



Segen oder Fluch

Berater: Nicht beliebt, aber oft gebraucht

Berater sind je nach Aufgabe der Stachel im Fleisch, der Retter in der Not, der beste Freund des Unternehmers oder sein Todfeind. Sie bringen Unternehmen vorwärts, aber sie können sie auch in den Ruin treiben. Wie überall gibt es unter Beratern gute und schlechte.

Berater können Unternehmen vorwärtsbringen oder behindern. Deshalb sollte ihre Auswahl Chefsache sein.

VON ANDREA PRZYKLENK

Viele werden sich an den Fall Märklin erinnern. Dort waren eindeutig schlechte Berater am Werk. Ein Großteil der 5,13 Millionen Euro Sonderbelastungen 2006 entfiel auf die Unternehmensberatung Alix Partners. 2008 feierten Alix-Berater Märklin als „Musterfall einer gelungenen Restrukturierung“. 2009 musste das Traditionsunternehmen Insolvenz anmelden. Der Fußballer Mesut Özil verfügte vermutlich ebenso wenig über die besten Berater, als er sich nach der missglückten WM auf Twitter in Englisch äußerte, wie der DFB. Auch wenn manche Berater nicht viel bringen, aber jede Menge Geld kosten, sollte man darüber nicht vergessen, dass es wirklich gute Berater und Coaches gibt, die ein Unternehmen voranbringen und jeden Euro wert sind, den man in sie investiert. Gerade Familienunternehmer arbeiten oft jahrelang mit denselben Beratern zusammen, die sowohl den Unternehmer selbst als auch seine Firma sehr gut kennen und deshalb schnell und ohne großen Aufwand bei der Lösung von Problemen helfen können. Bei solchen „Freunden des Unternehmens“ sollte man sich aber hin und wieder fragen, ob sie noch den so wichtigen unverstellten Blick von außen und die nötige Unvoreingenommenheit mitbringen.

Branche ohne Regulierung

Es ist schwierig, den richtigen Berater zu finden, zumal die Themen breit gefächert sind und vom persönlichen Coaching über die Strategieentwicklung und Fachthemen bis hin zur Restrukturierungsberatung reichen. Erschwerend kommt hinzu, dass Unternehmensberater kein geschützter Beruf ist – jeder kann sich so nennen. Und die Branche boomt: 2017 ist sie zum achten Mal in Folge kräftig gewachsen. Laut des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) ist der Branchenumsatz 2017 um 8,5 Prozent auf 31,5 Milliarden Euro gestiegen und auch für 2018 steht ein kräftiges Wachstum in Aussicht. Die Wachstumsprognosen für die einzelnen Beratungsfelder unterstreichen, dass die Unternehmen verstärkt die Unterstützung von Consultants beim digitalen Wandel suchen. Für die Beratungsfelder Changemanagement, Customer Relationship Management/Vertrieb und Business Development/Innovation scheint

der Bedarf besonders hoch zu sein. Das Thema Datenschutz und -sicherheit sorgt ebenfalls weiterhin wegen der neuen Datenschutzgrundverordnung für höheren Beratungsbedarf bei den Unternehmen.

Stecknadel im Heuhaufen

2017 arbeiteten nach Angaben des BDU in Deutschland rund 118.000 Unternehmensberater. Insgesamt waren etwa 143.000 Mitarbeiter in der Consultingbranche beschäftigt. Angesichts dieser Zahlen sollte es eigentlich einerseits möglich sein, den für das eigene Unternehmen und Projekt passenden Berater zu finden. Andererseits gleicht es manchmal der Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen, vor allem, wenn es um Strategie- und Transformationsprojekte geht. Die Suche nach Fachberatern scheint, oberflächlich betrachtet, einfacher zu sein, doch auch bei Fachprojekten braucht man Berater mit Gespür. Wer nur die fachliche Seite betrachtet, kann noch so gut sein, doch wenn es ihm nicht gelingt, die aus seiner Arbeit resultierenden Veränderungen denen, die sie betreffen, zu erklären und transparent zu machen, nützt das gar nichts. Alles wird beim Alten bleiben. Diese Erfahrung, die bereits viele Unternehmer gemacht haben, zeigt eines ganz deutlich: Wer sich einen Berater sucht, sollte neben allen anderen Anforderungen niemals die soziale und die Kommunikationskompetenz außer Acht lassen. Denn letztlich können die mit Beratern entwickelten Konzepte nur aufgehen, wenn diejenigen, die sie umsetzen sollen, mitmachen.

Der Unternehmer ist gefordert

Einer der Gründe, weshalb Beratungsprojekt schiefe gehen können, liegt am Unternehmer beziehungsweise der Unternehmensführung, denn oft sind die Projekte von Unternehmensseite aus schlecht vorbereitet. Ein guter Berater wird darauf achten, dass sein Auftrag und die Ziele des Projekts klar sind. „Wir lassen jetzt mal jemand kommen, der uns digitalisiert“ oder „wir brauchen einen Berater, der unsere Führungsmannschaft auf

Vordermann bringt“, sind Aufträge, die nur geringe Erfolgsaussichten haben. Ein Berater, der einen solchen Auftrag annimmt, ist bestenfalls ein Anfänger oder schlimmstenfalls ein Blender. Darüber hinaus sollten Beratungsprojekte auf Unternehmensseite einen hohen Stellenwert haben. Unternehmen, die als Projektleiter einen nicht dafür qualifizierten Mitarbeiter einsetzen oder ihm nicht die nötigen Befugnisse und Ressourcen dafür zur Verfügung stellen, können nicht auf Erfolg hoffen. Noch etwas ist Voraussetzung für sinnvolle Beratungsprojekte: Die Chemie muss stimmen und zwar in mehrfacher Hinsicht. Zum einen muss die Chemie zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer stimmen und zum anderen muss der Berater zum Unternehmen und seiner Kultur passen, zumindest sollte er sie verstehen und akzeptieren. Ein Beispiel: Wenn in einem Unternehmen die Veränderungsfähigkeit und -geschwindigkeit gering sind, nützt es nichts, wenn einer kommt, der die große Keule schwingt. Ein guter Berater sollte unabhängig von der Projektart und -größe stets das Ganze – Organisation, Mensch und Markt – im Blick haben. Das kann nur jemand leisten, der seine persönlichen und sozialen Kompetenzen permanent weiterentwickelt und zusätzlich zur Theorie Erfahrung mitbringt. Singuläre Lösungen für komplexe Probleme funktionieren nicht.

Orientierung finden

Bei der Suche nach dem geeigneten Berater gibt es Hinweise, die Orientierung bieten. Berater, die auf Kaltakquise per Telefon setzen, sind ebenso mit Vorsicht zu betrachten wie diejenigen, die dem Unternehmen als Erfolg einer Vertriebsberatung 100.000 Euro mehr Umsatz pro Jahr versprechen. Unternehmer sollten sich bei der Suche zum einen auf die Hard Facts verlassen: Ausbildung, Werdegang und Referenzen, aber auch auf ihr Bauchgefühl. Mundpropaganda und Empfehlungen können ebenfalls eine gute Orientierung bieten, allerdings nur, wenn der Mann oder die Frau die entsprechenden Kompetenzen für das spezielle Projekt mitbringt. Letztlich gilt: Lieber gar keinen Berater als einen schlechten. ■

KICK

2018

DAS MOTTO:
„UNTERNEHMERS-
TÜCHTIG“

Jetzt anmelden unter www.slogan.de

Süddeutschlands größtes
MARKETINGFORUM am 24. Oktober 2018
in Filderstadt.

Erfolgsimpulse von 4 Top-Referenten:

- Top-Verkaufstrainer MARTIN LIMBECK
- Olympiasieger THOMAS GEIERSPICHLER
- Motivations-Coach CRISTIÁN GÁLVEZ
- Strategie-Experte WOLF HIRSCHMANN