

## Auswahl von Unternehmensberatungen - Beratung um jeden Preis?

Eine geförderte Unternehmensberatung stellt für Geschäftsleitungen eine willkommene Hilfestellung inhaltlicher und finanzieller Art dar, wenn Entscheidungen außerhalb des „Tagesgeschäftes“ oft mit weitreichenden Konsequenzen getroffen werden müssen. Doch was gehört zu einer seriösen Beratungsarbeit von Unternehmen? Gibt es sogar Indizien für eine gewisse „Mindestqualifikation“ der Unternehmensberater/innen? Hierzu will das Forum unabhängiger Berater e.V., Münster, Hinweise für Ratsuchende geben.

Jeder Unternehmer bzw. Geschäftsführer kennt die Situation: Es tut sich eine außergewöhnliche Geschäftschance auf oder das Unternehmen befindet sich gerade in einer Auftrags- sowie Finanzflaute und die Anspruchsgruppen von Gesellschafter über Bank und Belegschaft bzw. Behörden wollen Geschäfts- und Finanzpläne sehen. Diese sollen „natürlich“ die Strategie, also den Weg zum Ziel aufzeigen, die Herausforderungen mit Hilfe von Handlungsplänen zu meistern. Und das mal eben neben dem „Tagesgeschäft“. Wo in größeren Unternehmen Stabsmitarbeiter und Controller die Geschäftsleitung bei solchen Anforderungen unterstützen, ist der Geschäftsführer eines kleinen und mittleren Unternehmens oft auf sich allein gestellt. Und gerade weil die Anforderung über das „Tagesgeschäft“ hinausgeht, entsteht bei der Unternehmensleitung Unsicherheit und zuweilen „Stress“, ob und wie die weitreichenden Entscheidungen „vernünftig“ vorbereitet und gefällt werden sollen. Benötigt wird dann betriebswirtschaftliche Kompetenz auf Zeit, die der Unternehmensleitung bei den kritischen, oft mit langfristiger strategischer Reichweite versehenen Aufgabenstellungen vertraulich „zur Hand geht“.

## Unternehmens-Berater - eine Berufsbezeichnung mit Licht und Schatten

Die Berufsbezeichnung des „Unternehmensberaters“ ist weder gesetzlich noch berufsrechtlich geschützt. Jeder Mann und jede Frau kann sich diese Berufsbezeichnung ans Revers heften, ohne eine berufliche Qualifikation nachweisen zu müssen. Auch gibt es im Gegensatz zu Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern keine öffentlich-rechtliche Kammer, welche auf die Berufsqualifizierung und die Grundsätze der Berufsausübung von Unternehmensberatern achtet. So verbergen sich hinter der Berufsbezeichnung des Unternehmensberaters ganz unterschiedliche Facetten, einerseits im engeren Sinne mit Bezug zu Unternehmen als Beratungsobjekt und andererseits im weiteren Sinne mit Bezug zu erklärungsbedürftigen Produkten bzw. Dienstleistungen. Unter den Begriffen „Berater“ und „Unternehmensberater“ firmieren die Verkäufer von Waren und Dienstleistungen gleichsam wie betriebswirtschaftliche Kompetenzträger: So versammeln sich beispielsweise „Anlage- und Finanzberater“ als häufig gewählte Bezeichnungen für die Verkäufer von Anlage- und Finanzprodukten unterschiedlicher Art, „Immobilienberater“ als oft gewählte Bezeichnung für jemanden, der als Makler gewerbsmäßig Immobiliengeschäfte tätigt oder „Kundenberater“ in Kreditinstituten, welche in Wirklichkeit Verkäufer der Finanzprodukte ihres Arbeitgebers sind, als „Berater“ hinter dem Beratungsbegriff.

## Beratung ist nicht gleich Beratung!

Dabei ist der Begriff „**Beratung**“ inhaltlich immer ergebnisoffen definiert, mitnichten auf den Absatz eines Produktes oder einer Dienstleistung bezogen. Die Beratung soll vielmehr vom Problem bzw. der Aufgabenstellung des Bedarfsträgers ausgehen und nicht von dem Können bzw. dem Produkt-Leistungs-Angebot des Beraters abhängig einen zu einseitigen „Lösungsweg“ einschlagen. Gute Beratungen zeigen Alternativen zur Lösung der Entscheidungssituation auf und erklären der Unternehmensleitung verständlich den effektivsten Lösungsweg unter nachvollziehbaren Annahmen bzw. Rah-

mendaten. Schon seit 2002 gibt es von öffentlich-rechtlicher Seite einen Leitfaden mit den „Mindestanforderungen an Existenzgründungsberatungen“ des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA). Hinzu gesellen sich beispielhaft Empfehlungen der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung des Landes NRW (G.I.B. mbH, 2006, 2011) oder des BDU e.V. (2007), an die sich seriöse Berater orientieren. Demnach gehören zu einer **guten Unternehmensberatung** mindestens:

- **Selbstbeschreibung der Problemlage** und Anforderungen bzw. Erwartungen durch den Unternehmer und nicht alleinig durch den Berater.
- **Enge persönliche Zusammenarbeit** zwischen Unternehmer, ggf. Mitarbeitern und Berater, mithin soll der Berater nicht die Lösung im stillen Berater-Kämmerlein allein erarbeiten. Mindestens 50% des Beratungsmandats sollte im Unternehmen oder zusammen mit dessen Repräsentanten erarbeitet werden. Zudem setzen manche Beratungsförderprogramme die enge Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in den Beratungsprozess voraus.
- **Beginn mit einer unvoreingenommenen Analyse** der internen Unternehmenssituation (Schwachstellen, Unternehmensstatuten und -status, Ressourcen, Problemstellungen, auch solche die der Unternehmer nicht erkannt hat) und des externen Unternehmensumfeldes (volkswirtschaftliche und Branchen- sowie Marktentwicklung).
- **Erstellung eines Geschäfts- und Finanzplanes** nach den Grundlagen ordnungsgemäßer Planung: vollständig, wesentlich und angemessen, folgerichtige Schlussfolgerungen mit Erläuterungen der Annahmen und Determinanten, auch mit Hilfe einer Szenario-Technik, Partizipation der betroffenen Entscheidungsträger und Mitarbeitergruppen, Respektierung der Unternehmensstrategie und der gewachsenen Unternehmensstrukturen sowie -abläufe, jedoch nicht ohne diese zu hinterfragen, Einbezug anerkannter betriebswirtschaftlicher Methoden wie Prognose-, Bewertungs- und Entscheidungstechniken, Finanztableaus etc., mindestens 3-jähriger Planungszeitraum, Soll-Ist-Vergleiche und revolvierendes Planungsvorgehen.
- **Ausarbeitung nachvollziehbarer, unternehmensbezogener und realistischer Handlungsempfehlungen**, die möglichst konkret die Inhalte der zu veranlassenden Maßnahme, den Vorgabe-/Zielwert, den Verantwortlichen und den Zeitrahmen für die Umsetzung vorgibt. Diese Empfehlungen sind allesamt mit der Unternehmensleitung abgestimmt, so dass diese die Realisation auch ohne weitere beraterseitige Einbeziehung vornehmen kann. Am besten macht sich der Berater selber durch ganz konkrete Handlungsempfehlungen und umsetzbare Lösungswege wieder „überflüssig“. Soweit die Unternehmerleitung es wünscht, kann der Berater auch die Umsetzung des Konzeptes im Unternehmen weiter betreuen. Auf jedem Fall sollte darauf geachtet werden, dass sich der Berater mit dem Handlungsplan nicht vielfältige „Anschlussaufträge verschafft“.
- **Schriftliche Dokumentation der Beratungsergebnisse** ggf. zusätzlich zum erarbeiteten Businessplan entsprechend der Vorgaben von eventuell einbezogenen Beratungsförderrichtlinien.

Durch Einhaltung dieser Mindestanforderungen sollten aus dem Beratungsauftrag für die Unternehmensleitung nachvollziehbare Lösungen für die unternehmerischen Herausforderungen erwachsen. Misstrauisch sollte die Geschäftsführung dann werden, wenn der Berater die Vorgehensweisen zur Erarbeitung des Lösungskonzeptes oder Finanzplanes nicht offen legt oder gar fertige, standardisierte Konzepte quasi „über Nacht aus der Schublade zieht“.

## Beraterauswahl - Qual der Wahl?

Doch wie findet die Unternehmensleitung eines kleinen und mittleren Unternehmens einen kompetenten Unternehmensberater? Grundlegend sollte jede/r Unternehmensberater/in eine wirtschaftsfachliche Qualifikation besitzen, sei es ein ökonomisches Studium oder auf andere Art und Weise erworbene gleichwertige theoretische Kenntnisse und Grundlagen. Hinzukommen mehrere Jahre Erfahrung im betrieblichen Alltag und zwar in Führungs- und Ausführungspositionen. Viele Beratungsförderprogramme verlangen dazu oft zwei bis drei Jahre Mindestberufserfahrung als Unternehmensberater mit Tätigkeitsnachweisen, um nur solche Personen für die Förderung der von ihnen durchgeführten Beratungen zuzulassen. Gerade die staatseigene KfW-Mittelstandsbank führt in ihrer Beraterbörse ebenso wie das BAFA nur jene Berater/innen an, die eine gewisse Mindestanzahl an tatsächlich durchgeführten Beratungsprojekten jeweils in den beantragten Beratungsfeldern wie „Gründung, Wachstum, Personalführung, Marketing, Außenwirtschaft und Krisenberatung“ nachweisen können. Anonym werden dort auch die vom Berater in der Vergangenheit durchgeführten Beratungen als Referenzen und seine bzw. ihre Zulassungen zu den Beratungsförderprogrammen dargestellt.

Für die weitere Beurteilung der Unternehmensleitung, inwieweit es sich um einen passenden Berater handelt, ist die Vereinbarung eines kostenfreien Kennenlern- und Angebotsgesprächs notwendig. Niemals sollten Geschäftsführer sich aufgrund von Akquisitionstelefonaten zu einem „ersten Beratungstag“ bereit erklären, wenn nicht das Erstgespräch stattgefunden hat und ein schriftliches Angebot vorliegt. Vielfach ist die Vorlage eines schriftlichen Angebotes **vor** Beratungsbeginn bei der Förderinstitution auch Voraussetzung für die spätere Bezuschussung der Beratungskosten durch die öffentliche Hand. Zudem kann die Einhaltung der nachfolgenden Beratungsgrundsätze durch den Berater nur im Rahmen eines ausführlichen Erstgesprächs ohne „Abschlussdruck“ ermittelt werden:

- **Kompetenz:** Der Unternehmensberater bietet seine Dienste nur für solche Aufgabenstellungen oder Funktionsbereiche an, in denen er über ausreichende Kompetenz (Methodenwissen, Berufserfahrung, s.o.) verfügt; diese kann er mittels Referenzen z.B. über die KfW-Beraterbörse belegen.
- **Unabhängigkeit von Außenstehenden:** Der Unternehmensberater lässt sich weder von Banken, Kunden, Lieferanten oder Behörden gegenüber dem Auftraggeber oder produktbezogen beeinflussen (s.o.) - er ist in der Sache der Berater des Auftraggebers und von niemandem sonst!
- **Objektivität in Bezug auf Personen, Aufgabenstellung, Chancen und Risiken des Mandats:** Der Unternehmensberater vermittelt seinem Auftraggeber ein klares Bild entsprechend der Aufgabenstellung unter Abwägung der Möglichkeiten und Aufzeigen eventueller Risiken.
- **Vertraulichkeit und Verschwiegenheit gegenüber Außenstehenden:** Der Unternehmensberater trägt keine vertraulichen Informationen aus dem Beratungsauftrag nach draußen, er beachtet die Datenschutzvorschriften und verbürgt sich dafür.
- **Loyalität:** Der Unternehmensberater steht seinem Auftraggeber absolut loyal gegenüber und verhält sich auch so gegenüber den Wettbewerbern des Unternehmens; er gibt eine schriftliche Wettbewerbsklausel ab, dass er nicht zu gleicher Zeit zwei Wettbewerber berät.

- **Interesse des Beraters an der Aufgabenstellung:** Der Unternehmensberater signalisiert im Erstgespräch durch Fragen, Nachfassen und Wiedergabe in eigenen Worten, dass er die Aufgabenstellung auch als „seine Arbeit“ interessant findet, damit gute Lösungen erarbeitet werden können.
- **„Passende Chemie“ zwischen Unternehmensleitung und Berater:** Nur wenn man sich versteht und nicht „auf den Wecker fällt“, können auch umfangreichere, schwierige, langatmige Aufgabenstellungen gemeinsam zwischen den Beteiligten gelöst werden.

Oft wird auch die Größe des Beratungsunternehmens als Qualitätsmerkmal angeführt. Betriebsgröße an sich sollte allerdings kein Auswahlkriterium für die Auswahl einer Unternehmensberatung sein, wenn nicht eine Aufgabenstellung wie „umfangreicher Reorganisationsprozess“ unter Einbindung vieler Mitarbeiter es verlangt. Für kleinere Unternehmensberatungen und Einzelberatungsfirmen sprechen deren Flexibilität, regionale Nähe und Bekanntheit sowie Kostenvorteile gegenüber den „Großen“. Im Leitfaden der G.I.B. („Mit Unternehmensberater besser zusammenarbeiten“, 2011, S. 8) heißt es dazu: „Für kleine und mittlere Unternehmen kommen im Wesentlichen die kleineren Beratungsunternehmen infrage.“

Nach der Auswahl eines Beratungsunternehmens sollten das Beratungsziel, dessen Beratungsinhalte und -teilschritte samt Aufwands- und Zeitkalkulation unter Einbeziehung der oben angeführten Beratungsgrundsätze in einem schriftlichen Beratungsvertrag festgelegt werden. Idealerweise werden in dem Vertrag auch die Förderbarkeit der Beratungskosten und eine seriöser Weise vorhandene Vermögensschadenhaftpflicht-Versicherung des Beraters berücksichtigt.

### **Verbandszugehörigkeit als Qualitätskriterium**

Im bereits zitierten G.I.B.-Leitfaden wird weiter ausgeführt (S.10), dass ein Selektionskriterium für die Beraterwahl die Mitgliedschaft in einem Berufsverband sein kann, wenn dieser seinerseits Qualitätskriterien für die ihm angehörigen Beratungsunternehmen aufstellt. Seit 2003 stellt das als Verein eingetragene Forum unabhängiger Berater im Kammerbezirk Nordwestfalen Beratungsgrundsätze für seine Mitglieder auf und schärft so das Berufsbild des Unternehmensberaters bei Institutionen und Unternehmen im Münsterland sowie im Vestischen Raum.

**FuB - Forum unabhängiger Berater e.V.**  
**Geschäftsstelle: Krögerweg 13, 48163 Münster**  
**E-Mail: [info@fub-online.de](mailto:info@fub-online.de)**  
**Internet: [www.fub-online.de](http://www.fub-online.de)**