

Wie Sie die ‚richtige‘ Unternehmensberatung finden

Eine Checkliste zur Beraterauswahl

CONTENCE
Management Consulting
GmbH & Co. KG

Katharinenstraße 30 A
D-20457 Hamburg

Telefon
+49 (40) 43 27 40 00

Fax
+49 (40) 43 27 40 11

Internet
www.contence.com

e-mail
info@contence.com

Bankverbindung
Deutsche Bank Hamburg
BLZ 200 700 00
Konto Nr. 01 40 780 00

Handelsregister Hamburg
HRA 93756

Persönlich
haftende Gesellschafterin
CONTENCE Verwaltungs-
gesellschaft mbH

Geschäftsführer
Michael Gertz,
Maren Willers

Veröffentlicht im
BeraterGuide 2005 – Das Jahrbuch für Beratung und Management
H&T Verlag in der Verlagsgruppe Handelsblatt
November 2004
ISBN 3-937596-23-2

Inhaltsverzeichnis

1. Schwerpunkt des Projektes	1
2. Branchen-Know-how.....	2
3. Umsetzung.....	3
4. Soziale Kompetenz, Umgang mit Mitarbeitern	4
5. Know-how-Transfer – erarbeitetes Wissen im Unternehmen behalten.....	5
6. Vorgehensweise.....	5
7. Aufwand.....	6
8. Checkliste zur Auswahl des ‚richtigen‘ Beraters	7
9. Zusammenfassung.....	8

Auf dem Markt gibt es viele Berater, die ihre Dienstleistungen anbieten: große Unternehmensberatungen, kleine und auch Einzelkämpfer, hoch qualifizierte und weniger qualifizierte, mit Kenntnissen über die Branche des Kunden und ohne. Trotzdem ist die Wahl der ‚richtigen‘ Unternehmensberatung nicht einfach. Eine Hilfestellung bei dieser Auswahl bietet Ihnen der nachstehende Beitrag.

Da wir nicht von uns behaupten, uns in allen Themenbereichen auszukennen, beziehen sich die Ausführungen auf Beratungsprojekte zur Geschäftsprozess-Optimierung – ob diese nun als Change Management-Projekte, CRM-Projekte oder mit weiteren Begriffen bezeichnet werden. Sinngemäß lässt sich das Nachstehende aber auch auf andere Projekt-Inhalte anwenden.

1. Schwerpunkt des Projektes

Wenn davon ausgegangen werden darf, dass Sie die Ziele eindeutig definiert haben, kann von diesen auch der Schwerpunkt des geplanten Projektes abgeleitet werden. Es ist erfahrungsgemäß nicht zu erwarten, dass hier auch eine Eindeutigkeit gegeben ist. Projekte, die die Geschäftsprozesse als Thema haben, berühren in der Regel folgende Aspekte:

- w** Menschen (Mitarbeiter und Führungskräfte) und deren Aufgaben
- w** die Strukturorganisation
- w** die IT-Unterstützung

Häufig werden IT-Projekte initiiert, ohne zu berücksichtigen, dass es im Unternehmen auch Menschen gibt, die nicht nur einer Schulung bedürfen, sondern deren Arbeitsaufgaben sich weit gehend verändern, weil sich neben der IT-Unterstützung eben auch Geschäftsprozesse verändern. Dass dies auch strukturorganisatorische Veränderungen mit sich führen kann, liegt auf der Hand.

Ähnliches gilt auch für Veränderungen der Strukturorganisation. Hier sind ganz sicher die Geschäftsprozesse berührt und mit großer Wahrscheinlichkeit auch die IT-Unterstützung, wenn auch typischerweise nur in geringem Umfang.

Es gilt also, eine Besetzung des Projektes mit Beratern und eigenen Mitarbeitern zu finden, die das ‚richtige‘ Know-how mitbringen. Die Definition des Schwerpunktes ist deshalb wichtig, weil dieser das wesentliche Auswahlkriterium für den Berater bzw. die Berater bestimmt.

Zu entscheiden ist hier also, ob Sie eine Unternehmensberatung engagieren, die sich mit Geschäftsprozessen auskennt und gleichzeitig in der Lage ist, sich mit den Ängsten der Mitarbeiter auseinander zu setzen, oder eine, die auf IT-Systeme und damit auf Technik spezialisiert ist.

Dringend ergänzt werden muss dies durch die Frage, ob Sie überhaupt externe Beratung benötigen. Möglicherweise haben Sie das Schwerpunkt-Know-how bereits im eigenen Unternehmen und benötigen lediglich für Teilthemen externe Unterstützung?

Mit diesen Entscheidungen ist Ihre Auswahl schon erheblich eingegrenzt, aber es gibt noch weitere Kriterien.

Übrigens, wenn Sie die Ziele nicht eindeutig definiert haben, wird ein Berater, der eine partnerschaftliche Zusammenarbeit anstrebt, Ihnen dies spätestens im Angebot deutlich machen.

2. Branchen-Know-how

Das weitere Kriterium versteht sich eigentlich von selbst, oder würden Sie sich für einen Berater entscheiden,

- w** der nichts von Ihrer Branche weiß?
- w** der Ihren Markt nicht kennt, und wie sich dieser Markt verändern könnte?
- w** der die spezifischen Begrifflichkeiten Ihrer Branche nicht versteht und entsprechend nur sehr eingeschränkt mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern kommunizieren kann?

Trotzdem fallen häufig solche Entscheidungen.

Die Mehrzahl der Unternehmensberatungen berät Branchen übergreifend, d. h. akquiriert Beratungsaufträge unabhängig von der Branche. Bisher wurde die Eignung für Beratungsaufgaben in der Regel mit dem speziellen, methodischen Vorgehen begründet. Diese Haltung verändert sich zurzeit. Trotzdem werden auch jetzt noch Beratungsprojekte als Referenz angeführt, die sich nur auf die Aufgabenstellung beziehen. Es werden aber auch Projekte bei Unternehmen in der Branche als Referenzen angeführt, die mit dieser Aufgabenstellung nicht das Geringste zu tun haben.

Unsere Empfehlung: Suchen Sie sich Berater, die nachweisen können, dass sie Ihre Branche genau kennen, bereits langjährig begleiten und auch die Fachsprache beherrschen.

Geeignete Berater kennen die branchenspezifischen Kern-Geschäftsprozesse und wissen diese von den Supportprozessen zu unterscheiden. Sie wissen auch um die Anforderungen und Erwartungen Ihrer Kunden und was ihnen Nutzen bringt. Diese Berater wissen dann auch, dass Kundenorientierung ‚hinten‘ in der Prozesskette anfangen muss und nicht erst in der Kundenbetreuung.

Ergänzend kennen sie auch die branchentypischen Ausprägungen der IT-Systeme, die die Geschäftsprozesse unterstützen.

Ebenso wichtig ist die Erarbeitung von angemessenen Lösungen. Diese sind eben nicht so einfach Branchen übergreifend übertragbar, wie oft behauptet wird. ‚High sophisticated Solutions‘ (Automatisierung, flächendeckende IT-Unterstützung) sind für bestimmte Branchen sehr geeignet, für andere sind pragmatische Lösungen besser, weil diese

- w leichter zu verstehen,
- w schneller umzusetzen und
- w kostengünstiger

sind. Außerdem können in der Praxis Personalkapazitäten nicht nach Belieben reduziert werden.

Deshalb: Fragen Sie nach diesem Know-how für Ihre Branche.

3. Umsetzung

Sie haben sicher schon von Beratungsprojekten gehört, wenn nicht sogar selbst erlebt, in denen Unternehmensberatungen in der Abschluss-Präsentation ein detailliertes Lösungskonzept, ggf. auch Varianten dazu, vorstellen und auch eine Entscheidung der Unternehmensleitung herbeigeführt haben.

Und damit war das Projekt beendet – das Unternehmen sollte nach dem abgelieferten Konzept die Umsetzung selbst vornehmen. Oder trifft es die Formulierung ‚Nach dem gelieferten Rezept soll die Suppe selbst gekocht und dann ausgelöffelt werden‘ besser?

Auch das Ergebnis solcher Beratungsprojekte ist geläufig: Entweder landeten die Konzepte im Schrank, ggf. neben den Ordnern gleichartiger Projekte, oder mit dem Ergebnis der Umsetzung war keiner so richtig zufrieden.

Bei den Projekten, die erfolgreich selbst umgesetzt wurden, kann man sicher sein, dass das Unternehmen auch das Konzept selbst hätte erarbeiten können – also die Berater eigentlich nicht gebraucht wurden. Warum? Ganz einfach: Das Know-how, das für die Umsetzung vorhanden war, ist weit gehend das, was auch für die Erstellung des Konzeptes benötigt wird.

Es ist allerdings ein deutlicher Trend bei den Unternehmensberatungen erkennbar, jetzt auch die Umsetzung zu unterstützen. In der Konsequenz bedeutet das, dass die Berater jetzt auch die Verantwortung für die Umsetzbarkeit ihrer Konzepte übernehmen.

Das weitere Kriterium bei der Beraterauswahl heißt also: Übernimmt die Unternehmensberatung auch die Umsetzung und bleibt sie bis zur Erreichung des Zieles ‚im Boot‘?

Wichtig ist hierbei auch, wie diese Begleitung bis zur Zielerreichung aussehen soll. Bleibt das Beraterteam komplett bis zum Ende im Unternehmen, oder wird die Besetzung dem Projektfortschritt angepasst?

In vielen Fällen ist nach der Implementierungsphase eine part-time-Begleitung ausreichend. Damit können Sie die Kosten der Umsetzung niedriger halten, und Sie erreichen den Break even deutlich früher.

4. Soziale Kompetenz, Umgang mit Mitarbeitern

Jetzt geht es um die Beraterpersönlichkeit. Viele Mitarbeiter im Unternehmen sind an einem Geschäftsprozess-Projekt beteiligt bzw. davon betroffen. Die Bandbreite reicht vom Vorstand über die Abteilungsleiter, Sachbearbeiter, Meister bis hin zum ‚Graukittel‘ im Lager oder zum ‚Blaumann‘ in der Produktion.

Die Berater bekommen es spätestens während der Umsetzung auch mit weniger qualifizierten Mitarbeitern im Unternehmen zu tun. Damit müssen sie umgehen können.

Unabhängig, ob es der Vorstand oder der ‚Graukittel‘ ist, mit dem ein Gespräch geführt wird: Berater müssen mit den Menschen in Ihrem Unternehmen immer ‚auf Augenhöhe‘ sein.

Sie sollten daher bei der Auswahl sicherstellen, dass die Berater nicht nur bei der Präsentation ihrer Ergebnisse, also vor einem Hintergrund aus PowerPoint-Folien eine ‚gute Figur‘ machen, sondern sich auch trauen, mit den Betroffenen in den Dialog zu treten, der für eine möglichst frühe Akzeptanz der zu erreichenden Ziele unverzichtbar ist.

Um es an dem Beispiel zu verbessernder Kundenorientierung deutlich zu machen: Die Ausrichtung der Mitarbeiter-‚Denke‘ auf den Kunden, seine Anforderungen und Bedürfnisse lässt sich nicht mit PowerPoint-Folien erreichen. Spätestens während der Umsetzungsphase muss der Berater die Mitarbeiter ‚an die Hand‘ nehmen, ihnen an Beispielen aus der täglichen Praxis Verhaltensfehler deutlich machen und ihnen auch weiterhin über die Schulter sehen und ihnen helfend zur Seite stehen.

Berater in ihrer Rolle als Externe im Unternehmen können auch leicht andere Aufgaben im Projektablauf übernehmen. Es fällt ihnen leichter, Gespräche und Prozesse zu moderieren, weil sie ‚neutral‘ sind und daher übergeordnete Interessen des Unternehmens glaubwürdig vertreten können.

Weiterhin können sie bei Bedarf die Rolle des ‚Schwarzen Peters‘ übernehmen. Dadurch können Führungskräfte unbeschädigt bleiben und die Arbeitsatmosphäre wird nicht belastet.

Dieses Auswahl-Kriterium ist also die Persönlichkeit der in Ihr Unternehmen kommenden Berater, deren Umgang mit Ihren Mitarbeitern, oder auf Neudeutsch: ihre soziale Kompetenz.

Es versteht sich wohl von selbst, dass hoch qualifizierte Berater, die gerade ihr Studium beendet haben, sehr wohl exzellente Konzepte für Ihr Unternehmen erarbeiten können, aber wohl kaum geeignet sind, mit Ihren Mitarbeitern in der geforderten Weise zusammenzuarbeiten. In der Regel hat diese Art von Beratern noch nie ein Unternehmen ‚erlebt‘ und weiß daher auch nichts über die Haltung und Einstellung von Mitarbeitern und Führungskräften – von der Sprache im Unternehmen ganz zu schweigen. Auf der anderen Seite gibt es langjährig tätige, erfahrene Berater, die auf sich selbst fokussiert sind und Projekte sehr schematisch abwickeln. Da bleibt alles ‚in time‘ und ‚in Budget‘, aber die Mitarbeiter auf der Strecke.

Deshalb unsere Empfehlung: Sehen Sie sich die Berater persönlich an, die das Projekt in Ihrem Unternehmen durchführen sollen. Lassen Sie sich den Ansatz der Unternehmensberatung von diesen Beratern präsentieren und nicht von den Mitarbeitern des Beratungsunternehmens, deren Aufgabe die Akquisition von Aufträgen ist.

5. Know-how-Transfer – erarbeitetes Wissen im Unternehmen behalten

Direkt mit dem eben behandelten Thema geht ein anderes einher. Die ‚richtigen‘ Berater teilen ihr Wissen.

Im Laufe des Projektes wird eine Menge neues Wissen erarbeitet. Dieses sollte auch nach dem Abschluss des Projektes, also nach dem Abschied der Berater, im Unternehmen bleiben – schließlich haben Sie dafür bezahlt. Und zwar nicht in Form von überquellenden Ordnern oder elektronischen Dokumenten, sondern als Wissen in den Köpfen Ihrer Mitarbeiter.

Das Zauberwort heißt auf Beraterdeutsch Know-how-Transfer. Was das mit sozialer Kompetenz zu tun hat? Nur Berater, die auf die Mitarbeiter Ihres Unternehmens zu- und eingehen, sind auch bereit und fähig, das eigene Wissen an diese weiterzugeben.

Es gehört natürlich auch eine geeignete Methodik und Didaktik dazu, aber das Wesentliche ist die Bereitschaft.

Das Auswahl-Kriterium heißt also: Wie gehen die Berater mit dem Know-how-Transfer um, was tun sie dazu und wie stellen sie diesen sicher?

6. Vorgehensweise

Ziemlich zum Schluss die Vorgehensweise, häufig das erste und oft genug das einzige Kriterium bei der Auswahl. Eine geeignete Vorgehensweise ist ohne Zweifel wichtig, aber was nützt Ihnen ein guter Plan, wenn Sie für diesen nicht die passenden Ressourcen zur Verfügung haben?

Wie sieht nun eine geeignete Vorgehensweise aus? Da können ein paar Punkte aufgezählt werden:

- w** individuell auf die zu lösende Aufgabe in Ihrem Unternehmen zugeschnitten
- w** einen durchgängigen Ansatz enthaltend und sichtbar machend
- w** detailliert genug, um auch erkennen zu können, wie einzelne Teilaufgaben gehandhabt werden sollen
- w** transparent machend, wo welcher Aufwand anfallen wird
- w** Transparenz bietend, wann welcher Status erreicht werden soll
- w** die Einbindung der Mitarbeiter zur Erreichung von Akzeptanz berücksichtigend
- w** den Know-how-Transfer aktiv betreibend

Vieles von dem vorher Gesagten taucht hier zwangsläufig wieder auf. Eine geeignete Vorgehensweise ist also umfassend, schafft Transparenz über den generellen Ansatz und den Ablauf des Projektes und berücksichtigt auch weiche Faktoren.

Eine Vorgehensweise sollte bei aller Detaillierung aber nicht zu schematisch alles vor Beginn des Projektes festschreiben. Sie muss auch ein gewisses Maß an Flexibilität aufweisen.

Projekte verlaufen meistens etwas anders als geplant. Sei es, weil sich in der Analyse-Phase andere Schwerpunkte ergeben als erwartet, oder weil die optimale Lösung andere Aktivitäten erfordert.

In solchen Situationen muss die Vorgehensweise angepasst werden können und die Ziele trotzdem in der geplanten Zeit und mit dem vorgesehenen Aufwand erreicht werden. Es versteht sich von selbst, dass dies bei großen Abweichungen natürlich nicht machbar ist.

Wenn Ihnen jetzt ein Berater erklärt, konsequentes Projektmanagement ließe diese Flexibilität nicht zu, glauben Sie ihm kein Wort. Gerade konsequentes Projektmanagement ermöglicht das Vornehmen von Änderungen und andere Eingriffe in den Projektablauf.

Das Auswahl-Kriterium heißt hier: Passt die vorgeschlagene Vorgehensweise zur Aufgabenstellung und erfüllt es auch Ihren Bedarf an Transparenz? Kann sie an auftretende Veränderungen einfach angepasst werden?

7. Aufwand

Ach ja, die Preise – in der Beratungsbranche bescheidener Honorar genannt. Wir haben in den letzten zwei Jahren wegen der gesunkenen Nachfrage an Beratungsleistungen eine deutliche, zum Teil drastische Reduzierung erlebt, vor allem bei Spitzen-Honoraren und bei großen Beratungsgesellschaften.

Das Honorar war schon in der Vergangenheit ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl und wird es auch weiterhin sein. Wichtiger als der Honorarsatz ist der Gesamtaufwand, der sich aus Honorarsatz, Zeitaufwand und ggf. Reisekosten ergibt. Tatsächlich entscheidend sind dann drei Fragen:

- w** Ist die Relation Gesamtaufwand / Leistung plausibel und glaubwürdig?
- w** Ist mit der angebotenen Leistung und Qualifikation die Erreichung der Ziele sichergestellt?
- w** Ist das Projekt bei dem Gesamtaufwand wirtschaftlich und der Break even mittelfristig erreichbar?

Bei der letzten Frage müssen natürlich auch die internen Aufwendungen einbezogen werden.

Sie sehen, der Preis allein ist nicht alleiniges oder wichtigstes Kriterium. Wichtig ist die sichere Erreichung der Ziele und dies ist im Wesentlichen von anderen Kriterien der Dienstleistung abhängig. Der Preis und der gesamte Aufwand muss dazu ‚passen‘, also plausibel sein.

8. Checkliste zur Auswahl des ‚richtigen‘ Beraters

Checkliste zur Auswahl des ‚richtigen‘ Beraters

Definieren Sie die Ziele, die Sie mit dem Projekt erreichen wollen

Leiten Sie aus den Zielen die Schwerpunkte des Projekts ab

Definieren Sie die Aufgaben, die Sie extern vergeben wollen

Wählen Sie die ‚richtigen‘ Berater nach diesen sieben Kriterien aus:

- 1) Ist das Beratungsunternehmen auf Ihren Projekt-Schwerpunkt spezialisiert?
- 2) Kann das Beratungsunternehmen nachweisen, dass es langjährige Erfahrungen und genaue Kenntnisse Ihrer Branche hat?
- 3) Erarbeitet die Unternehmensberatung nur das Konzept, oder übernimmt sie auch die Umsetzung und bleibt bis zur Erreichung des Zieles ‚im Boot‘?
- 4) Bietet Ihnen die Unternehmensberatung Beraterpersönlichkeiten an, denen Sie den Umgang mit Ihren Mitarbeitern und die erforderliche soziale Kompetenz zutrauen können?
- 5) Wie gehen die angebotenen Berater mit dem Know-how-Transfer um, was tun sie dazu und wie stellen sie diesen sicher?
- 6) Passt die von den Beratern vorgeschlagene Vorgehensweise zu Ihrer Aufgabenstellung und erfüllt sie auch Ihren Bedarf an Transparenz? Kann die Vorgehensweise an auftretende Veränderungen einfach angepasst werden?
- 7) Ist die Relation Gesamtaufwand / Leistung plausibel und glaubwürdig? Ist mit der angebotenen Leistung und Qualifikation die Erreichung der Ziele sichergestellt?

Treffen Sie die Entscheidung nach folgenden Regeln:

Wenn Sie Berater gefunden haben, die alle Kriterien erfüllen, haben Sie die für Ihr Projekt optimalen Berater gefunden. Wenn Sie jetzt noch eine Auswahl haben, können Sie getrost nach Preis oder Ihrem eigenen Kriterium die Entscheidung treffen.

Erfüllen die infrage kommenden Unternehmensberatungen nicht alle Kriterien und diese noch unterschiedlich, entscheiden Sie nach dem Erfüllungsgrad bei den aus Ihrer Sicht für das Projekt wichtigsten Kriterien.

Quelle: CONTENCE

9. Zusammenfassung

Die Auswahl der ‚richtigen‘ Unternehmensberatung bzw. des ‚richtigen‘ Beraters ist dank des großen Angebots nicht leicht. Sie kann aber mit besseren Ergebnissen erfolgen, als sie in vielen Unternehmen durchgeführt wird.

Ein Unternehmen kann über Jahre vertrauensvoll mit einer Unternehmensberatung arbeiten und gute Ergebnisse erzielen. Dieses Unternehmen könnte aber ziemlich sicher bessere Ergebnisse erzielen, wenn es für jede Aufgabenstellung vertrauensvoll mit der optimal geeigneten Unternehmensberatung arbeiten würde.

Für die Auswahl der geeigneten Berater sind die wesentlichen Kriterien aufgeführt und erläutert. Wenn sich der potenzielle Auftraggeber an diese Kriterien hält, sollte der Auswahlprozess relativ leicht durchzuführen sein.

Die Möglichkeit, eine Unternehmensberatung mit dem Auswahlprozess zu beauftragen, soll hier auch noch erwähnt werden. Speziell bei komplexen Aufgabenstellungen ist dies durchaus ein pragmatischer Ansatz. Berater kennen den eigenen Markt im Regelfall besser und können auch den Erfüllungsgrad der Kriterien besser beurteilen.

Die Entscheidung muss der Auftraggeber allerdings immer noch selbst fällen.