
Berater gesucht

Mit Beginn der neuen ESF-Co-Finanzierungsperiode werden in diesem Jahr viele Förderprogramme unter anderem auch für die Förderung von Unternehmensberatungen neu aufgelegt oder geändert. Doch was gehört zu einer seriösen Unternehmensberatung? Gibt es Indizien für eine Mindestqualifikation eines Beraters? Eine Antwort auf diese Fragen geben Dr. Stefan Borchert und Konrad Lüke vom Forum unabhängiger Berater (FUB) Münster für Wirtschaft aktuell.

Jeder Unternehmer oder Geschäftsführer kennt die Situation: Es tut sich eine außergewöhnliche Geschäftschance auf oder das Unternehmen befindet sich gerade in einer Auftrags- oder Finanzflaute und Gesellschafter, Banken, Belegschaft oder die Behörden wollen Geschäfts- und Finanzpläne sehen. Diese sollen nach Möglichkeit eine Strategie aufzeigen, wie die Herausforderungen mithilfe von Handlungsplänen gemeistert werden können.

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. Gerade weil derartige Dinge über das Tagesgeschäft hinausgehen, entsteht nicht selten Unsicherheit, ob und wie die Entscheidungen vernünftig vorbereitet und gefällt werden sollen. Hilfreich sind oftmals Unternehmensberater, die der Unternehmensführung zeitweise zur Hand gehen. Die Erfahrung zeigt allerdings: Wird ein Unternehmer in einer solchen Situation von einem Berater mit oder ohne Hinweis auf die Beratungsförderung angesprochen, so ist der Beratungsauftrag schnell vergeben. Das Problem: Oft bekommen in derartigen Fällen leider vor allem Berater den Zuschlag, die besonders akquisitionstark und zufällig in der Nähe sind.

Die Berufsbezeichnung des Unternehmensberaters ist weder gesetzlich noch berufsrechtlich geschützt. Jeder 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 öffentlichrechtliche Kammer, die auf die Berufsqualifizierung und die Grundsätze der Berufsausübung 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 oder Dienstleistungen.

Dabei ist der Begriff Beratung inhaltlich immer ergebnisoffen definiert und mitnichten auf den Absatz eines Produktes oder einer Dienstleistung bezogen. Die Beratung soll vielmehr vom Problem oder der Aufgabenstellung des Bedarfsträgers ausgehen und nicht von dem Können oder dem Produkt-Leistungs-Angebot des Beraters. Gute Beratungen zeigen Alternativen zur Lösung der Entscheidungssituation auf und erklären der Unternehmensleitung verständlich den effektivsten Lösungsweg unter nachvollziehbaren Annahmen und Rahmendaten. 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.) oder des BDU, an denen sich seriöse Berater orientieren.

Demnach gehören zu einer guten Unternehmensberatung mindestens:

- die Selbstbeschreibung der Problemlage und Anforderungen oder Erwartungen durch den Unternehmer und nicht alleinig durch den Berater.
- die enge persönliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmer, Mitarbeitern und Berater. Der Berater soll die Lösung schließlich nicht im stillen Kämmerlein allein erarbeiten. Mindestens 50 Prozent des Beratungsmandats sollte im Unternehmen oder zusammen mit dessen Repräsentanten erarbeitet werden. Zudem setzen manche Beratungsförderprogramme die enge Einbeziehung der Mitarbeiter in den Beratungsprozess voraus.
- der 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).

- die Erstellung eines Geschäfts- und Finanzplanes nach den Grundlagen ordnungsgemäßer Planung: vollständig, wesentlich und angemessen, folgerichtige Schlussfolgerungen mit Erläuterungen der Annahmen und Determinanten, auch mithilfe 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 dreijähriger Planungszeitraum, Soll-Ist-Vergleiche und revolvierendes Planungsvorgehen.
- die Ausarbeitung nachvollziehbarer, unternehmensbezogener und realistischer Handlungsempfehlungen, die möglichst konkret die Inhalte der zu veranlassenden Maßnahme, den Vorgabe- und Zielwert und den Zeitrahmen für die Umsetzung vorgeben. Diese Empfehlungen sind allesamt mit der Unternehmensleitung abgestimmt, sodass diese die Realisation auch ohne weitere beraterseitige Einbeziehung vornehmen kann. Am besten macht sich der Berater selbst durch ganz konkrete Handlungsempfehlungen und umsetzbare Lösungswege wieder überflüssig. Soweit die Unternehmensleitung 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.
- die schriftliche Dokumentation der Beratungsergebnisse 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. Doch wie findet die Unternehmensleitung eines kleinen und mittleren Unternehmens einen kompetenten Unternehmensberater, ohne an die erwähnten kaltakquisitorischen Aller-Welts-Berater zu gelangen? Grundlegend sollte jeder Unternehmensberater 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 sogar zwei bis drei Jahre Mindestberufserfahrung mit entsprechenden Tätigkeitsnachweisen. Gerade die staatseigene KfW-Mittelstandsbank führt in ihrer Beraterbörse ebenso wie das BAFA nur Berater 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 die Zulassungen zu den Beratungsförderprogrammen dargestellt.

Für die weitere Beurteilung ist die Vereinbarung eines kostenfreien Kennenlern- und Angebotsgesprächs notwendig. Niemals sollten Unternehmer 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 solchen Angebotes vor Beratungsbeginn bei der Förderinstitution sogar 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 verfügt. Diese kann er mittels Referenzen zum Beispiel 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 – 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 außen, 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 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 die Aufgabenstellung explizit die Einbindung vieler Mitarbeiter verlangt. Für kleinere Unternehmensberatungen und Einzelberatungsfirmen sprechen deren Flexibilität, regionale Nähe und Bekanntheit sowie Kostenvorteile. Im Leitfaden der G.I.B. („Mit Unternehmensberater besser zusammenarbeiten“) 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.

Im bereits zitierten G.I.B.-Leitfaden wird weiter ausgeführt, 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. Alle Mitglieder erfüllen ein Mindestalter und Mindestzeiten an theoretischen sowie praktischen Erfahrungen. Neue Mitglieder werden vor der Aufnahme in den FUB von einem Aufnahmeausschuss auf Erfüllung der Qualifikationsanforderungen und Beratungsgrundsätze gemäß Satzung geprüft. Die Beratungsfelder der Mitglieder sind vielfältig und decken in Summe alle Geschäftsfelder eines Unternehmens ab. Die Mitglieder haben sich verpflichtet, bei Aufgabenstellungen am Rande oder außerhalb ihres Kompetenzgebietes den oder die kompetenteren Kollegen hinzuziehen, um gute Unternehmensberatungen zu gewährleisten.

*Dr. Stefan Borchert
Konrad Lüke*

Freitag, 4. April 2014

Viadee erweitert Team

Münster/Köln - Thomas Fricke, ehemaliger Mitarbeiter von Franz Beckenbauer und Mitglied des Organisa

Unternehmensberatung gegründet

Rheine - Noch sind die Fußspuren, die Sandra und Jakob Ruprecht in der Selbstständigkeit hinterlasse

Verlag: Wirtschaft aktuell