

# Unternehmensberater gezielt auswählen

## Praxistipps für GmbH-Geschäftsführer

Unternehmer sind bei manchen Themen der Unternehmensführung nicht selber Experten. Gerade in kleineren Unternehmen fehlt es häufig auch an entsprechend fachlich qualifizierten Mitarbeitern. Was liegt da näher, als sich Unterstützung von außen zu holen – durch einen Berater, der genau zu diesem Thema die nötige Expertise einbringen kann. Doch wie die passende Beraterpersönlichkeit gezielt auswählen? Die Antwort auf diese Frage gibt dieser Beitrag mit Tipps aus der Beraterpraxis.

Hintergrund für diese Ausgangslage ist der berufliche Weg vieler Unternehmer, der in der branchenfachlichen Seite des Unternehmens begonnen hat. Die Themen der Unternehmensführung wie zum Beispiel Marktbearbeitung und Akquisition, Steuerung und Controlling, Jahresabschluss, Finanzierung, Mitarbeiterführung, Selbstmanagement etc. kommen dann einfach mit dazu und werden oft neben dem Tagesgeschäft bewältigt – doch nicht wirklich systematisch und zukunftsichernd bearbeitet. Und solange die Konjunktur gut läuft, geht das ja auch vielfach gut. Und dennoch ist vielen Unternehmern bewusst, dass sie „eigentlich“ verschiedene Themen systematischer und fachlich tiefer angehen müssten.



### Der schnelle Weg zum Steuerberater – immer sinnvoll?

Da liegt es nahe und wird auch oft genauso gemacht: Ich frage einfach meinen Steuerberater. Das kann funktionieren – muss aber nicht. Denn nicht alle Steuerberater sind auch in Themen der Unternehmensführung wirklich fit und/oder haben dazu fundierte Beratungserfahrung. Ihre Aufgabe ist die steuerliche Beratung – und diese Aufgabe umfassend zu erfüllen, ist bei der deutschen Steuergesetzgebung wahrlich anspruchsvoll genug.

Daher empfiehlt es sich in jedem Fall vor einem schnellen Anruf bei der Steuerkanzlei erst einmal zu überlegen, was der passende Berater mitbringen und welche Anforderungen er erfüllen sollte. Der dafür erforderliche Gedanken- und Zeitaufwand ist zwar nicht ganz klein, aber er lohnt sich allemal. Denn eine missglückte Beratungs-

zusammenarbeit ist für Unternehmen sehr viel teurer.

### Drei Fragen zum passenden Berater

Hinter dem Begriff „passend“ stehen in diesem Zusammenhang drei Fragen:

1. Welche konkrete Aufgabe steht an, für die eine externe Unterstützung genutzt werden soll?
2. Welche Anforderungen ergeben sich aus der Aufgabe?
3. Welche Anforderungen sollte ein Berater darüber hinaus erfüllen?

#### 1. Welche Aufgabe steht an?

Ein Thema oder eine konkrete Aufgabe steht an, für die das Unternehmen eine externe Unterstützung nutzen will. Zum Beispiel, weil für dieses Thema keine ausreichenden Kompetenzen im Unternehmen

vorhanden sind und/oder die zeitlichen Kapazitäten nicht ausreichen. Ein weiterer Grund ist oft, einen unbefangenen Blick von außen auf das eigene Unternehmen zu erhalten.

Der erste Schritt: Das Thema bzw. die Aufgabenstellung genau beschreiben. Am besten schriftlich. Bewährt hat es sich, über vierzehn Tage alle Stichworte, die einem dazu durch den Kopf gehen, zu sammeln und diese dann systematisch zu ordnen. Dabei sollten natürlich auch Hinweise der Mitarbeiter miteinbezogen werden. Ohne diesen ersten Schritt wird es schwer sein, die zweite Frage zu beantworten.

Dabei sollte auch bedacht werden, welchen Umfang die Beratung vermutlich haben wird oder welchen Umfang sich das Unternehmen vorstellt. Denn die Bandbreite in der Beratung reicht von einem Impulsgespräch über zwei oder drei Stunden, den tageweisen Einsatz bis hin zu umfassenden Beratungsprojekten über einen längeren Zeitraum. Und auch eine dauerhaft begleitende Beratung ist oft sinnvoll, zum Beispiel ein halber Tag jedes Vierteljahr zur Besprechung des Stands bei den Unternehmenszielen einschließlich Abweichungsanalyse und Ableitung von weiteren Aktivitäten zur Zielerreichung.

#### 2. Welche Anforderungen ergeben sich aus der Aufgabe?

Bei der Beantwortung dieser Frage sollten Unternehmen wiederum drei Perspektiven unterscheiden:

- ◆ Welche Branchenkenntnisse sind wichtig oder hilfreich?
- ◆ Welche Fachkenntnisse sind wichtig oder hilfreich?

- ◆ Welche Methodenkenntnisse sind wichtig oder hilfreich?

Auch hier empfiehlt sich wie bei der ersten Frage die Ergebnisse zu sammeln und zu ordnen.

### 3. Welche Anforderungen sollte ein Berater darüber hinaus erfüllen?

Bei dieser Frage geht es um allgemeine Anforderungen und um das, was ganz persönlich wichtig ist. Dabei ist zum Beispiel an Fragen nach

- ◆ der Größe des Beratungsunternehmens,
- ◆ dem Werdegang eines Beraters,
- ◆ der Einbindung in Netzwerke,
- ◆ der Zulassung zu Beratungsförderungen,
- ◆ regelmäßiger Fortbildung,
- ◆ dem Vorhandensein einer Vermögensschadenhaftpflichtversicherung,
- ◆ der Arbeitsweise des Beraters,
- ◆ der Einbindung von Mitarbeitern,
- ◆ der Dokumentation der Beratung,
- ◆ der stimmigen Chemie,
- ◆ Referenzen,
- ◆ dem Honorar,
- ◆ den Regeln in der Beratungsvereinbarung,

und ähnlichem mehr zu denken.

Auch an dieser Stelle ist es wichtig, diese Fragen aufzuschreiben und in eine sinnvolle Reihenfolge zu bringen. Damit schaffen sich Unternehmen eine gute Basis für das Führen des unverbindlichen Kennenlerngesprächs mit den ausgewählten und damit favorisierten Beratern.

#### Das Finden des passenden Beraters

Wo finden Unternehmen Berater, die voraussichtlich ihren Anforderungen entsprechen könnten? Die Berufsbezeichnung Unternehmensberater ist nicht geschützt (wie z.B. Steuerberater). Daher empfehlen sich Wege, die bereits eine Art „Vorprüfung“ beinhalten, wie z.B. die Empfehlung eines Unternehmerkollegen, der bereits gute Erfahrungen mit einem Berater gemacht hat.

Auch ein Blick in die Mitgliederverzeichnisse von Berufsverbänden von Unternehmensberatern kann weiterhelfen. Das sind vor allem der „BdU Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V.“ ([www.bdu.de](http://www.bdu.de)) und der Verband „Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e.V.“ ([www.kmu-berater.de](http://www.kmu-berater.de)). Auf deren Internetseiten sind die Qualitätsansprü-

che zu finden, die die Verbände an ihre Mitglieder stellen. Natürlich gibt es auch Mitgliederverzeichnisse wie z.B. [www.kmu-beraterboerse.de](http://www.kmu-beraterboerse.de).

Selbstverständlich kann man auch direkt im Internet recherchieren. Dort stößt man auf eine Reihe von Beraternetzwerken – im Gegensatz zu den beiden genannten Berufsverbänden sind das in der Regel Akquise-Netzwerke. Dort ist man als Berater Mitglied, um Aufträge zu generieren. Daher sollten dort die Aufnahmekriterien besonders genau in Augenschein genommen werden.

Hat man zwei, drei oder mehr durchaus passende Berater gefunden, kann zur weiteren Vorauswahl eine Tabelle hilfreich sein, in der die Anforderungen aufgelistet sind. In diese wird für die potenziellen Berater eingetragen, ob sie nach den vorliegenden Informationen die Anforderungen erfüllen oder nicht.

#### Das unverbindliche Kennenlerngespräch und die Auswahlentscheidung

Das Kennenlerngespräch mit den zwei bis drei passendsten potenziellen Beratern aus der Tabelle wird im Unternehmen selbst geführt. Es ist ein unverbindliches Gespräch, das heißt für das Unternehmen ist es kostenlos. Im Gespräch wird auch noch keine Entscheidung getroffen, da ein Vergleich erst nach Abschluss aller Gespräche möglich ist. Eine bewusste und gut überlegte Entscheidung kann somit erst eine im Anschluss fallen.

Basis ist die Gesprächsvorbereitung zu den drei oben besprochenen Fragen. Auch hier empfiehlt sich wieder eine detaillierte Auflistung als Vorbereitung. So werden einerseits im Gespräch keine Themen oder Aspekte vergessen, andererseits können in diese Liste gleich die wesentlichen Inhalte und Eindrücke notiert werden. Besonders interessant ist das, wenn von Unternehmensseite zwei oder mehrere Personen teilnehmen. Diese führen dann alle eine eigene Gesprächsliste und tauschen im Nachhinein ihre Eindrücke aus.

Nach getroffener Entscheidung wird das erste Telefonat mit dem ausgewählten Berater geführt. Wenn es zu einer Vereinbarung kommt, werden die anderen Berater ebenfalls angesprochen mit einer Absage. Dies ist nicht nur eine Frage der Höflich-

keit. Es könnte ja auch sein, dass es nur dieses Mal nicht ganz gepasst hat, eine Zusammenarbeit bei einer anderen Thematik zukünftig aber durchaus vorstellbar wäre.

Die Vereinbarung kann im ersten Schritt mündlich getroffen werden. Zur Sicherheit beider Seiten sollte allerdings eine schriftliche Vereinbarung, ein Beratungsvertrag, unmittelbar folgen und auf jeden Fall vor Beginn der Zusammenarbeit abgeschlossen werden. Und natürlich sollten Unternehmen nur einen Vertrag unterschreiben, der alle besprochenen Punkte vollständig und richtig festhält.

#### Die Beratung läuft – worauf zu achten ist

„Die Zusammenarbeit beginnt und läuft hoffentlich so wie sich beide Seiten das vorgestellt, besprochen und vereinbart haben. Aber auch in Beratungsprojekten kann es zu Missverständnissen oder Brüchen kommen oder es werden Termine nicht eingehalten oder Unternehmen stellen fest, dass ihre Erwartungen eben in der Realität doch nicht so erfüllt werden wie gedacht.“

Der erste Schritt ist dann immer das direkte Gespräch darüber. Direkt hat dabei zwei Dimensionen: Die zeitliche Dimension lautet unverzüglich, sofort – nichts anstehen lassen, ist dabei die Devise. Die inhaltliche Dimension lautet offen – wirklich alles ansprechen, was als „störend“ empfunden wird. Das gilt übrigens für beide Seiten. Und auch was gut läuft, darf man ansprechen.

Wenn dieses Gespräch nichts hilft, kann es notwendig sein im zweiten Schritt eine Zusammenarbeit vorzeitig zu beenden. Dieser Schritt hängt natürlich davon ab, was dazu im Beratungsvertrag vereinbart worden ist. ■



**Carl-Dietrich Sander**  
UnternehmerBerater, Neuss  
[www.cd-sander.de](http://www.cd-sander.de)

Der Autor ist stellvertretender Vorsitzender des Verbandes Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e.V.  
[www.kmu-berater.de](http://www.kmu-berater.de)