

Unternehmensberater – Mittler zwischen Theorie und Praxis

Von Dr. Uwe Rentmeister

„So einer kommt mir nicht ins Haus! Der kostet nur viel Geld und erzählt mir dafür Dinge, die ich auch schon vorher wusste.“ „Wir waren betriebsblind! Ohne die Unterstützung durch den externen Berater hätten wir die Neugestaltung unserer Geschäftsprozesse nicht bewältigen können.“ Kaum eine Branche ruft derart zwiespältige Gefühle hervor, wie die der Unternehmensberater. Nach einer Handelsblatt-Umfrage vom Sommer diesen Jahres lehnen ein Drittel der Unternehmen in Deutschland den Einsatz von externen Beratern grundsätzlich ab. 54 Prozent der Firmen, die Berater im Haus hatten, waren hingegen zufrieden und wollen diese Dienstleistung wieder in Anspruch nehmen. Und dass, obwohl nur durchschnittlich 69 Prozent der Empfehlungen, die die Berater abliefern auch wirklich umgesetzt werden. Was also hat es auf sich mit den Damen und Herren, die dem gängigen Vorurteil nach jung-dynamisch im feinen Kostümchen oder Nadelstreifenanzug daherkommen, überall die Nase reinstecken und dann schicke Power-Point-Präsentationen produzieren, die von Anglizismen und Begriffen aus der Welt der reinen Betriebswirtschaftslehre überquellen.

Was ist Unternehmensberatung?

"Unternehmensberatung" wird definiert als eine Dienstleistung, die durch eine oder mehrere unabhängige und qualifizierte Person(en) erbracht wird. Sie hat zum Inhalt, Probleme zu identifizieren, zu definieren und zu analysieren, welche die Organisation, Prozesse, Strategien, Methoden und Kultur des beauftragenden Unternehmens betreffen. Es sind Problemlösungen zu erarbeiten, zu planen und im Unternehmen begleitend zu realisieren.

Die Anforderungen, die an die Berater zu stellen sind, damit sie dieser Definition gerecht werden, sind daher recht umfangreich und vielfältig. Üblicherweise werden fundierte kaufmännische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse gefordert, wie sie bspw. in entsprechenden Studiengängen erworben werden. Berührt die Beratung auch technische Aspekte, erweitern sich die Anforderungen entsprechend. Neben diesen formalen Qualifikationen sollten noch Persönlichkeitsmerkmale hinzukommen, die für eine beratende Tätigkeit wichtig sind, z.B. analytische Fähigkeiten sowie überzeugendes, seriöses Auf-

treten, Sprachkompetenz und ggf. interkulturelle Kompetenz. Häufig sind Zusatzkenntnisse im Bereich Recht, betriebliches Rechnungswesen und Finanzwirtschaft von Vorteil.

Warum Unternehmensberatung?

Das Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW) gibt folgende Gründe an, die für die Inanspruchnahme eines Beraters sprechen:

1. Die breite Erfahrung des Fachmanns von außen gibt neue Anstöße. Er verfügt auch oft über ein erprobtes und ausgereiftes Instrumentarium zur Problemlösung.
2. Der Berater ist ein neutraler und unabhängiger Gesprächspartner; dadurch kommen Gedanken zum Ausdruck, die sonst nicht angesprochen werden.
3. Die vorhandene Kapazität an Mitarbeitern wird auf Zeit erweitert.
4. Eine spezielle Beratung ist kostengünstiger als die Einstellung neuer Mitarbeiter für die gleiche Aufgabe.
5. Beratungskosten sind proportionale Kosten.
6. Die Meinung eines Fachmanns von außen wird ernster genommen.
7. Der Berater schafft ein konstruktives Spannungsfeld: Unterschiedliche Meinungen prallen aufeinander und führen schneller zu neuen Lösungen.

Unternehmen aller Branchen nehmen oftmals die Hilfe externer Beratungsfirmen in Anspruch, weil es ihnen als unmittelbar am Geschehen Beteiligte sehr schwer fällt, die Vernetztheit der internen Strukturen und Ereignisse zu überblicken. Hier kann ein außenstehender, neutraler Beobachter hilfreich sein, indem er konsequent die Aufmerksamkeit darauf lenkt, welche Maßnahmen welche Wirkungen haben oder haben könnten.

Dabei prägen allerdings eine Vielzahl von Vorurteilen und Missverständnissen das Bild des Unternehmensberaters. Vor allem Klein- und Mittelbetriebe sehen nur die Kosten, nicht aber den Nutzen der Beratung. Es herrscht die Meinung vor, Beratung sei etwas, das sich nur Großbetriebe leisten könnten, wobei vor allem an die klassischen, internationalen Beratungsunternehmen mit Hundertschaften an Beratern, wie etwa McKinsey, Roland Berger & Partner, Boston Consulting Group und dergleichen mehr gedacht wird. Diese Beratungsfirmen haben, durch meist strikt betriebswirtschaftlich oder technisch orientierte Fachberatung, auch das Bild des Beraters als „Trouble-Shooter“ geprägt, der

dann ins Unternehmen kommt, wenn es darum geht Re-Engineering, beinharte Kostensenkung oder Sanierung durchzuführen.

Die Dienstleistung Unternehmensberatung umfasst jedoch ein viel breiteres Spektrum, das üblicherweise in vier Bereiche zusammen gefasst wird: Die Beratungsfelder Strategieberatung, Organisationsberatung, IT-Beratung und -Services sowie Human-Ressource-Beratung.

Zur **Strategieberatung** werden Beratungsprojekte gezählt, die auf die grundsätzliche und zumeist langfristige Unternehmensphilosophie, -politik oder -strategie zielen. Dazu zählen strategische Marketingthemen, M&A-Projekte sowie Fragen der Unternehmensstrukturen.

Die **Organisationsberatung** umfasst sämtliche Projekte, welche die Prozesse in den Kundenunternehmen auf Optimierungspotenzial untersuchen. Aktuelle Themen in diesem Beratungsfeld sind z.B. Chain Management, Customer Relationship Management, Logistikberatung, Projektmanagement und die Einführung von Managementsystemen. Die Organisationsberatung, die auch als Prozessberatung bezeichnet wird, hat sich mittlerweile zum größten Beratungsfeld entwickelt.

Auf das Beratungsfeld **IT-Beratung und -Services** entfallen herstellerneutrale Dienstleistungen der Analyse, Auswahl und Implementierung von Hard- und Softwaresystemen.

Die **Human-Ressource-Beratung** stellt die Mitarbeiter der Unternehmen in den Mittelpunkt der Beratungsleistung. Themen sind neben der Personalentwicklung Vergütungsfragen, Personalbedarfs- und -einsatzplanung, Coaching sowie die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften, die Personalberatung.

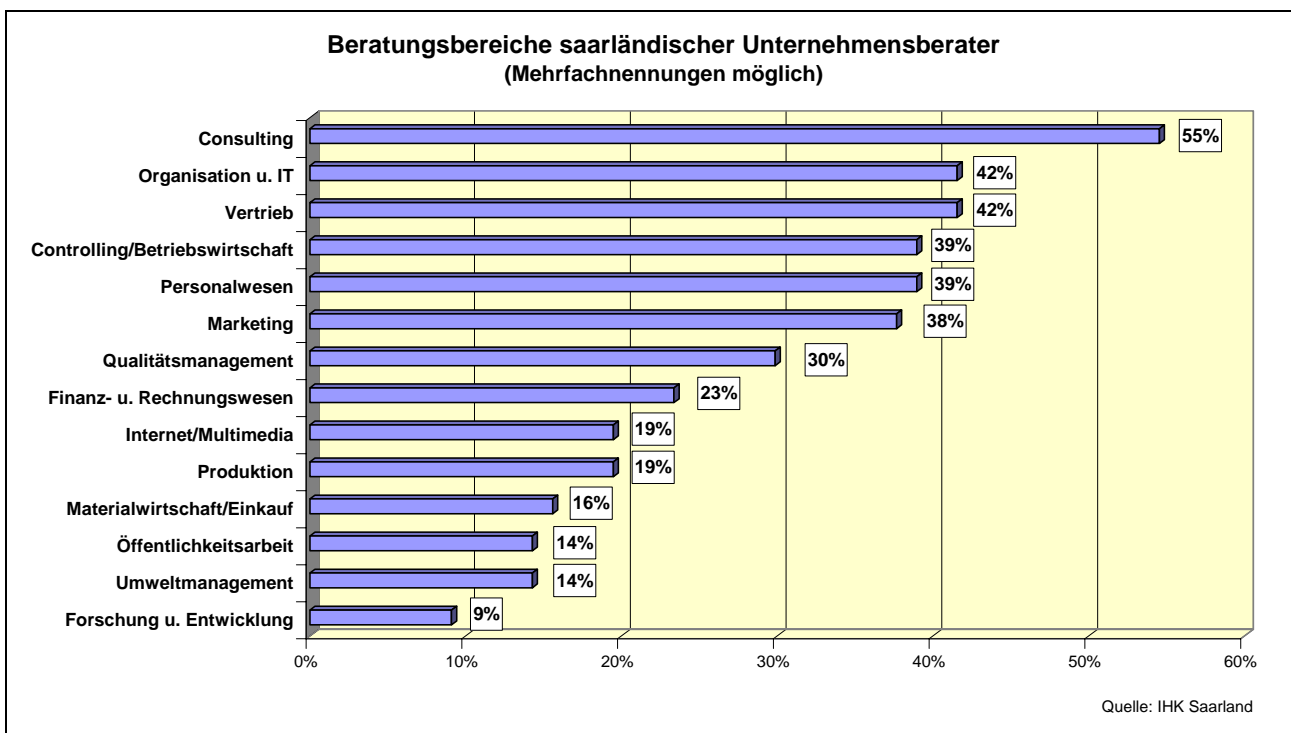
Entwicklung des Beratermarktes in Deutschland

Seit Jahrzehnten sind es überwiegend die Dienstleistungen, die in Deutschland Wachstum und Beschäftigung tragen. Vor allem die unternehmensorientierten Dienstleister und hierbei speziell auch die Unternehmensberater waren eine der am stärksten wachsenden Branchen. Erst in den Jahren nach den Anschlägen vom 11. September, dem Ende des „New-Economy“-Hype und der anschließenden weltweiten konjunkturellen Flaute hat sich dieser Wachstumstrend merklich abgeschwächt.

Nach zwei eher durchwachsenen Geschäftsjahren hat das Beratungsgeschäft in Deutschland aber langsam wieder angezogen: Für das Jahr 2004 weist die Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2004“ des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) einen Umsatzanstieg um ein Prozent auf 12,34 Mrd. Euro (2003: 12,23 Mrd. Euro) aus. In den Jahren 2002 und 2003 waren die Branchenumsätze um 4,5 Prozent bzw. um 0,5 Prozent gesunken. Für das Jahr 2005 erwarten Unternehmensberater ein Umsatzplus von rund drei Prozent. Nicht zuletzt deshalb planen die Beratungsunternehmen auch wieder vermehrt Personaleinstellungen. 2004 arbeiteten in Deutschland über 67.000 Unternehmens- und Personalberater in rund 14.300 Beratungsgesellschaften. Hinzukommen zahllose, freiberuflich tätige Berater.

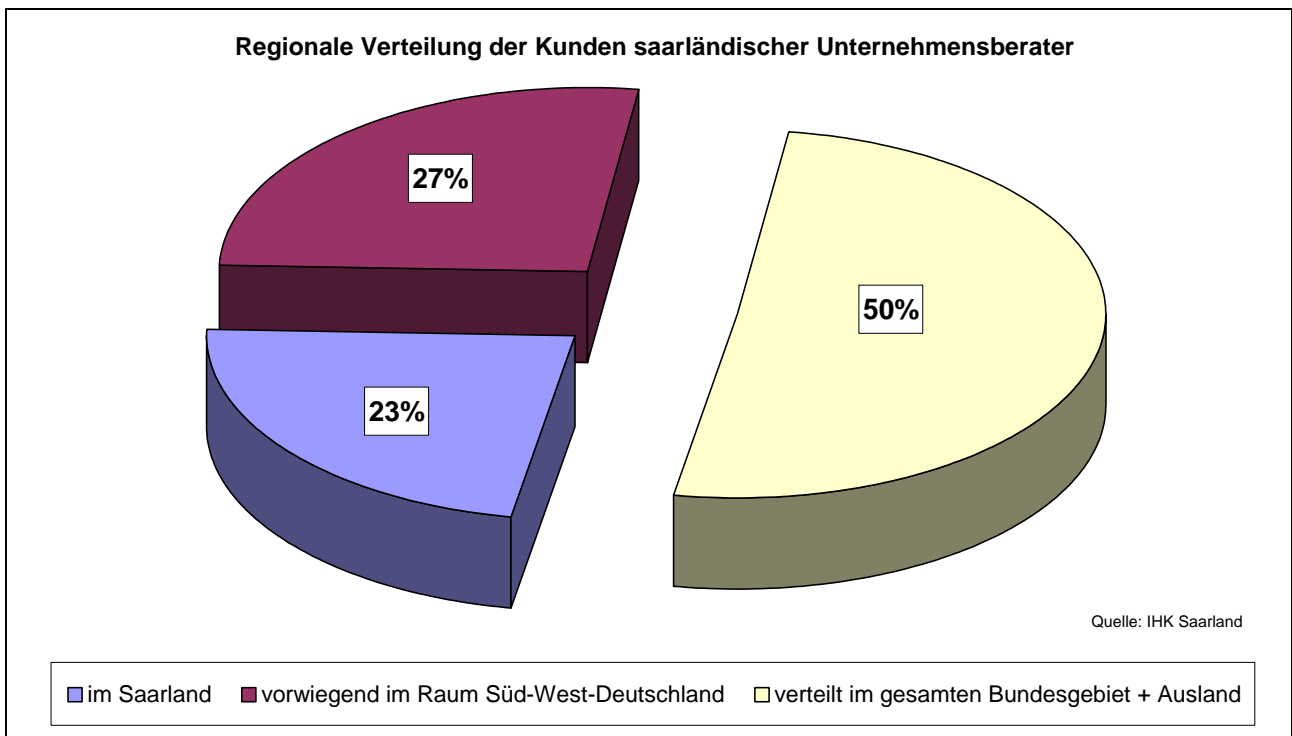
Unternehmensberater im Saarland ...

Die IHK hat im Rahmen einer Marktstudie den Beratermarkt im Saarland untersucht und dabei zunächst das überraschende Ergebnis zu Tage gefördert, dass bei ihr ca. 1.400 „Unternehmensberater“ eingetragen sind. Bei genauerem Hinsehen sind davon allerdings nur ein Bruchteil tatsächlich im Bereich allgemeine Wirtschaftsberatung, technische Beratung und Personalberatung tätig.



Ein auffallendes Ergebnis der IHK-Umfrage ist, dass die Beratungsunternehmen hierzulande rund 77 Prozent ihrer Kunden außerhalb des Saarlandes finden. Offenbar nicht nur, weil der saarländische Markt für Beratungsleistungen relativ eng ist, sondern auch,

weil die Angebote und Leistungen der saarländischen Berater überregional konkurrenzfähig sind.



Die Studie der IHK ergab auch, dass die saarländischen Unternehmensberater dabei erfolgreich Kunden aus den verschiedensten Branchen akquirieren. Z.B. aus:

- Industrie
 - Automobil + Zulieferer
 - Maschinenbau/Elektro
 - Pharma/Medizintechnik
 - Chemie/Textilien/Kunststoff/Verpackungen/Folien
 - Lebensmittel/Konsumgüter
 - Bau
- Dienstleistungen
 - IT/Telekommunikation/Medien
 - Banken/SPK/Versicherungen/Finanzdienstleister
 - Tourismus/Gastronomie
 - Gesundheitswesen/Altenpflege/Wellness
 - Logistik/Transport
- Handel

gründen ein Branchenforum ...

Sehr aktiv zeigten sich die saarländischen Unternehmensberater auch bei der Vernetzung innerhalb der Branche. Mehr als 70 Prozent gaben an, dass sie bereits mit anderen Unternehmensberatern kooperieren und auch offen für weitere „Partnerschaften“ sind. Nicht zuletzt aufgrund dieses Ergebnisses wurde im Frühjahr 2004 das IHK-Branchenforum „Unternehmensberater“ gegründet. Mit diesem Forum möchte die IHK das breite Spektrum der Unternehmensberater im Saarland zu einem Netzwerk verknüpfen. Das Forum soll vor allem eine Plattform bieten, die die saarländischen Unternehmensberater darin unterstützt, Kontakte zu knüpfen, Informationen auszutauschen und Synergien zu nutzen. Schließlich soll das Branchenforum auch dazu beitragen, das Saarland als Standort für vielseitige und qualitativ hochwertige Beratungsdienstleistungen zu profilieren.

Zu den Leistungen des Branchenforums gehören neben regelmäßigen Veranstaltungen auch die Einrichtung eines eigenen Internetportals mit einer umfassenden Firmendatenbank, Terminhinweisen, nützlichen Web-Links und zahlreichen weiteren Servicefunktionen (www.saarland.ihk.de -> Unternehmen -> Branchenforum Unternehmensberater).

und setzen auf Qualität

Für den Beruf des Unternehmensberaters existiert in Deutschland, wie auch in den meisten anderen Ländern, immer noch keine gesetzlich geschützte Berufsbezeichnung. Es existieren keine Zugangskontrollen, standardisierte Ausbildungsgänge oder ethische Standards. Daher kann sich jeder, unabhängig von seiner Qualifikation und Erfahrung, die Bezeichnungen Unternehmensberater, Wirtschaftsberater oder Betriebsberater auf die Visitenkarte drucken lassen. Seit einigen Jahren gibt es allerdings intensive Bemühungen, gewisse Professionalisierungsstandards zu etablieren. Neben dem BDU, der seit dem Jahre 1954 die Professionalisierung der Beraterbranche vorantreibt, sind es oftmals kleine Gruppen und Netzwerke von Beratern, die sich selbst – meist sehr strenge – Standards auferlegen. So auch die aus dem IHK-Branchenforum Unternehmensberater hervorgegangene Initiative, die nicht nur einen umfangreichen Anforderungskatalog erstellt hat, sondern für die nahe Zukunft sogar ein Auditierungsverfahren durch externe Sachverständige anstrebt.

Gut aufgestellt: Mitglieder der Initiativegruppe „Qualitätsstandards in der Unternehmensberatung“ des IHK-Branchenforums Unternehmensberater.



V.l.: Marion Schenk, Ralf Hafner, Ferdinand Schank, Irene Scheidgen, Dieter Piro, Herbert Michler, Norbert Böhm, Rolf J. Krämer, Helmut Backes, Erwin Blug, Rudolf Lauer.