

Tipps für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen

Unternehmensberaterinnen und 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.

Unsere „Kurz-Checkliste“ gibt Ihnen einen schnellen Überblick, wie ein für Sie passendes Beratungsmandat zustande kommt. Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie weiterführende Erläuterungen.

Check-Liste

- ☐ Ziel des Beratungsprojektes definieren
- ☐ Betroffene Führungskräfte und Mitarbeitende in Planungen einbeziehen und informieren
- ☐ Projektumfang definieren
- ☐ Zusammenstellung von infrage kommenden Unternehmensberatungen aus der BDU-Beraterdatenbank
- ☐ Auswahl von zwei bis drei Unternehmensberatungen, die von Beratungsschwerpunkt und Größenordnung geeignet sind
- ☐ Kontaktaufnahme und Führung eines Vorgesprächs mit den oben ausgewählten Beratungen
- ☐ Abgabe eines detaillierten Angebots durch die Unternehmensberatungen
- ☐ Auswahl des geeignetsten Anbieters nach Plausibilität und Vorgehensweise
- ☐ persönlicher Eindruck des Projektteams
- ☐ Referenzprojekte einholen (falls sinnvoll)
- ☐ Abschluss eines Beratungsvertrages (evtl. Mustervertrag BDU)
- ☐ Regelmäßige Gespräche und Darstellung des Projektfortschritts während des Projekts

Die folgenden Erläuterungen sollen dazu beitragen, dass Sie die richtige Unternehmensberatung für sich auswählen und ihr Einsatz für Sie den optimalen Erfolg bringt.

Vorgelagerte Überlegungen

1. 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.

2. Beziehen Sie Ihre Mitarbeitenden mit ein

Als Manager wissen Sie, dass Ihre Mitarbeitenden Ihre wichtigste Ressource sind. Erklären Sie deshalb den Mitarbeitenden den Gesamtzusammenhang des Projektes und beziehen Sie besonders Ihre Führungskräfte intensiv ein. Der qualifizierte Consultant wird ohnehin gemischte Projektteams bilden, in denen die jeweiligen Spezialisten Ihrer Abteilungen eine wichtige Rolle spielen. Der von Ihnen gewählte Consultant sollte sich als Moderator in Teamsitzungen und verstehen und gegebenenfalls instrumentelle Hilfen geben. Die Führungskräfte und anderen Mitarbeitende 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.

3. Permanente Beratung

Das übliche Verständnis von Unternehmensberatung besteht 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.

4. Qualität durch Berufsgrundsätze

Der Beruf des Unternehmensberaters unterliegt in Deutschland keiner gesetzlich fixierten Berufsordnung und keinem Berufsbezeichnungsschutz. Deshalb durchlaufen Mitglieder des Verbandes zur Qualitätssicherung ein

umfangreiches Aufnahmeverfahren und verpflichten sich zur Einhaltung der Berufsgrundsätzen des Verbandes. 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.

Auswahl und Vertragsabschluss

1. Wie viele Angebote einholen?

Lassen Sie sich von verschiedenen Beratungsunternehmen allgemeines Informationsmaterial zusenden und ziehen Sie dann maximal drei in die engere Wahl. Beziehen Sie dabei mit ein, welche Erfahrungen die Beratung bereits in Ihrer Branche und Tätigkeiten vorweisen kann, welche Leistungen angeboten werden, welche Qualifikation die Consultants mitbringen und auch, ob Ihnen die Unternehmensphilosophie zusagt. Suchen Sie eine regionale Unternehmensberatung, achten Sie außerdem auf die regionale Präsenz. Vereinbaren Sie einen Gesprächstermin, der bei einem seriösen Beratungsunternehmen kostenfrei sein sollte.

In dem Gespräch sollte 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.

2. Welches Angebot auswählen?

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. In Fällen, bei denen die Aufgabenstellung und Zielsetzung des Projektes nicht sofort definiert werden kann, wird die Beraterin oder der Berater in einer kurzen Analyse (3-5 Tagewerke) den Beratungsbedarf feststellen und in einem gemeinsamen Workshop mit dem Auftraggebenden Aufgaben und Zielsetzung des Projektes definieren.

Nach einer kurzen Frist gibt die Unternehmensberatung 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

Sehen Sie sich die Angebote genau an. Folgende Anhaltspunkte sollten Sie bei der endgültigen Entscheidung berücksichtigen:

- Erfahrungsschatz des Beratungsunternehmens
- Qualität der überprüfbaren 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
- Preis-Leistungs-Verhältnis
- Anerkennung von Qualitätsstandards z.B. durch Mitgliedschaft im BDU e.V.

Das Wichtigste ist letztendlich aber auch, dass die "Chemie" stimmt. Sie müssen der Beraterin oder dem Berater Vertrauen schenken können, mit ihr/ihm gut auskommen. Die beste Expertise nützt Ihnen nichts, wenn die Personen Ihnen unsympathisch ist und Sie den Eindruck haben, dass sie mehr danach strebt, sich selbst in ihrem Werk zu verwirklichen, als Ihnen zu dienen.

3. Der Vertrag - Was sollte geregelt werden?

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 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.

Wir bieten Ihnen einen Basis-Mustervertrag an, den Sie für Ihr Projekt anpassen können.

4. Honorare

Für Unternehmensberater/-innen gibt es nicht nur keinen Schutz der Berufsbezeichnung und keine Verkammerung, sondern auch keine staatlich festgeschriebene Gebührenordnung. Die Beratungen 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 Personentagen berechnet. Unter einem Personentag versteht man die Arbeit eines Consultants an einem Tag. Ein Personentag sind acht bis zehn Zeitstunden. Werden in einem Projekt 5 Berater/-innen für jeweils 10 Tage benötigt, kommt man auf 50 Personentage. Die durchschnittliche Spannbreite für das Honorar pro Personentag liegt zurzeit bei 1.200 bis 2.300 €, 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 Consultant 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 Consultants als Projektteam ein, sind differenzierte Preise für die eingesetzten Berater je nach Qualifikation üblich. Beispiel: Der Projektleiter kostet 1.950€, zwei

Consultant je 1.350 € und ein Analyst 1.200 €. Somit könnte auch ein durchschnittliches Tageshonorar pro Person 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.

Vorsicht: Bei unseriösen Beratungen sind Umsatzprovisionen statt Festhonorar üblich. Es handelt sich hier oft um Lockvogel-Angebote oder der vermeintliche Consultant 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.