

## Mit Unternehmensberatern besser zusammenarbeiten

### Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen

**Auftraggeber:** G.I.B.  
Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop  
[www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)

**Autor:** Dr. Friedhelm Keuken

**Bearbeitung:** November 2011

Das diesem Bericht zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfond unter dem Förderkennzeichen 01FM08053 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

## Inhalt

<b>1. Zur Einführung .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Was ist vor der Beauftragung eines Beratungsunternehmens zu beachten? ....</b>	<b>5</b>
2.1 Beschreiben Sie Ihre Problemlage .....	5
2.2 Wie finden Sie ein passendes Beratungsunternehmen? .....	7
2.2.1 Unterscheidungsmerkmale von Beratungsunternehmen .....	8
2.2.2 Hinweise zur Auswahl eines Beratungsunternehmens .....	9
2.3 Das Erstgespräch.....	9
2.4 Öffentliche Beratungsförderung .....	10
2.5 Der Beratungsvertrag.....	11
<b>3. Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen während der Beratung? .....</b>	<b>13</b>
3.1 Partnerschaftliche Zusammenarbeit im Beratungsprozess.....	13
3.2 Kontrollschleifen einplanen .....	15
3.3 Beratungsprozess dokumentieren.....	15
3.4 Außerordentliche Kündigung des Beratungsvertrages.....	15
<b>4. Wie sichern Sie die Ergebnisse am Ende der Beratung?.....</b>	<b>16</b>
4.1 Der Beratungsbericht als Mittel zur Ergebnissicherung .....	16
4.2 Abschlussgespräch mit gegenseitigem Feedback .....	17
4.3 Abrechnung öffentlicher Fördermittel.....	18
4.4 Mit dem Beratungsunternehmen in Kontakt bleiben? .....	18
<b>5. Statt eines Anhangs .....</b>	<b>18</b>

## 1. Zur Einführung

Die Unternehmensleitung ist ständig gefordert Entscheidungen zu treffen, oft mit weitreichenden Folgen. Häufig liegen nicht alle dafür erforderlichen Informationen vor, sodass vor und auch nach erfolgter Entscheidung Unsicherheit darüber besteht, ob richtig entschieden worden ist. Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, die in kritischen Entscheidungssituationen den Rat von Unternehmensberatern suchen, sich im Durchschnitt besser entwickeln, als solche, die grundsätzlich alle Probleme alleine lösen wollen. Das zeigen u. a. auch die Erhebungen der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH. Der Blick von außen ist oft hilfreich. Er eröffnet neue Perspektiven, er hilft, die eigenen blinden Flecken auszu-leuchten und verbessert die Entscheidungsgrundlage.

Aber längst nicht jeder Berater/jede Beraterin ist geeignet. Es gibt gute und schlechte, qualifizierte und weniger qualifizierte. Einige verfügen über die notwendigen fachlichen und kommunikativen Fähigkeiten, die Ihr Unternehmen in seiner aktuellen Situation benötigt, andere mögen qualifiziert sein, nur, deren Qualifikationen sind nicht die, die Ihr Unternehmen für die aktuelle Problemlösung benötigt. Bei wieder anderen stimmt möglicherweise die „Chemie“ nicht.

Für eine gute und fruchtbare Zusammenarbeit mit Unternehmensberaterinnen und -beratern muss aber alles stimmen: Der Berater oder die Beraterin muss über genau die fachlichen und kommunikativen Fähigkeiten verfügen, die Ihr Unternehmen aktuell benötigt. Außerdem muss die Zusammenarbeit auch auf der persönlichen Ebene vertrauensvoll und „stimmig“ sein.

Die Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen ist also nicht einfach. Das fängt schon bei der Auswahl des Beraters oder der Beraterin an. Was erwarte ich von einer Unternehmensberatung? Wie finde ich den für mich richtigen Berater oder die für mich richtige Beraterin? Was ist während der Beratung zu beachten? Wie werden Lösungen erarbeitet? Überlasse ich alles dem Berater/der Beraterin oder arbeiten wir gemeinsam an Lösungs-ideen? Wie werden die Ergebnisse so gesichert, dass sie meinem Unternehmen auch nach Ende der Beratung für die weitere Entwicklung zur Verfügung stehen?

Der vorliegende Leitfaden soll Sie dabei unterstützen, die Zusammenarbeit mit einem Unternehmensberater oder einer Unternehmensberaterin so zu gestalten, dass sie für Ihr Unternehmen möglichst fruchtbar und gewinnbringend verläuft.

Mit diesem Leitfaden wenden wir uns an kleine und mittelständische Unternehmen, die bislang wenig Einblicke in die Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen haben.

Der Leitfaden gliedert sich nach den zeitlichen Phasen der Beratung:

1. Was ist vor der Beauftragung eines Beratungsunternehmens zu beachten?
2. Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen während der Beratung
3. Wie sichern Sie die Ergebnisse am Ende der Beratung?

Dieser Leitfaden wurde von der G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop, im Rahmen des Forschungsprojektes KMU-INNOSTRAT ([www.kmu-innostrat.de](http://www.kmu-innostrat.de)) entwickelt. Die G.I.B. ist eine Beratungsgesellschaft des Landes Nordrhein-Westfalen und beschäftigt sich seit 25 Jahren mit der Qualitätsverbesserung der Unternehmensberatung für kleine und mittelständische Unternehmen.

## **2. Was ist vor der Beauftragung eines Beratungsunternehmens zu beachten?**

### **2.1 Beschreiben Sie Ihre Problemlage**

Bevor Sie sich auf die Suche nach einem für Sie geeigneten Beratungsunternehmen machen, sollten Sie für sich klären, warum Sie mit einem Beratungsunternehmen zusammenarbeiten wollen und was Sie von dieser Zusammenarbeit erwarten.

Was ist Ihr Anlass, externe Unterstützung anfragen zu wollen? Gibt es ein konkretes Problem, das gelöst werden soll? Wie lässt es sich beschreiben?

Die nachfolgenden Stichworte können helfen, die eigene Fragestellung zu konkretisieren:

#### **Liquidität, Investitionen und Finanzierung**

Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit  
Mittel- und langfristige Finanzierungsmöglichkeiten  
Öffentliche Fördermöglichkeiten  
Cash-Flow und Binnenfinanzierung  
Eigenkapitalbasis und Rentabilität  
Haftungsfragen, Bürgschaften, Sicherheiten  
Zusammenarbeit mit Kreditinstituten, Rating, Vorbereitung eines Bankgespräches  
Investitionsvorhaben, Einführung neuer Technologien

#### **Kosten**

Entwicklung der Kostenstruktur  
Ansatzpunkte für Kostensenkungen  
Aufbau eines operativen Controllings  
Kalkulation

#### **Absatzmanagement**

Neukundengewinnung und Pflege der Bestandskunden  
Marktauftritt und Vertriebsstruktur  
Entwicklung einer Marketingstrategie  
Werbung  
Inkasso

## **Personal**

Personalbeschaffung und Einarbeitung  
Personalentwicklung, Ausbildung und Weiterbildungsbedarfsplanung  
Demografische Entwicklung  
Vergütungsfragen  
Arbeitszeitgestaltung  
Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement  
Partizipation der Beschäftigten, Zusammenarbeit mit Betriebsrat und Gewerkschaften  
Personalabbau

## **Produkte und Dienstleistungen**

Markterkundung und Wettbewerbsfähigkeit  
Produkt- und Dienstleistungsentwicklung  
Qualitätsmanagement und Zertifizierungen  
Termintreue  
Einkauf, Lieferanten  
Kooperation, Outsourcing

## **Organisation**

Unternehmensstruktur  
Aufbau- und Ablauforganisation  
Stellenbeschreibungen  
Produktionsplanung und Steuerung  
Internes und externes Schnittstellenmanagement  
Fragen der Organisationsentwicklung

## **Unternehmensstrategie**

Analyse von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken  
Strategieentwicklung, mittel- und langfristige Ziele des Unternehmens  
Erforderliche Veränderungen und Weiterentwicklungen  
Unternehmensleitbild  
Stakeholder-Management  
Strategisches Controlling

## **Innovationsstrategie**

Produkt- und Dienstleistungsinnovationen  
Prozessinnovationen  
Sprunginnovationen, kontinuierlicher Verbesserungsprozess  
Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden  
Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Dienstleistern  
Nutzung öffentlicher Förderangebote  
Nutzung von Innovationsnetzwerken und Clustern

## **Führung und Management**

Fragen der Führungskompetenz und der Unternehmer(innen)persönlichkeit  
Generationswechsel und Unternehmensübergabe  
Aufbau von Führungsnachwuchs  
Nutzung von Managementtechniken  
Führungsmodelle und -stile  
Motivationsstrategien

## **Unternehmenskultur**

Qualitätsansprüche  
Kundenorientierung  
Wettbewerbsverhalten  
Gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens  
Toleranz, Respekt, Vertrauen im Alltag  
Corporate Identity als Bild des Unternehmens bei Kunden und Beschäftigten

Diese Auflistung ist sicherlich unvollständig. Ergänzen Sie die hier beispielhaft genannten Themen bezogen auf Ihr Unternehmen und bezogen auf Ihre aktuelle Fragestellung.

Oft lässt sich die Problemlage nicht genau beschreiben. Es kommt häufig vor, dass Sie ein „mulmiges Gefühl“ plagt und Sie nicht genau sagen können, woran es liegt und was getan werden muss. Unternehmensberater hören häufig den Satz: „Ich habe den Eindruck, es könnte besser laufen, ich weiß aber nicht genau, woran es liegt und was geändert werden sollte.“

Bevor Sie diese Frage mit dem Berater oder der Beraterin Ihrer Wahl besprechen können gilt es, den oder die für Sie richtige/n zu finden.

## **2.2 Wie finden Sie ein passendes Beratungsunternehmen?**

Sie haben für sich die Themen einer möglichen Beratung konkretisiert. Werfen wir nun einen Blick auf die am Markt verfügbaren Beratungsunternehmen. Sobald Sie mit der Recherche beginnen, etwa auf den Gelben Seiten oder im Internet, werden Sie sich mit einer Flut von unterschiedlichsten Angeboten konfrontiert sehen, die vor allem zweierlei bewirkt: Verwirrung und Verunsicherung. Dies liegt daran, dass es kaum formale Vorgaben für Beratungsunternehmen gibt. Es gibt weder einen vorgeschriebenen Ausbildungsgang, wie etwa bei Ärzten, Rechtsanwälten, Steuerberatern, noch eine entsprechende Kammer, noch einen einschlägigen Berufsverband. Insbesondere die vielen kleinen und mittelständischen Beratungsunternehmen sind nicht verbandlich organisiert. Dies alles führt dazu, dass jeder ein Beratungsunternehmen gründen kann; der Begriff ist nicht geschützt.

Umso schwieriger ist es bei der Vielfalt des Angebotes, das Beratungsunternehmen zu identifizieren, das für Sie geeignet ist und das Ihren Qualitätsansprüchen genügt.

### **2.2.1 Unterscheidungsmerkmale von Beratungsunternehmen**

Wenn Sie einen Blick auf das Angebot werfen, werden Sie feststellen, dass sich die Beratungsunternehmen nach unterschiedlichen Kriterien ausdifferenzieren.

#### **Unternehmensgröße**

Beratungsunternehmen unterscheiden sich zum einen nach ihrer Größe. Es gibt eine Vielzahl von Kleinstunternehmen, die von einem Berater oder einer Beraterin geführt werden. Sie finden viele Sozietäten mit zwei bis zehn Beratern und Beraterinnen und natürlich auch mittlere und größere Beratungsunternehmen bis hin zu börsennotierten Konzernen.

Für kleine und mittelständische Unternehmen kommen im Wesentlichen die kleineren Beratungsunternehmen infrage.

#### **Differenzierung nach betriebswirtschaftlichen Funktionen**

Viele Beratungsunternehmen werben damit, sich auf bestimmte betriebswirtschaftliche Funktionen oder Einzelaspekte spezialisiert zu haben, so z. B. Existenzgründung, Marketing, Finanzierung, Personal, IT, Qualitätsmanagement, Führung usw.

#### **Differenzierung nach Kundengruppen**

Beratungsunternehmen definieren sich häufig auch als Spezialisten für bestimmte Kundengruppen, etwa für Handwerksbetriebe, Einzelhandel, Medienunternehmen, Produktionsunternehmen, unterschiedliche Dienstleistungssparten wie etwa Gesundheitsdienstleistungen, Non-Profit-Organisationen usw.

#### **Beratungsverständnis und methodisches Vorgehen**

Ein weiteres zentrales Unterscheidungsmerkmal von Beratungsunternehmen ist deren Beratungsverständnis und die daraus resultierenden Beratungsmethoden. Berater und Beraterinnen können Ihnen gegenüber ganz unterschiedliche Rollen einnehmen. Wenn Sie beispielsweise Finanzierungsfragen klären wollen, dann brauchen Sie möglicherweise einen Experten, der sozusagen als Ghostwriter für Sie einen Businessplan erstellt und der Bank gegenüber als Ihr Interessensvertreter auftritt. Wenn Sie einen Organisationsentwicklungsprozess einschließlich Teamentwicklung und Weiterbildungsplanung in Auftrag geben wollen, benötigen Sie vermutlich eher eine Person, die als Prozessberater, Moderater, vielleicht auch Mediator den Entwicklungsprozess in Ihrem Unternehmen begleitet. Liegt der Schwerpunkt auf Kompetenzentwicklung, werden Sie eher eine Person benötigen, die sich als Coach oder Trainer definiert.

Das eigene Rollenverständnis, der eigene Beratungsansatz wird von vielen Beratungsunternehmen nicht explizit beschrieben. Insbesondere Beratungsunternehmen, die sich als Experten sehen, die für Sie Probleme lösen wollen, thematisieren ihr Beratungsverständnis häufig nicht, sondern setzen diese Expertenrolle als selbstverständlich voraus.



Insbesondere dann, wenn Sie als Auftraggeber/Auftraggeberin nicht nur Probleme lösen lassen wollen, sondern selbst lernen wollen, zukünftig derartige Fragestellungen selbst zu lösen, empfehlen sich dialogische, interaktive Beratungsansätze, bei denen der Berater/die Beraterin zusammen mit Ihnen und ausgewählten Beschäftigten maßgeschneiderte Lösungen entwickelt. Beratungsunternehmen, die einen solchen prozess- und beteiligungsorientierten Beratungsansatz pflegen, weisen in der Regel explizit darauf hin.

Zur Bearbeitung von Fragestellungen, mit denen sich das Unternehmen immer wieder beschäftigen muss, empfehlen wir Beratungsunternehmen, die eher einen dialogorientierten Prozess- und beteiligungsorientierten Beratungsansatz wählen. Gleichwohl müssen auch solche Beratungsunternehmen über entsprechende fachliche und branchenspezifische Kenntnisse und Erfahrungen verfügen.

### **2.2.2 Hinweise zur Auswahl eines Beratungsunternehmens**

Diese Vorüberlegungen mögen Ihnen helfen, das unübersichtliche Angebot zu sortieren. Alles dies sagt noch recht wenig über die Qualität von Beratungsunternehmen aus. Um hier eine Vorauswahl treffen zu können raten wir, sich Beratungsunternehmen empfehlen zu lassen. Solche Empfehlungen können von Unternehmensverbänden, berufsständischen Organisationen, Geschäftsfreunden und -freundinnen, von Organisationen der Wirtschaftsförderung u. ä. ausgesprochen werden.

Eine gute Möglichkeit, potenziell interessante Beraterinnen oder Berater anzutreffen, bieten Fachvorträge oder Workshops im Rahmen von entsprechenden Veranstaltungen ihres Berufs- oder Wirtschaftsverbandes oder von entsprechenden lokalen Organisationen der Wirtschaftsförderung. Diese Organisationen dürfen im Übrigen keine Empfehlungen für einzelne Beratungsunternehmen aussprechen, können Ihnen aber helfen, sich im Angebot zu orientieren.

Viele Beratungsunternehmen betreiben eine sogenannte Kaltakquisition. Sie rufen ungefragt möglichst viele potenzielle Auftraggeber an und hoffen darauf, von dem einen oder anderen einen Termin für ein Erstgespräch zu erhalten. Wir empfehlen, sich solchen ungebetenen Anrufen gegenüber zurückhaltend zu verhalten.

## **2.3 Das Erstgespräch**

Nachdem Sie für sich das Thema und die Zielsetzung einer Unternehmensberatung eingegrenzt haben, nachdem Sie auch eine Vorstellung entwickelt haben, wie Sie sich die Zusammenarbeit mit einem Berater/einer Beraterin vorstellen könnten, und darüber hinaus mögliche, für Sie interessante Beratungsunternehmen identifiziert haben, sollten Sie mit mindestens zwei bis drei dieser Beratungsunternehmen ein kostenloses Erstgespräch führen. Ein solches Erstgespräch, auch Kontaktgespräch genannt, ist branchenüblich und dient der Auftragsklärung eines möglichen Beratungsauftrages. Dazu gehört auch die Schilderung Ihres Anliegens, die gegenseitigen Erwartungen und die Zielsetzung der Beratung.

Sollte ein Beratungsunternehmen ein solches kostenloses Erstgespräch ablehnen, ist dies ein Ausschlusskriterium.

## **Kompetenzen, Erfahrungen und Referenzen erfragen**

Der Beratungsprozess erfordert eine gemeinsame Vertrauensbasis zwischen Ihnen und Ihrem Beratungsunternehmen. Berater oder Beraterinnen müssen sich der Aufgabe gewachsen fühlen und den Beratungsprozess Ihren Wünschen und Bedürfnissen entsprechend gestalten können. Sie sollten daher in Ihrem Kontaktgespräch genau prüfen, ob das Beratungsunternehmen über die dafür erforderlichen einschlägigen Kompetenzen, Erfahrungen und Referenzen verfügt.

Durch den Beratungsprozess nehmen Berater oder Beraterinnen Einfluss auf die Entwicklung Ihres Unternehmens. Dabei wird die Beratungsleistung im Wesentlichen durch das professionelle Selbstverständnis oder die Beratungsphilosophie des Beratungsunternehmens bestimmt. Gleichen Sie deshalb im Vorfeld ab, ob Ihre Vorstellungen von einer Beratung mit denen des Beratungsunternehmens vereinbar sind. Sie sollten hierbei auch darauf achten, dass die vom Beratungsunternehmen vorgeschlagenen Maßnahmen Ihren Vorstellungen entsprechen und zu Ihrem Unternehmen „passen“.

Möglicherweise ist das von Ihnen favorisierte Beratungsunternehmen auch Mitglied in einem Berufsverband, der seinerseits Qualitätskriterien für die ihm angehörenden Organisationen aufstellt. Sie sollten sich daher nach einer möglichen Mitgliedschaft in Berufsverbänden oder nach dem Qualitätsverständnis des Beratungsunternehmens erkundigen.

## **Unabhängigkeit des Beraters/der Beraterin überprüfen**

Um in Ihrem Interesse beraten zu können, müssen Berater oder Beraterinnen unabhängig sein. Dies setzt auch voraus, dass sie keine konkurrierenden Interessen verfolgen. Prüfen Sie ggf. ob ein Interessenkonflikt dadurch entstehen könnte, dass das Beratungsunternehmen bereits für ein Konkurrenzunternehmen tätig ist. Einige Berater oder Beraterinnen machen diese Grundsätze zum festen Bestandteil ihrer Verträge. Sie verpflichten sich zu Objektivität und Neutralität, zu Vertraulichkeit im Umgang mit Kundendaten, zu fairem Wettbewerb und angemessener Preisbildung.

## **Mehrere Kontaktgespräche führen**

Bevor Sie sich für ein Beratungsunternehmen entscheiden, sollten Sie in jedem Fall mit mehreren Beratungsunternehmen Kontakt aufnehmen, um über entsprechende Vergleichsmöglichkeiten zu verfügen.

## **2.4 Öffentliche Beratungsförderung**

Bund und Länder fördern die Inanspruchnahme von Unternehmensberatungsleistungen mit einer Reihe unterschiedlicher Förderprogramme. Erkundigen Sie sich bei Ihrem Berufsverband, bei der örtlichen Wirtschaftsförderung oder anderen einschlägigen Organisationen nach möglichen Programmen. Auch die Beratungsunternehmen selbst können hier Empfehlungen geben.

Der Hinweis von Beratern und Beraterinnen auf mögliche Fördermittel sollte allerdings niemals der primäre Grund sein, ein Beratungsunternehmen zu beauftragen. Entscheidend ist, dass Sie den Eindruck haben, das für Sie „richtige“ Beratungsunternehmen gefunden zu haben.

Wenn Sie sich im Grundsatz für eine Beratung und für einen Berater oder eine Beraterin entschieden haben kann es durchaus interessant sein, eines der verfügbaren Beratungsförderungsprogramme in Anspruch zu nehmen. Dafür spricht natürlich der finanzielle Zuschuss von ca. 30 – 50 % der Beratungskosten. Mindestens genauso wertvoll können die Dienstleistungen und Rahmenbedingungen sein, die rund um diese Programme angeboten werden.

In aller Regel sind Sie als Auftraggeber oder als Auftraggeberin der Beratung auch der Antragsteller/die Antragstellerin für den Beratungszuschuss. Der Antrag ist in der Regel vor Abschluss des Beratungsvertrages von Ihnen bei einer entsprechenden Stelle einzureichen. Bei diesen Stellen handelt es sich um Agenturen der jeweiligen Beratungsförderungsprogramme und heißen Anlaufstellen, Beratungsstellen, Leitstellen o. ä. In der Regel sind sie angesiedelt bei den Wirtschaftsförderungen, Kammern (Handwerkskammer, IHKs), Regionalagenturen (NRW) oder anderen regionalen oder lokalen Einrichtungen. Im Internet finden Sie für das jeweilige Förderprogramm die zuständigen und für Sie ortsnahe zu erreichenden Agenturen. Diese Agenturen bieten in der Regel eine Erstberatung an, die Sie nutzen können, um Ihr Beratungsanliegen zu konkretisieren und zu überprüfen, ob und wie das jeweilige Programm von Ihnen genutzt werden kann. Mit den Agenturen können Sie möglicherweise auch abklären, ob Ihr Beratungsanliegen zum ausgewählten Beratungsunternehmen passt. Falls Sie sich noch nicht für ein Beratungsunternehmen entschieden haben, können Ihnen die Agenturen auch bei der Beraterauswahl behilflich sein. Die Richtlinien der Beratungsförderungsprogramme formulieren darüber hinaus Rahmenbedingungen für zuschussfähige Beratungen, die auf die Beratung Einfluss nehmen können. So verlangen einige Beratungsförderungsprogramme, dass ein bestimmter Anteil der Beratung interaktiv zu gestalten und in Zusammenarbeit mit Ihnen als Auftraggeber/Auftraggeberin zu erbringen ist oder es werden Rahmenbedingungen für die Abschlussdokumentation der Beratung festgelegt. Ziel dieser Vorgaben ist es, Mindeststandards zu formulieren und die Qualität der Beratungsleistungen zu verbessern.

## **2.5 Der Beratungsvertrag**

Eine Unternehmensberatung wird zwischen Ihnen und dem Beratungsunternehmen mit einem Beratungsvertrag vereinbart. Dieser sollte klar, verständlich und für Ihr Unternehmen individuell formuliert sein und alle Ihnen wichtigen Punkte enthalten.

### **Schriftliche Angebote einfordern**

Wir empfehlen Ihnen weiterhin, sich schriftliche Angebote vorlegen zu lassen, in denen Gegenstand, Umfang, Methoden, Vorgehensweisen und Kosten der Beratung genau aufgeführt werden.

## **Ziele und Inhalte der Beratung beleuchten**

Sie sollten im Vorfeld auch Chancen und Grenzen der Beratung thematisieren und Zeitpunkte für Kontrollschleifen im Beratungsprozess einplanen, zu denen Sie gemeinsam mit Ihrem Berater oder Ihrer Beraterin reflektieren, ob das Beratungsziel und die Inhalte noch stimmen oder Kurskorrekturen vorgenommen werden sollten.

## **Selbstüberprüfung einplanen**

Üblicherweise haben Beraterinnen und Berater nach Abschluss der Beratung ein Interesse daran zu erfahren, wie sich Ihr Unternehmen weiterentwickelt hat und inwieweit die gemeinsam entwickelten weiteren Planungsschritte in der Praxis realisiert wurden. Wir empfehlen Ihnen, einen Beratungstag für eine Selbstüberprüfung zu reservieren, die einige Wochen nach dem Ende des eigentlichen Beratungsprozesses durchgeführt werden sollte.

## **Beratungsvertrag ist kündbar**

Wenn Sie trotz gründlicher Prüfung in der laufenden Beratung zu dem Ergebnis kommen, dass Sie sich in der Auswahl Ihres Beratungsunternehmens geirrt haben, die gewünschten Kenntnisse nicht vorhanden sind oder Sie feststellen müssen, dass „die Chemie nicht stimmt“, so können Sie die Beratung jederzeit beenden (Dienstvertragsrecht gem. §§ 627 und 628 BGB).

## **Ziele, Aufgaben, Vorgehensweisen und Zeitkontingente definieren**

Je nachdem, für welches Beratungsunternehmen Sie sich entschieden haben, sind die Methoden und Vorgehensweisen unterschiedlich. Sie hängen vom jeweiligen Beratungsansatz und von der Ausbildung und den Kompetenzen der Beratenden ab. Die zu bearbeitenden Aufgaben sind je nach Beratungsanliegen ebenfalls zu definieren. Vereinbaren Sie mit Ihrem Beratungsunternehmen zu Beginn Ziel, Umfang und Schwerpunkte der Beratung mit den jeweils dafür vorgesehenen Zeitkontingenten bzw. Beratungstagen.

## **Dokumentation**

Vereinbaren Sie mit dem Beratungsunternehmen die kontinuierliche Dokumentation des Beratungsprozesses mit Hilfe entsprechender Ergebnisprotokolle und vereinbaren Sie einen Zeitraum, innerhalb dessen diese Protokolle vom Beratungsunternehmen vorzulegen sind (z. B. innerhalb einer Woche).

## **Bei öffentlicher Förderung**

Einige Förderprogramme setzen voraus, dass die formelle Beratungsbeauftragung erst nach der Beantragung der Förderung bzw. nach dessen Bewilligung abgeschlossen werden darf. Prüfen Sie die entsprechenden Förderrichtlinien.

## **Ort der Beratung**

Es empfiehlt sich, dass Sie sich mit dem Beratungsunternehmen darüber abstimmen, wo die Beratung stattfindet. Insbesondere die interaktiven Teile der Beratung, bei denen der Berater oder die Beraterin mit Ihnen und/oder Ihrem Team arbeitet, sollten in Ihrem Unternehmen stattfinden. Gespräche mit Banken, Behörden, Lieferanten, Kunden usw. finden sinnvoller Weise bei den jeweiligen Gesprächspartnern statt. Für Hintergrundrecherchen ist es möglicherweise sinnvoll, dass der Berater oder die Beraterin diese im Beratungsunternehmen erarbeiten. Damit Sie und Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen möglichst großen Nutzen haben ist es empfehlenswert, den Beratungsprozess so zu gestalten, dass Berater oder Beraterinnen und Unternehmensvertreter oder Unternehmensvertreterinnen persönlich miteinander arbeiten (in Beratungsgesprächen, Workshops, Interviews etc.). Die Beratung sollte daher grundsätzlich im Unternehmen und mit Beteiligung von Unternehmensbeschäftigten stattfinden.

## **Fälligkeitstermine für Beratungshonorar vereinbaren**

Wir empfehlen Ihnen ferner, vertraglich festzuhalten, wann das vereinbarte Beratungshonorar fällig wird. Sie sollten Beratungshonorare erst nach erbrachter Leistung und nicht im Voraus bezahlen. Vor allem bei länger dauernden Beratungen hat es sich bewährt, für das Beratungshonorar zwei oder ggf. mehrere Fälligkeitstermine zu vereinbaren.

## **Beratungshonorar individuell vereinbaren**

Die Beratungshonorare variieren zum Teil sehr stark. Prüfen Sie die verschiedenen schriftlichen Angebote auch hinsichtlich der Beratungskosten und vereinbaren Sie mit dem Beratungsunternehmen ein individuelles Beratungshonorar.

# **3. Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen während der Beratung?**

## **3.1 Partnerschaftliche Zusammenarbeit im Beratungsprozess**

Das Beratungsunternehmen Ihrer Wahl sollte die Zusammenarbeit mit Ihnen in partnerschaftlicher Weise gestalten.

### **Projektsteuerung**

Die Projektsteuerung erfolgt in enger Abstimmung mit Ihnen, d. h. das Vorgehen des Beratungsunternehmens muss in jedem Punkt mit Ihnen abgestimmt werden. Bei unabgesprochenen Alleingängen des Beratungsunternehmens sollten Sie den Abbruch der Beratung in Erwägung ziehen.

## **Verständliche Sprache**

Es kommt vor, dass Beratungsunternehmen Sie mit einer abgehobenen, unverständlichen Fachsprache beeindrucken wollen. Qualifizierte Beratungsunternehmen haben das nicht nötig. Bestehen Sie auf kontinuierliche Kommunikation mit dem Beratungsunternehmen in einer klaren, verständlichen Sprache sodass Sie jederzeit über die Vorgehensweise und (Zwischen)-ergebnisse informiert sind.

## **Verbesserung der Problemlösungskompetenz Ihres Unternehmens**

In der Beratung werden möglicherweise Spezialfragen behandelt, die nicht zu Ihrem Tagesgeschäft gehören wie etwa Investitions- und Finanzierungsfragen, rechtliche Probleme u. a. In diesen Fällen kann es sinnvoll sein, das Beratungsunternehmen als Experten anzufragen, das in Ihrem Auftrag für Sie diese Fragen löst, ohne dass Sie selbst dabei Experte für die Lösung solcher Fragestellungen werden. In vielen anderen Fällen werden in Beratungsprojekten aber Fragen bearbeitet, die Ihre alltägliche Arbeit beeinflussen wie z. B. die Weiterentwicklung Ihrer Produkte und Dienstleistungen, die Fortschreibung Ihres Marketingansatzes, Fragen der Organisationsgestaltung und -entwicklung, Fragen der Personalentwicklung und der Weiterbildung, die Einführung eines Mahnwesens oder anderes. In diesen Fällen sollte der Beratungsprozess so angelegt sein, dass Sie als Auftraggeber/Auftraggeberin das Prozess- und Fach-Knowhow des Beratungsunternehmens nutzen können, um für Ihr Unternehmen eine individuelle, maßgeschneiderte Lösung zu erarbeiten. Geben Sie sich hier nicht mit Standardvorschlägen des Beratungsunternehmens zufrieden.

In diesen Fällen sollte das Beratungsunternehmen nicht nur externer Problemlöser für fachliche Fragen sein, sondern auch Prozessgestalter des Beratungsprozesses. Die Zielsetzung der Beratung besteht jetzt darin, dass Sie als Auftraggeber/Auftraggeberin im Prozess der Erarbeitung einer maßgeschneiderten, individuellen Lösung lernen, zukünftig derartige Fragestellungen selbst lösen zu können. Dazu empfiehlt sich ein dialogischer, interaktiver Beratungsansatz, bei dem Ihr Beratungsunternehmen nicht in erster Linie die Probleme für Sie löst, sondern Ihnen und Ihrem Unternehmen dabei hilft, die Probleme selbst zu lösen.

## **Beschäftigte in die Beratung einbeziehen**

In aller Regel empfiehlt es sich, betroffene Beschäftigte in die Beratung einzubeziehen. Dies beginnt bereits bei der Problemanalyse. Wenn die von einem betrieblichen Problem betroffenen Beschäftigten bereits bei der Formulierung der Fragestellung beteiligt werden, wird diese schon zu Beginn aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Auch bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen empfiehlt es sich, die Beschäftigten einzubeziehen. Dadurch können möglichst viele Aspekte und mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung bereits von Beginn an berücksichtigt werden. Indem die Veränderungsvorschläge unter Einbezug der Beschäftigten erarbeitet werden steigt die Akzeptanz der anschließenden betrieblichen Veränderungen. Insofern lässt sich der Erfolg eines Beratungsprojektes durch den Einbezug der Beschäftigten in mehrerlei Hinsicht verbessern.

### **3.2 Kontrollschleifen einplanen**

Im Rahmen des Erstgespräches haben Sie mit dem Beratungsunternehmen eine Auftragsklärung herbeigeführt und diese in einem Beratungsvertrag schriftlich niedergelegt. Dies ist keine Garantie dafür, dass die Beratung Ihren Wünschen entsprechend verläuft. Beratungsprozesse entfalten naturgemäß Eigendynamiken. Es ereignen sich unvorhergesehene und ungeplante Ereignisse, die bei Vertragsabschluss nicht bedacht worden sind und möglicherweise auch nicht bedacht werden konnten. Dies ist nicht die Ausnahme sondern die Regel in Beratungsprojekten. Es handelt sich insofern um Unvorhergesehenes, das bei Vertragsabschluss auch unvorhersehbar war. Umso wichtiger ist es, dass Sie sich während des Beratungsprozesses immer wieder mit Ihrem Berater/Ihrer Beraterin rückkoppeln und sich gemeinsam darüber verständigen, ob der Beratungsprozess weiterhin in Ihrem Interesse zur Erfüllung der von Ihnen gesetzten Ziele verläuft und in einem Klima stattfindet, dass der Zukunft Ihres Unternehmens zugute kommt. Auch vonseiten des Beratungsunternehmens sollte Interesse bestehen, in regelmäßigen Abständen diese Verständigung herbeizuführen.

Zur Sicherstellung eines fruchtbaren Beratungsprozesses empfiehlt es sich, Zwischenziele, Etappen oder auch Meilensteine zu definieren und so eine Verständigung zwischen allen Beteiligten darüber herzustellen, welche qualitativen und quantitativen Einzelergebnisse im Laufe einer Beratung erarbeitet werden sollen.

### **3.3 Beratungsprozess dokumentieren**

Wichtig ist auch, dass der laufende Beratungsprozess regelmäßig dokumentiert wird. Dies ist in der Regel Aufgabe des Beraters/der Beraterin. Denkbar ist aber auch, Verantwortliche („Kümmerer“) aus dem Unternehmen zu bestimmen, um bestimmte Prozesse zu dokumentieren. Geeignet sind hier insbesondere solche Personen, die nach Abschluss der Beratung die entsprechende Weiterentwicklung der Einzelprojekte verantwortlich weiterführen sollen. Wichtig ist, dass die Dokumentation allen an der Beratung Beteiligten die Möglichkeit gibt, den Prozess und die Ergebnisse nachzuvollziehen.

### **3.4 Außerordentliche Kündigung des Beratungsvertrages**

Trotz aller Sorgfalt sowohl auf Ihrer Seite als auch aufseiten des Beratungsunternehmens kann es immer wieder vorkommen, dass sich die Ansichten bezüglich des Beratungsprozesses, der Arbeitsweisen oder auch der Zielsetzungen so auseinanderentwickeln, dass Sie zu dem Schluss kommen, dass die Beratung nicht mehr Ihren Wünschen und Erwartungen entspricht. In diesem Fall sollten Sie nicht zögern, den Beratungsvertrag zu kündigen und so das Beratungsverhältnis zu beenden. Dies eröffnet Ihnen die Möglichkeit, entweder in eigener Regie die angestoßenen Projekte weiterzuentwickeln oder aber sich nach einem anderen, besser geeigneten Beratungsunternehmen umzuschauen.



## **4. Wie sichern Sie die Ergebnisse am Ende der Beratung?**

### **4.1 Der Beratungsbericht als Mittel zur Ergebnissicherung**

Am Ende eines Beratungsprojektes hat das Beratungsunternehmen dafür Sorge zu tragen, dass der Prozess und die Ergebnisse der Beratung in einem kurzen, klaren Bericht zusammengefasst werden. Der Adressat dieses Beratungsberichtes sind Sie als Auftraggeber oder Auftraggeberin. Insbesondere bei Beratungsprojekten, die durch eine öffentliche Förderung unterstützt worden sind, neigen Berater oder Beraterinnen gelegentlich dazu, einen Bericht zu verfassen, der sich explizit oder implizit an den Fördergeber wendet. Häufig finden sich hier Textbausteine und Worthülsen, die der Fachsprache des jeweiligen Förderprogramms entsprechen, Ihnen und Ihrem Unternehmen aber nicht weiterhelfen. Verlangen Sie einen Beratungsbericht, der sich auf Ihren Beratungsprozess und auf die entsprechenden Ergebnisse konzentriert und Sie dabei unterstützt, nach Beendigung der Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen eigenständig an den begonnenen Projekten in Ihrem Unternehmen weiterarbeiten zu können.

Der Bericht sollte aussagekräftige Informationen zu folgenden Punkten beinhalten:

#### **Ziel(e) der Maßnahme**

Was ist im Rahmen des Beratungsprozesses unternommen worden und welche Maßnahmen sind darüber hinaus verabredet worden um welche Wirkungen zu erzielen? Die einzelnen Maßnahmen oder Interventionen sowie die beabsichtigten Wirkungen sollten hier aufgeschlüsselt werden.

#### **Priorität**

Wenn mehrere Maßnahmen oder Interventionen unternommen oder für die Zukunft geplant worden sind ist hier zu klären, welches die wichtigsten und vordringlichsten sind, die mit der entsprechenden Priorität weiterverfolgt werden müssen.

#### **Ressourcen**

Im Beratungsbericht ist festzuhalten, welche Ressourcen für die jeweiligen Maßnahmen zur Verfügung stehen. Der Bericht liefert Antworten auf die Fragen: Welche finanziellen Budgets sind eingeplant worden? Welche Arbeitszeitbudgets stehen jeweils zur Verfügung?

#### **Nachweisverfahren bzw. Messgrößen**

Bei der Definition von Zielen ist es erforderlich, sich über Messgrößen zu verständigen. Wie wird eine betriebswirtschaftliche Verbesserung gemessen (z. B. Erhöhung des Umsatzes, des Deckungsbeitrages, des Gewinns usw.)? Wie wird beispielsweise die Erhöhung der Kundenzufriedenheit gemessen (z. B. Rückgang der Retouren, Verringerung der Beschwerden, positives Feedback in Internetblogs usw.)? Wie kann die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit gemessen werden (z. B. Verringerung des Krankenstandes, Verringerung der Fluktuation, Verbesserung des Betriebsklimas usw.)? Für die gemeinsame Beurteilung des Beratungserfolges oder -misserfolges ist es erforderlich, dass Sie sich mit Ihrem Beratungsunternehmen auf solche gemeinsamen Bewertungsmaßstäbe verständigen.



## **Verantwortliche und Beteiligte**

Es ist empfehlenswert, für die einzelnen Maßnahmen Projektverantwortliche („Kümmerer“) zu bestimmen, die dafür Sorge tragen, dass die geplanten weiteren Maßnahmen vereinbarungsgemäß umgesetzt werden. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass begonnene Projekte nach Abschluss der Beratung im Sande verlaufen und nicht weiter verfolgt werden. Sinnvoller Weise wurden diese „Kümmerer“ bereits während der Beratung bestimmt. Die Zuordnung dieser Personen zu den Maßnahmen ist im Beratungsbericht festzuhalten.

## **Umsetzungszeitraum**

Für die weitere Durchführung der Maßnahmen ist es erforderlich, den jeweiligen Zeitrahmen festzulegen. Im Beratungsbericht ist festzuhalten, von wann bis wann die Maßnahmen oder einzelne Elemente realisiert werden sollen.

## **Umsetzungsstand/-grad, Ergebnis**

Zum Zeitpunkt des Beratungsabschlusses werden möglicherweise einige Maßnahmen bereits abgeschlossen sein, einige werden noch laufen, andere sind vielleicht erst in naher Zukunft geplant. Der Beratungsbericht muss hier Auskunft über den aktuellen Umsetzungsstand der einzelnen Maßnahmen geben.

## **Beratungsbericht unterzeichnen**

Der Beratungsbericht hat die Funktion, den Beratungsprozess zu dokumentieren und dient als Grundlage für die Weiterführung des eingeleiteten Veränderungsprozesses in Ihrem Unternehmen.

Am Ende der Beratung sollten Sie als Unternehmer oder Unternehmerin den vom Beratungsunternehmen unterschriebenen Beratungsbericht gegenzeichnen und damit zum Ausdruck bringen, dass in diesem Dokument die Ergebnisse ihres gemeinsamen Arbeitsprozesses treffend zusammengefasst worden sind.

## **Vollständigkeitserklärung**

Wir empfehlen Ihnen, in Ihrem Interesse und auch im Interesse des Beratungsunternehmens in einer Abnahmeerklärung bzw. Vollständigkeitserklärung zu erklären, dass die im Beratungsvertrag formulierten Leistungen erbracht worden sind.

## **4.2 Abschlussgespräch mit gegenseitigem Feedback**

Am Ende des Beratungsprozesses sollten Sie mit Ihrem Beratungsunternehmen ein Abschlussgespräch führen. Der Beratungsbericht dient dazu als Grundlage. Dieses Gespräch sollten Sie auch zu einem gegenseitigen Feedback nutzen, das sowohl Ihnen als auch dem Beratungsunternehmen hilft, die gemeinsame Arbeit zu reflektieren. Das Abschlussgespräch kann so zu weiteren Erkenntnissen und Einsichten für Ihre weitere Arbeit führen.

### **4.3 Abrechnung öffentlicher Fördermittel**

Am Ende der Beratung zahlen Sie das noch ausstehende (Rest-) Honorar. Falls Sie öffentliche Fördermittel für die Beratung in Anspruch nehmen wollen sind jetzt die entsprechenden formalen Schritte vorzunehmen, wie sie vom jeweiligen Förderprogramm vorgeschrieben sind. Das Beratungsunternehmen sollte Sie dabei unterstützen.

### **4.4 Mit dem Beratungsunternehmen in Kontakt bleiben?**

Wenn die Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen zu Ihrer Zufriedenheit verlaufen ist, dann haben nicht nur Sie bzw. Ihr Unternehmen profitiert, sondern auch der Berater/die Beraterin hat Ihr Unternehmen recht genau kennen gelernt. Das Beratungsunternehmen kennt auch Ihre mittelfristige Planung und hat möglicherweise auch eine Vorstellung davon, welche Schwierigkeiten noch zu bewältigen sein werden. Es kann daher in Ihrem Interesse sein, dieses Knowhow des Beratungsunternehmens zu nutzen und etwa einen „Wartungsvertrag“ abzuschließen. Dieser könnte beinhalten, dass Sie in größeren Abständen, z. B. jedes halbe Jahr, mit Ihrem Berater/Ihrer Beraterin einen Telefontermin vereinbaren, der Ihnen Gelegenheit gibt, die weitere Entwicklung Ihres Unternehmens mit dem Berater/der Beraterin zu besprechen um auf Probleme, Fehlentwicklungen oder Unvorhergesehenes frühzeitig reagieren zu können. Eine solche Vereinbarung gibt beiden Seiten auch Gelegenheit, bei neuen strategischen Herausforderungen in einen erneuten Beratungsprozess einzutreten.

## **5. Statt eines Anhangs**

Sicher erwarten Sie jetzt einen Anhang mit Adressen von empfehlenswerten Beratungsunternehmen, einer Übersicht über Förderprogramme oder Hinweise auf Ansprechpartner, die Ihnen die eine oder andere Erstinformation vermitteln können.

Alles dies finden Sie hier nicht.

Ein Verzeichnis empfehlenswerter Beratungsunternehmen ist u. a. deshalb nicht sinnvoll, weil ein für Sie empfehlenswertes Beratungsunternehmen für viele andere möglicherweise nicht empfehlenswert ist z. B. wegen seiner Fachlichkeit, seines methodischen Ansatzes, seines Kundenkreises, wegen der Entfernung zwischen dem Beratungsunternehmen und den möglichen Kundenunternehmen usw.

Eine Übersicht über Förderprogramme ist ebenfalls wenig sinnvoll, weil sich diese häufig ändern oder weil sie eingestellt werden während gleichzeitig neue erscheinen. Einige Förderprogramme können bundesweit abgerufen werden, viele andere sind nur in einzelnen Bundesländern verfügbar.

Ähnlich verhält es sich mit Institutionen, die für eine Erstauskunft bereit stehen. Auch wenn hier die Fluktuation nicht so hoch ist wie bei den Förderprogrammen, so ändern sich auch hier Adressen, Ansprechpartner, Telefonnummern usw.

Insofern wäre ein Anhang bereits unmittelbar nach Erscheinen der Broschüre nicht mehr aktuell.

Stattdessen möchten wir Ihnen einige Tipps für Ihre eigene Suche nach entsprechenden Informationen anbieten.

Institutionen, die für erste Auskünfte zur Verfügung stehen, sind beispielsweise Einrichtungen der Wirtschaftsförderung, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern oder auch Berufsverbände. Kombinieren Sie bei Ihrer Internetsuche diese Begriffe (z. B. Wirtschaftsförderung, Handwerkskammer, Verband xy usw.) mit dem Ort oder dem Bundesland Ihres Standortes. Dann erhalten Sie eine erste Auswahlliste, die interessante Ansprechpartner bieten könnte.

Auf der Suche nach Förderprogrammen können Sie das Stichwort „Beratungsförderung“ mit Ihrem Bundesland und/oder mit Ihrer Branche kombinieren.

Wenn Sie Beratungsunternehmen in Ihrer Nähe suchen können Sie entsprechend vorgehen. Es existieren auch viele Beraterverzeichnisse oder Beraterbörsen. Hier sollten Sie darauf achten, wer die Herausgeber sind. Den finden Sie im jeweiligen Impressum. Große Beratungsunternehmen oder -verbände nutzen solche Verzeichnisse, um „ihre“ Berater zu bewerben. Wählen Sie zunächst besser solche Verzeichnisse, die von unabhängigen Dritten bereitgestellt werden, wie z. B. von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) auf Bundesebene oder von der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) für das Land Nordrhein-Westfalen.

Seien Sie kritisch und hinterfragen Sie alle Informationsangebote dahingehend, wer daran interessiert ist, die jeweiligen Informationen ins Netz zu stellen um möglichst objektive Hinweise zu erhalten und nicht zu schnell schönen Werbeversprechen zu erliegen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Ihrer Wahl.

Ihr KMU-INNOSTRAT-Team

Quellen:

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (Hrsg.) (2010): Mit Potentialberatung modernisieren - Ein Leitfaden für Unternehmen, Arbeitspapiere 18, Bottrop.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2006): Was ist gute Arbeit?, Dortmund/ Berlin/ Dresden.

INQA Mittelstand (Hrsg.) (2010): Check „Guter Mittelstand: Erfolg ist kein Zufall“, Berlin.