufgabenstellung und Zielsetzung der Beratung nicht sofort definiert werden kann, wird der Berater in einer kurzen Analyse (3-5 Tagewecke) den Beratungsbedarf feststellen und in einem gemeinsamen Workshop mit dem Auftraggeber Aufgaben und Zielsetzung der Beratung definieren. Nach einer kurzen Frist gibt der Unternehmensberater ein klares Angebot mit mindestens folgenden Inhalten ab:

- Aufgabenstellung (Ziel der Beratung)
- Vorgehensweise
- Beratungsmethode
- Beratungsdurchführung (Projektteam)
- Abstimmungs- und Entscheidungsinstanzen
- Geplanter Zeitaufwand und Honorarhöhe
- Nebenkosten
- Zahlungsbedingungen
- Beginn der Beratung/Zeitdauer
- Regelung zur vorzeitigen Beendigung

Sie sollten auf der Grundlage des Angebotes den Auftrag schriftlich erteilen. Die meisten Streitigkeiten zwischen Berater und Klient beziehen sich darauf, dass der Kunde eine andere als die geleistete Arbeit erwartet hat. Deshalb sollten Sie ganz besonderen Wert darauf legen, dass die Formulierung von Aufgabenstellung und Vorgehensweise exakt ist und Ihren Vorstellungen entspricht. Änderungen der vertraglichen Regelungen, insbesondere der Aufgabenstellung, die sich vielleicht während der Projektlaufzeit ergeben, sollten durch Besprechungsprotokolle dokumentiert und von beiden Vertragsparteien unterzeichnet werden

### **Honorare**

Für Unternehmensberater gibt es nicht nur keinen Schutz der Berufsbezeichnung und keine Verkammerung, sondern auch keine staatlich festgeschriebene Gebührenordnung. Die Berater sind in der Kalkulation ihrer Honorare frei. Das hat Vorteile für beide Seiten, denn es kann über die Honorarhöhe verhandelt werden und es können sich für bestimmte Leistungen Marktpreise bilden, die sich nach Angebot und Nachfrage richten. Das Honorar wird üblicherweise als Zeithonorar in Manntagen berechnet. Unter einem Manntag versteht man die Arbeit eines Beraters an einem Tag. Ein Manntag sind acht bis zehn Zeitstunden. Werden in einem Projekt 5 Berater jeweils 10 Tage benötigt, kommt man auf 50 Manntage. Die durchschnittliche Spannweite für das Honorar pro Manntag liegt zur Zeit bei 1.000 bis 2.000 €, wobei für herausragende Leistungen oder bei der persönlichen Beratung durch Inhaber oder Geschäftsführer bedeutender Beratungsunternehmen auch ein erheblich höherer Tagessatz Vertragsgrundlage sein kann. Die große Differenz im Preis zeigt nochmals deutlich, wie heterogen der Markt ist.

Bei seriösen Beratern hängt die Honorarhöhe unmittelbar mit der Qualifikation und Erfahrung sowie mit der Spezialisierung und nicht zuletzt mit der technischen Ausstattung zusammen. Sie dürfen die Höhe des Tageshonorars deshalb nicht isoliert betrachten. Unter Umständen ist der Berater mit dem niedrigeren Tagessatz insgesamt teurer, weil er mehr Tage braucht, um das für Sie wichtige Ergebnis auszuarbeiten.



Setzt die Beratungsgesellschaft bei größeren Projekten mehrere Unternehmensberater als Projektteam ein, sind differenzierte Preise für die eingesetzten Berater je nach Qualifikation üblich. Beispiel: Der Projektleiter kostet 1.800 €, zwei Berater je 1.400 € und ein Juniorberater 800 €. Hier könnte auch ein durchschnittliches Tageshonorar pro Mann von 1.500 € verlangt werden oder eine Abrechnung unter Zugrundelegung der Einzeltagesätze nach tatsächlicher persönlicher Einsatzzeit.

Je nach Aufgabenstellung ist das Team oft nicht über das gesamte Projekt in der gleichen Zusammensetzung sinnvoll. Es muss ein weiterer Spezialist hinzugezogen werden, der Projektleiter muss nicht ständig anwesend sein oder der Juniorberater kann nur in der Analysephase eingesetzt werden. In solchen Fällen stehen Sie sich als Kunde besser, wenn differenziert abgerechnet wird.

Umsatzprovisionen statt Festhonorar sind bei seriösen Beratern durchaus unüblich. Es handelt sich hier oft um Lockvogel-Angebote oder der vermeintliche Berater möchte sich auf geschickte Weise zum nichthaftenden Mitgesellschafter des Unternehmens machen. Etwas anderes ist er nämlich nicht, wenn er mit Ihnen vereinbart, z.B. drei Prozent vom Umsatz der nächsten fünf Jahre als "Honorar" zu erhalten. Es ist aber nichts gegen eine Festpreisvereinbarung für ein überschaubares Projekt zu sagen. Im Gegenteil; das gibt Ihnen als Kunden die Sicherheit, dass das Beratungsunternehmen wirtschaftlich mit Ihren Ressourcen umgeht. Außerdem haben Sie die Möglichkeit, Festpreisangebote besser zu vergleichen.

### **Check-Liste**

Zur Vorbereitung und Umsetzung von Beratungsprojekten im Unternehmen empfehlen wir folgende Checkliste:

- Welches Ziel soll die Beratung haben?
- In welchem Fachbereich sollte der Unternehmensberater seinen Schwerpunkt haben?
- Zusammenstellung von infragekommenden Unternehmensberatungen aus der BDU-Beraterdatenbank und den Beraterporträts.
  
- Auswahl von zwei bis drei Unternehmensberatungen, die von Beratungsschwerpunkt und Größenordnung geeignet sind.
- Kontaktaufnahme und Führung eines Vorgesprächs mit den oben ausgewählten Beratern.
- Abgabe eines detaillierten Angebots durch die Unternehmensberatungen mit dem Inhalt:
- Auswahl des geeignetsten Anbieters nach den Kriterien „Plausibilität der Vorgehensweise“,
- „persönlicher Eindruck des Projektteams“, „Referenzprojekte (falls sinnvoll)“, „Gesamtpreis“.
- Abschluss eines Beratungsvertrages
- Während des Projektes regelmäßige Gespräche und Darstellung des Projektfortschritts

Einbeziehung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter und des Betriebsrates