



RKW
BW



**Unternehmens-
berater –
Lotsen in
stürmischen
Gewässern**

Ein Leitfaden für
Unternehmer

Unternehmensberater – Lotsen in stürmischen Gewässern

Ein Leitfaden für Unternehmer

Unternehmen und Berater ... gemeinsam auf großer Fahrt

Unsere Wirtschaftswelt wäre ohne „Consulting“ nicht, was sie ist. Beratung heißt, Unternehmen immer wieder umzubauen, sie strukturell zu verändern und effizienter zu machen, damit sie im Wettbewerb bestehen. Daher wird qualifizierte Unternehmensberatung künftig noch gefragter sein – in erster Linie bei kleinen und mittleren Unternehmen, die den Wellengang der Internationalisierung besonders zu spüren bekommen.

Noch nie war das Potenzial für Unternehmensberatung so groß, und die Dynamik der Branche wird weiter anhalten. Zugleich verschärft sich der Wettbewerb unter den Beratern selbst: Jährlich kommen zu den 70 000 etablierten mehrere hundert neue hinzu; auch Banken, Großunternehmen und sogar Universitäten drängen in diesen viel versprechenden Markt.

Umgekehrt bedeutet dies für die Rat suchenden Unternehmen: Die Markttransparenz nimmt stetig ab. Zudem holen Unternehmen meist erst dann externe Berater an Bord, wenn es ernste Probleme gibt und ein kritischer Kurswechsel ansteht. Die Fähigkeiten des Beraters sind dann von weit reichender, ja existenzieller Bedeutung für das Unternehmen.

Ein Dilemma: Die Unternehmensberatung ist prinzipiell eine verantwortungsvolle Dienstleistung, die hohen Ansprüchen genügen muss. Doch Berufsbezeichnung und Ausbildung der Berater sind ebenso wenig definiert wie Qualitätsstandards für ihre Arbeitsweise und Leistungen. Ob ein Berater geeignet, ja überhaupt seriös ist, ist schwieriger denn je zu beurteilen.

Diese Broschüre möchte Ihnen einen Überblick über die Unternehmensberatungsbranche geben. Sie soll dabei helfen, die richtigen externen Unternehmensberater anzuheuern und die Zusammenarbeit mit Beratern auf eine zielorientierte, Erfolg versprechende Grundlage zu stellen.

Stuttgart, im März 2003

Inhaltsverzeichnis

Seite

Vorwort: Unternehmen und Berater ...gemeinsam auf großer Fahrt	3
Ihr mittelständisches Unternehmen ... wie ein Schiff in stürmischer See	5
Externe Berater: Lotsen, nicht Kapitäne oder Matrosen	6
Vor der Reise: die richtige Mannschaft anheuern!	7
Die Wetterlage können Sie nicht verändern – aber Sie wählen Crew, Strategie und Methoden	11
Gemeinsam an Bord (1) – Was muss der Kapitän mitbringen?	12
Gemeinsam an Bord (2) – Was müssen Berater können?	21
Ohne Heuer kein Betreuer – Beratungskosten und Beratungsförderung	23
Erfolgreiche Reise – Kurs und Seekarten vorher verinnerlichen!	25
Ihre Reisebegleitung der Wahl – Zum Autor und zum Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW)	27
Ihre Ansprechpartner für Beratung – RKW-Organisationen in Deutschland	29

Ihr mittelständisches Unternehmen ... wie ein Schiff in stürmischer See

Im globalen Wettbewerb ein mittelständisches Unternehmen zu führen bedeutet zunächst vor allem eines: raue See.



Als Kapitän müssen Sie sich dem Meer, sprich dem Wettbewerb stellen, etliche Klippen umschiffen und alles daransetzen, den eingeschlagenen Kurs zu halten. Das Navigieren nach einer klaren Strategie spielt eine wesentliche Rolle, wenn Land in Sicht kommen soll.

Ihr betriebswirtschaftliches Know-how ist die Basis für Ihren unternehmerischen Erfolg. Sie haben die erforderlichen Branchenkenntnisse und wissen, wie aus guten Ideen schlüssige Konzepte und Markterfolge werden. Idealerweise sind Sie zugleich Produkt- und Dienstleistungsexperte, Verkäufer, Einkäufer, Kalkulator, Werbefachmann, Personalchef... Und dennoch: Unablässig verändert sich die „Wetterlage“, immer wieder sind neue Entscheidungen zu treffen, die mit neuen Risiken verbunden sind. Diese müssen transparent gemacht und präventiv gemanagt werden – wer kann das alles alleine?

Als kluger Kapitän lassen Sie sich beraten. So vermeiden Sie Fehler, die andere schon gemacht haben. Profitieren Sie stattdessen vom Wissen anderer: Externe Berater können Ihnen gute Dienste leisten. In Deutschland gibt es dafür bei Kammern, Verbänden und Wirtschaftsförderungseinrichtungen angestellte Berater sowie freiberufliche Berater, um die es hier gehen soll.

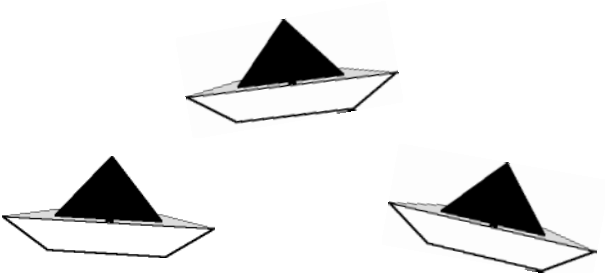
Externe Berater: Lotsen, nicht Kapitäne oder Matrosen

Berater sind in erster Linie Lotsen. Mit ihren Erfahrungen und Kenntnissen sollen sie mittelständische Unternehmer und Führungskräfte unterstützen – nicht aber ihre Stelle einnehmen.



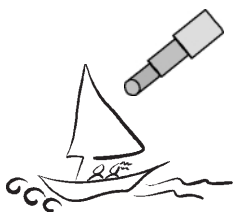
Gemeinsam mit Ihnen als Auftraggeber legen Berater den Erfolgskurs fest und sorgen dafür, dass er auch konsequent gehalten wird. Nicht selten können Berater alternative Fahrtrouten aufzeigen oder Risiken auf offenem Meer reduzieren helfen.

Bei alledem sind Berater als „Unternehmenslotsen“ primär Dienstleister. Sie ersetzen weder den Kapitän, sprich den Unternehmer, noch sind sie Erfüllungshelfer oder Leichtmatrosen im Dienst der Brücke, sprich der Führungscrew. Denn gerade ihre Professionalität, Unabhängigkeit und Objektivität machen sie zu wertvollen Ratgebern bei der Fülle von Aufgaben, die sich in den unterschiedlichen Entwicklungsstadien eines Unternehmens oder Gründungsvorhabens stellen. Berater sollen allerdings in ihrer Funktion unternehmerisch denken und handeln. Nur so bieten sie einen hohen, messbaren Nutzen für das Unternehmen.



Vor der Reise: die richtige Mannschaft anheuern!

Die geeigneten Berater sind nicht leicht zu finden. Ein paar Grundregeln und eine Kompetenz-Checkliste helfen Ihnen, die richtigen Lotsen an Bord zu holen.



Schätzungen gehen von etwa 70 000 Beratern und einem Marktvolumen von 12,5 Mrd. Euro aus. Der Anteil an kleineren Beratungsfirmen, die den Mittelstand und Existenzgründer beraten, beträgt 16 Prozent und damit rund 200 Mio. Euro pro Jahr. Der „Lotsen“-

Markt in Deutschland ist also unübersichtlich und hart umkämpft – davon können die meisten Kapitäne bereits ein Liedchen singen.

Seit jeher ist der Beratungsmarkt ein typischer Angebotsmarkt. Die Erstaktivität geht in mehr als 90 Prozent der Fälle von den Beratern aus. Doch wie finden Sie als Kunde den richtigen Berater?

Eine systematische, fachspezifische und eigenständige Berufsausbildung mit anschließendem einheitlichen Berufsweg gibt es nicht – weder in Deutschland noch in Europa. Jeder, der sich zum Berater berufen fühlt, ist potenzieller Anbieter, auf den Sie als mittelständischer Unternehmer am Markt treffen können. Hinzu kommt: Berater sind Menschen. Keiner gleicht dem anderen, selbst wenn sich jeder alle Mühe gäbe, die Klischees zu bedienen.

Beachten Sie daher bei der Wahl des Beraters unbedingt ein paar **Grundregeln:**

- Überlegen Sie genau, welche Beratungsleistung Sie brauchen.
- Nutzen Sie ein erstes Beratungsgespräch. Es ist in der Regel kostenlos.
- Prüfen Sie Ausbildung und Qualifikation, lassen Sie sich Referenzen geben. Auskünfte bekommen Sie bei den Kammern, Verbänden und den RKWs in den einzelnen Bundesländern.

- Die Grundlage einer erfolgreichen Beratung und Veränderung heißt Vertrauen. Achten Sie daher auf den persönlichen Eindruck. Fragen Sie sich, ob die Basis für ein Vertrauensverhältnis gegeben ist.
- Machen Sie sich klar: Beratung ist im Kern eine Dienstleistung. Sie besteht zum großen Teil aus Kommunikation, hat sehr viel mit Wissen und Erfahrung zu tun und setzt selbstverständlich fachliche Kompetenz voraus.
- Schließen Sie einen Vertrag. Legen Sie darin die Beratungsaufgabe, den Ablauf, zu erwartende Ergebnisse, Berichtspflichten, Dauer und Kosten fest – unter Berücksichtigung möglicher Beratungszuschüsse.
- Lassen Sie sich nie unter Zeitdruck setzen.
- Vergleichen Sie Angebote verschiedener Berater (drei Angebote sind nicht unüblich).
- Beraten heißt investieren: Der Einsatz eines Beraters sollte sich innerhalb von ein bis zwei Jahren bezahlt machen – sprich das Beraterhonorar soll nicht höher sein als die Verbesserungen im nächsten und übernächsten Jahr.

Finden Sie heraus, ob Sie mit dem Berater zusammenarbeiten können, ob er Ihnen weiterhelfen und die erwünschten Ergebnisse bringen wird. **Stellen Sie ein paar Fragen:**

- Wie würden Sie die Beratung für mein Unternehmen angehen?
- Welche Fragen werden Sie mir zuerst stellen?
- Welche Informationen über mein Vorhaben/mein Unternehmen brauchen Sie?
- Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit? Wie halten Sie die Begeisterung wach, wenn unpopuläre Maßnahmen getroffen werden müssen?

Wie können Sie einen Berater beurteilen? Wichtige Informationen bekommen Sie bereits durch Präsentationsunterlagen und Erstgespräch. Ihre subjektive Einschätzung spielt eine wesentliche Rolle. Handeln Sie nach dem Grundsatz: Selbst eine falsche Einschätzung ist besser als gar keine. Wurde Ihnen ein Berater empfohlen? Dann sollten Sie auch kritisch bewerten, woher der Rat kam.

Die **Checkliste** gibt Ihnen erste Anhaltspunkte dafür, wie Sie Berater auswählen und ihren Einsatz planen sollten:

Checkliste Beraterkompetenz				
Berater:				
Fachkompetenz	Wirtschaftswissenschaftliches Studium	Fach:		
	Kaufmännische Ausbildung	Branche:		
	Kontinuierliche Weiterbildung	Jährlich:		
	Beratungserfahrung allgemein	Jahre:		
	Erfahrungen durch Bearbeitung ähnlicher Fälle	Anzahl:		
	Branchenspezifische Kenntnisse und Erfahrungen	Welche:		
	Wissen und Erfahrung im Mittelstand	Welches:		
Methodenkompetenz	Vertieftes Wissen/Erfahrung in Produkt/Innovation	●	▲	◆
	Vertieftes Wissen/Erfahrung in Strategie/Markt/Vertrieb	●	▲	◆
	Vertieftes Wissen/Erfahrung in Finanzierung/Banken	●	▲	◆
	Vertieftes Wissen/Erfahrung in Kostenmanagement/Controlling	●	▲	◆
	Vertieftes Wissen/Erfahrung in Informations-/Prozessmanagement	●	▲	◆
	Wissen/Erfahrung in Veränderungsmanagement/Organisation	●	▲	◆
	Wissen/Erfahrung in der Projektplanung und -steuerung	●	▲	◆
	Erfahrung in der Moderation	●	▲	◆
Sozialkompetenz	Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz	●	▲	◆
	Umgang mit Geschäftspartnern, Bankern, Kunden, Mitarbeitern	●	▲	◆
	Wahrnehmungsverhalten	●	▲	◆
	Verhandlungsgeschick	●	▲	◆

● = hoch; ▲ = mittel; ◆ = niedrig

Persönlichkeit	Kreativität	●	▲	◆
	Selbstdisziplin	●	▲	◆
	Durchsetzungsvermögen	●	▲	◆
	Objektivität	●	▲	◆
	Integrität	●	▲	◆
	Positive Einstellungen	●	▲	◆
Rahmenbedingungen	Referenzen (Größe, Branche, Art, Eigenheiten)	Anzahl:		
	Terminplanung	Beginn, Umfang, Dauer:		
	Honorare und Nebenkosten	Zeit-/Erfolgshonorar:		
	Zuschussmöglichkeit	Land/Bund:		
	Vertragsgestaltung	Mustervertrag/frei formuliert:		
	Projektorganisation	Beteiligte:		

● = hoch; ▲ = mittel; ◆ = niedrig

In der Beratungsbranche geht man davon aus, dass der Beratungserfolg zu 70 Prozent von der richtigen Auswahl der Berater und der richtigen Definition der Aufgaben abhängt. Dies unterstreicht die entscheidende Bedeutung der Anfangsphase. Besonders wichtig dabei ist, dass Unternehmer und Berater „auf derselben Wellenlänge“ liegen.

Garanten einer erfolgreichen Beratung sind daher Experten, die den Markt genau kennen – und die mit dem Kunden alle Möglichkeiten neutral und ohne Auftragsdruck erörtern. Wenn Sie Rat suchen, können Sie beispielsweise auf die deutschen Beraternetzwerke und die RKWs zurückgreifen. So reduzieren Sie den Aufwand für die Entscheidungsfindung beträchtlich.

Die Wetterlage können Sie nicht verändern – aber Sie wählen Crew, Strategie und Methoden

Berater bieten wertvolle, manchmal entscheidende Hilfe. Denn jedes Unternehmen ist äußeren Faktoren ausgesetzt, die schwer zu beeinflussen sind:

- ➔ Internationale Märkte, anspruchsvollere Kunden, höhere Transparenz durch Informations- und Kommunikationstechnologie und viele weitere Faktoren kennzeichnen das Umfeld.
- ➔ Geschwindigkeit und Komplexität nehmen zu. Instabilität und Turbulenzen sind der Normalzustand.
- ➔ Märkte müssen „gemacht“ werden.
- ➔ Gewinn ist das Ziel, die Folge und die Voraussetzung wirtschaftlichen Handelns. Gewinn und Rendite optimieren heißt, mit dem Erreichten die Zukunft des Unternehmens zu sichern und auszubauen. Mehr denn je entscheiden die Finanzierung und die Kapitalkraft über die Machbarkeit von Zielen und Strategien.



In dieser Situation haben Einzelkämpfer wenig Chancen. Denn klare Ziele sowie markt- und unternehmensspezifische Strategien lassen sich kaum auf eigene Faust entwickeln und wirksam umsetzen. Vielmehr erfordert der Einsatz moderner Instrumente für eine zielorientierte Unternehmens-

führung Erfahrungen, die in unterschiedlichen Phasen der Unternehmen immer wieder fehlen. Daher sind externe Berater unverzichtbar, um für das Tagesgeschäft, in besonderen unternehmerischen Situationen wie Investitionen oder Veränderungen, bei einer Gründung oder einem Generationswechsel die wesentlichen Fragen strategisch und methodisch richtig anzugehen.

Gemeinsam an Bord (1)

– Was muss der Kapitän mitbringen?

Mit dem externen Berater gilt es vorab Positionen zu bestimmen, Ziele zu definieren, den Kurs festzulegen. Und viel Kreativität einzubringen.

Berater sollen Sie in die Lage versetzen, anstehende Aufgaben, Fragen und Probleme optimal zu lösen. Mit ihrer Unterstützung legen Sie ein tragfähiges Fundament für Entscheidungen und können Risiken besser einschätzen.

Dabei zielen Berater darauf ab, Konzepte und Hilfen über das Tagesgeschäft hinaus zu bieten. Oft werden sie in besonderen Situationen angefordert – beispielsweise, wenn das Unternehmen in eine Krise geraten ist. Oder wenn der Markt durch neue Herausforderungen strategische und organisatorische Anpassungen notwendig macht. Hier ist ein Prozessberater für das Veränderungsmanagement gefragt. Wo Berater Gesamt- oder Detailkonzeptionen prüfen und spezifische Problemlösungen erarbeiten, treten sie häufig als Fachberater in Aktion. Zur Beratung gehört auch, Basiswissen zu vermitteln und Unternehmer wie Führungscrew in puncto Persönlichkeit und Fähigkeiten zu unterstützen; in diesem Fall ist der Berater eher Coach und persönlicher Begleiter. Eine Beraterbeziehung ist also flexibel: Der kompetente Berater geht auf die Bedürfnisse des Rat suchenden Kunden ein.

Die Beratung muss sich nach dem konkreten Bedarf richten, der wiederum stark von den Umfeldbedingungen abhängt. Diesen Bedarf zu erkennen ist Grundlage des unternehmerischen Erfolgs – umso mehr, als die Umfeldbedingungen auf den Märkten schwieriger geworden sind. Das Tempo der Veränderungsprozesse, rascher technologischer Wandel, neue Wettbewerber erhöhen die Risiken unternehmerischen Handelns deutlich. Damit beschleunigen sich auch die firmeninternen Prozesse im Vergleich zu früheren Zeiten.

Allgemeiner Beratungsablauf

1. Kontaktphase

Ausgangssituation klären
Ziele formulieren
Zusammenarbeit definieren



2. Orientierungsphase

Überblick verschaffen
analysieren
Beteiligte einbinden



3. Klärungsphase

Konzepte erarbeiten
prognostizieren
konfrontieren und Feedback geben
überprüfen
dokumentieren



4. Veränderungsphase

unterstützen
abstimmen
gemeinsam realisieren
trainieren
kontrollieren



5. Abschlussphase

Ende definieren
Ablauf reflektieren
korrigieren

Die Firmenorganisation muss in immer kürzeren Zeitabständen auf den Prüfstand und unterliegt dabei tiefgreifenden Veränderungen. Daher verspricht selbst das, was in der Vergangenheit bei der Führung Ihres Unternehmens Erfolg gebracht hat, nicht ohne weiteres Erfolge in der Zukunft – dauerhafte Rezepte gibt es nicht mehr. Externe Unternehmensberater sind in dieser Situation vertraute Lotsen, die in rauer See gute Dienste leisten.

Bei Unternehmen in Gründung und Wachstum gilt es spezifische Voraussetzungen zu beachten. Doch unabhängig vom speziellen Beratungsthema hat sich der „Allgemeine Beratungsablauf“ bewährt. Welche Konsequenzen sollten Sie als Kapitän aus den grundlegenden Veränderungen ziehen? Was sind die wichtigsten Aufgaben – und welche Rolle übernehmen dabei die Berater als Lotsen im mittelständischen Unternehmen?

Strategisch vorgehen, konkrete Ziele definieren und verfolgen

Im Mittelpunkt unternehmerischer Betrachtungen stehen die Märkte von morgen. Denn die Chancen der Zukunft liegen nicht in Hardware und Gebrauchsgütern, sondern in völlig neuen Angeboten – in wissensbasierten Produkten und Dienstleistungen. Die entscheidenden Erfolgsstrategien heißen daher Technologieführerschaft und optimales Innovations-Portfolio.

Als mittelständischer Unternehmer haben Sie es in der Hand, diese Herausforderungen mit Erfolg anzunehmen: Formulieren Sie für Ihr Unternehmen, Ihre Funktionen und Ihre Märkte ehrgeizige, aber machbare Ziele. Bündeln Sie Ressourcen und mentale Kraft, um dem Verzetteln vorzubeugen. Spielen Sie Wettbewerbsvorteile voll aus – und sichern Sie sich damit eine überlegene Position im Wettbewerb. Es gilt strategische Freiheitsgrade und Optionen zu schaffen. Ein erfolgreicher Strategie-Mix basiert auf der richtigen Zeitachse, einem vertretbaren Risiko sowie der Harmonisierung von Unternehmens-, Wettbewerbs- und Funktionsstrategie.

Die Gestaltung **strategischer Überlegenheit** unterstützen Berater durch

- das Entwickeln von Wachstums-, Konsolidierungs-, Disinvestment-Strategien für das Gesamt-Unternehmen
- die Konzeption von Wettbewerbs- und Wertschöpfungsstrategien
- das Erstellen von Funktionsstrategien – immer mit Blick auf eine Gesamtstrategie und deren Umsetzung

Doch Strategien, Prozesse, Methoden und Systeme, Mitarbeiterinsatz, Organisationen, Technologien sind allesamt nur Mittel zum Zweck; sie müssen einen nachweisbaren Beitrag zu den drei übergeordneten Unternehmenszielen **verbesserte Wettbewerbsfähigkeit, gesteigerte Ertragskraft, höherer Unternehmenswert** leisten. Diese drei Zielsetzungen sind so stark voneinander abhängig, dass sie immer im Zusammenhang betrachtet werden müssen. **Sehr wichtig zur Erarbeitung neuer Strategien sind Berater in unterschiedlichen Rollen – als Fachberater, aber auch als Prozessberater und Umsetzer.**

Wettbewerbsfähigkeit verbessern

Ein optimal kundenorientiertes Unternehmen insgesamt sowie der Aufbau verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile sind oberste Maximen. Die intensive Kundengewinnung und -bindung ist im gesamten Unternehmen zu verankern. Ausgefeilte Instrumente helfen dabei, neue Kunden zu akquirieren und die Beziehungen zu den Stammkunden zu pflegen. Allerdings bringen Strategien zur Kundenbindung nur dann Erfolg, wenn die Vertriebskonzepte darauf ausgerichtet sind: Die Vertriebsmitarbeiter werden Manager ihres Verkaufssegmentes. Dem Kunden gegenüber treten sie zunehmend als Problemlöser auf und profilieren sich mit besserer Methodenkompetenz. Für viele Unternehmen ist das Team-Selling bereits wichtiger als der Einzelkämpfer im Vertrieb.

Berater für **Marketing und Vertrieb**

- führen Marktstudien, Marketing-Analysen und Marketingplanungen durch
- etablieren das Marketing-Controlling
- steigern die Schlagkraft des Vertriebes durch Neugestalten der Prozesse und Strukturen in der Vertriebs-Organisation
- suchen nach Vertriebspartnern
- optimieren den Vertriebseinsatz
- bauen Kundenbindungsprogramme auf und unterstützen in Export- und Außenwirtschaftsfragen.

Sie kennen Ihren Markt, die Konkurrenz und die Kunden. Sie haben eine klare Preispolitik und wissen, wie Sie das Interesse Ihrer Kunden wecken. Und trotzdem: Der Markt ist kein statisches Gebilde, sondern wandelt sich permanent. Verbrauchewünsche müssen immer wieder neu analysiert werden. Die Marketing-Instrumente müssen an ständig neue Bedingungen angepasst werden – von der Produkt- und Sortimentspolitik über Preise, Konditionen und Vertrieb bis hin zu Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Der Kunde ist König. **Ein Grund mehr, warum externe Berater im gesamten Umfeld des Marktes entscheidende Hilfestellung geben. Denn nicht selten werden mittelständische Unternehmer erst durch Beratung auf die Tragweite der simplen Einsicht aufmerksam: Im Mittelpunkt steht der Kunde, nicht die Geschäftsidee oder das Produkt.**

Ertragskraft steigern

Hohe Wettbewerbsfähigkeit führt zu größerer Umsatzdynamik und -stabilität. Die Stückelöse, Artikel-, Auftrags- und Kundendeckungsbeiträge müssen über dem Branchendurchschnitt liegen. Doch die Ertragskraft zeigt sich nicht nur auf der Erlösebene; auch die Höhe und Struktur der Kosten sowie die organisatorische Effizienz bestimmen den Wettbewerbsvorsprung. Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Ertrag, Rendite und Cashflow sind die Zielgrößen, die es zu verbessern gilt. Einnahmen und Ausgaben des Betriebes müssen sorgfältig geplant und

permanent überwacht werden. Ohne Kalkulation können Unternehmen nicht auf Dauer im harten Konkurrenzkampf bestehen. Es gilt, die vorteilhafteste Finanzierung aufzustellen und dabei staatliche Kredite zu berücksichtigen.

Berater für **Betriebswirtschaft und Organisation** sind tätig im Bereich

Kostenmanagement und Controlling mit der

- Entwicklung und Einführung von Kostenrechnungssystemen
- Konzeption und Etablierung von Controlling- und Reportingsystemen
- Vorbereitung auf Banken-Ratingsysteme
- Verankerung der Controlling-Organisation
- Durchführung von Gemeinkosten-Wert-Analysen
- Etablierung einer wertorientierten Unternehmensführung

Führungsstruktur und Prozessorganisation bei der

- kundenorientierten Optimierung der Geschäftsprozesse
- Gestaltung der Führungs-Organisationen
- Team-Organisation in Administration und Produktion
- Qualität, Qualitätsmanagement und kontinuierliche Verbesserungsprozesse
- Bildung von Profit-Center- und Spartenorganisationen
- Implementierung von Methoden und Systemen zur Unternehmenssteuerung

Des Weiteren heißt es, die Organisation immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und den Weg der kontinuierlichen Verbesserungen zu gehen. Das gut geführte Unternehmen der Zukunft zeichnet sich durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse aus – durch teamorientierte Arbeitsgruppen, die den Geschäftsprozessen folgen und die ihre Aufgaben in hohem Maße eigenverantwortlich lösen. Dabei geht es weniger darum,

permanent die Firmenorganisation zu revolutionieren. Das Ziel sollte vielmehr sein, sich auf die rasch wechselnden Marktanforderungen zu konzentrieren. Generell wird der Grad an Flexibilität in der Firmenorganisation eher noch zunehmen müssen. Maßstab hierfür ist die Dynamik des Wettbewerbs in den einzelnen Branchen und die Verhaltensweisen der führenden Unternehmen. Benchmarking wird deshalb für viele Unternehmen nicht nur ein interessantes Stichwort bleiben, sondern eine permanente Aufgabe werden – weil es entscheidend ist, laufend die eigene Position im Vergleich mit den Wettbewerbern zu prüfen, deren Strategien frühzeitig zu erfassen und eigene, überlegene Konzepte zu entwickeln.

Berater für **Betriebswirtschaft und Organisation** sind tätig im Bereich

Unternehmenskultur und Human-Resource-Management

- Konzepte und Maßnahmen zur Gestaltung der Unternehmenskultur und der Human Resources

Informations- und Prozessmanagement

- Auswahl von unternehmens- und aufgabenspezifischen Lösungen für die Informationsverarbeitung (Netzwerke, Internet)
- Entwickeln von Konzepten eines Management-Information-Systems und von Data-Warehouse-Lösungen
- Optimieren der Kern-Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung der DV-Unterstützung

Innovationsmanagement durch eine ständige Erneuerung in den Bereichen

- Produkt, Produktion, Prozess, Strategie

Grundlegende Veränderungen bewältigen – das funktioniert naturgemäß nicht mit einer traditionellen, starren Unternehmenskultur. Voraussetzungen für Teamarbeit, für flexible Organisationseinheiten und Arbeitsprozesse sind Motivationsschübe. Erfolgreich werden diejenigen

sein, die den mental-kulturellen Faktoren in ihren Unternehmen eine größere Bedeutung beimessen, statt diese Gesichtspunkte beiseite zu schieben. Kleinere, insbesondere familieninhabergeführte Unternehmen pflegen häufig eine sehr personenbezogene und individuelle Unternehmenskultur; doch auch sie kommen um betriebliche Veränderungsprozesse nicht herum.

Berater sind diejenigen, die den gesamten Prozess der Veränderung in den unterschiedlichsten Bereichen unterstützen und vorantreiben.

Unternehmenswert erhöhen

Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals ist die zentrale Größe für Kapitalgeber, aber auch für Banken und Eigentümer-Unternehmer. Vermögensstruktur und Kapitalbindung zu gestalten, Werttreiber und Wertvernichter zu ermitteln ist wichtig, wenn anspruchsvolle Ziele erreicht werden sollen. Zunächst sind die Potenziale zu ermitteln. Dazu gehören Fragen wie diese: Warum wendet das Unternehmen 100 Prozent der Kosten auf, schöpft jedoch nur 80 Prozent der Potenziale aus? Wesentlich ist stets, unternehmerische Risiken zu erkennen und Chancen abzuleiten. Deren Realisierbarkeit gilt es zu prüfen und zu klären, mit welchen Maßnahmen sich die Potenziale erschließen lassen.

Berater im Bereich **Gewinn- und Finanzmanagement**

- identifizieren Verlustquellen und nicht ausgeschöpfte Umsatz- und Ertragspotenziale
- definieren Zielkosten- und Wertschöpfungsstrukturen
- minimieren die Kapitalkosten, indem sie Kapitalbindung und Kapitalstrukturen optimieren
- arbeiten Due-Diligence-Studien aus und übernehmen das damit verbundene Projekt-Management
- sind bei Verhandlungen mit Banken präsent
- unterstützen bei Sanierungen

Gründungen, Wachstumsphasen und Generationswechsel begleiten

Der Schritt in die Selbstständigkeit ist von besonderer Tragweite; sein Erfolg hängt nicht nur von fachlichen Qualifikationen ab. In Gesprächen mit Vertrauenspersonen, etwa der Familie oder vertrauten Beratern, sollte vor der Gründung oder Übernahme eines Unternehmens geprüft werden: Wie steht es um meine persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten? Was traue ich mir zu?

Die Geschäftsidee muss Stärken und Schwächen ebenso berücksichtigen wie die Markt- und Konkurrenzsituation. Entscheidender Maßstab sind immer die Wünsche der Kunden. Das Unternehmenskonzept zeigt bereits im Vorfeld, wo Stärken und Schwächen der geplanten Existenzgründung liegen. Erfolgreiche Gründer passen deshalb die Planungen laufend an die neuesten Entwicklungen an. Der Geschäftsplan hilft, von der Idee zur konkreten Verwirklichung zu kommen. Er ist gleichermaßen Leitfaden für das Vorgehen und Controlling-Instrument.

Der anfänglichen Unterstützung des Unternehmers in Teilbereichen sollte ein begleitendes Coaching folgen. Damit lässt sich ein Fehlen von Führungskräften ausgleichen; als Gründer/in können Sie sich an Methodik, Systematik und planvolles Vorgehen gewöhnen; Sie erhöhen ganz allgemein Ihre Qualifikation; Fehlentwicklungen lassen sich zeitnah kontrollieren und korrigieren.

Berater in den Bereichen **Gründung, Wachstum und Generationswechsel**

- sind als Sparringspartner sehr hilfreich
- prägen und kontrollieren den Geschäftsplan maßgeblich
- bringen gerade im längerfristigen Prozess viel Wissen und Erfahrungen ein und können vor Fehlern bewahren
- liefern Dankanstöße, zeigen Alternativen auf, geben Hilfe zur Selbsthilfe
- unterstützen Sie bei allen Entscheidungen
- stellen wichtige Kontakte her

Gemeinsam an Bord (2)

– Was müssen Berater können?

Als mittelständischer Unternehmer oder Unternehmensgründer sollten Sie die **wesentlichen Qualitäten eines Beraters** beachten, damit sein Einsatz messbare Erfolge bringt. Qualitätskriterien helfen, den Kurs zu halten und das Ziel zu erreichen. Was Berater können müssen:

- 1. Gut zuhören.** Aktiv zuhören heißt, dass Berater in der Zusammenarbeit mitdenken und mitfühlen.
- 2. Genau hinsehen.** Der analytische Blick, ganzheitliches Erfassen sind Grundfähigkeiten eines guten Beraters.
- 3. Ein Gefühl entwickeln.** Hohes Einfühlungsvermögen in der Zusammenarbeit fördert die unternehmensindividuelle Lösung.
- 4. Dinge in die Hand nehmen.** Tatkraft und beherztes Anpacken sind Grundlagen einer schnellen Realisation. Und nur realisierte Konzepte sind wirklich gute Konzepte.
- 5. Auftritt und Engagement zeigen.** Berater sind Menschen – haben also Stärken und Schwächen. Entscheidend ist, dass sie offen, ehrlich und fleißig sind, die Kraft haben, Probleme zu lösen, und mit Engagement bei der Sache sind.
- 6. Einen individuellen Kurs steuern.** Die Beratung soll immer problemorientiert sein und nicht vorgefertigte Standardlösungen anbieten.
- 7. Kundennah aktiv sein.** Berater sollen vor Ort beim Kunden an der konkreten Aufgabenstellung arbeiten. Dazu gehört auch, Sie als Auftraggeber einzubinden, ohne dabei Ihre Kapazitäten zu blockieren.

8. Sich auf die eigenen Stärken konzentrieren.

Berater im Mittelstand sehen sich sehr stark als Generalisten; viele meinen, sie könnten alle Themen bearbeiten (vom Marketing bis zur Finanzierung, vom Personal bis zur Qualität). Häufig ist es aber bei einem breiten Beratungsbedarf effektiver, die Aufgaben zu verteilen – nach dem Motto „Schuster, bleib bei deinem Leisten“. Wenn mehrere spezialisierte Berater mit im Boot sind, ist ein kompetenter Projektbegleiter (beispielsweise vom RKW) als „Steuermann“ der beraterischen Aktivitäten umso wichtiger.

9. Konkret mitarbeiten und aktiv unterstützen.

Der Unternehmer bestimmt den Einsatz und die Mitwirkung des Beraters – als Spezialist für die Erstellung weit reichender Konzepte, als Coach, als Projektkoordinator oder als Verantwortlicher für die Durchführung.

10. Messbare Fortschritte erzielen, Vorgaben

erfüllen. Konkrete Vereinbarungen sind für beide Seiten wichtig: Je präziser die Vorgaben für die Beratung, desto größer sind Entscheidungs- und Handlungszwänge; desto genauer bestimmt sind aber auch Termine, Leistungsziele, Budgets, Arbeitsschritte sowie konkrete Steuerungs- und Erfolgsgrößen. Daher sollte die Zusammenarbeit mit Ihrem Berater von Anfang an zielorientiert sein, indem Sie gemeinsam sowohl quantitative als auch qualitative Ziele festlegen.

11. Helfen, den eigenen Weg zu finden.

Kunden- und Wettbewerbsorientierung sind wichtig; doch dürfen sie das Rat suchende Unternehmen nicht auf das beschränken, was seine Kunden verlangen. Gründungs- und Unternehmenserfolge zeichnen sich durch Eigenständigkeit aus: Erfolg hat, wer Bedarf kreiert, neue Wettbewerbsspielregeln etabliert. Der Berater muss Spielräume und Chancen kennen und vermitteln.

12. Gestalterisch tätig werden.

Hinter der Beratung darf kein akademischer Trockenkurs oder gar intellektuelle „Artistik“ stehen. Gefragt ist konkrete Hilfe, denn erfolgreiche Unternehmer sind Gestalter – sie prägen ihr Unternehmen, hinterlassen Spuren. Ein guter Berater hilft Ihnen mit Herz und Verstand.

13. Immer erfolgsorientiert arbeiten. Die Beratung ist erfolgreich, wenn das Unternehmen erfolgreich ist. Der seriöse Berater ist ein Dienstleister, für den die Zufriedenheit und der Erfolg seiner Kunden im Mittelpunkt stehen. Erfolgreiche Beratungsarbeit ist für ihn die beste Referenz und das Kapital für die Zukunft.

Ohne Heuer kein Betreuer – Beratungskosten und Beratungsförderung

Welche Vergütungsmodelle sind üblich? Welche Kosten entstehen – was müssen Sie als Unternehmer beachten?



Berater sind externe Dienstleister, die auf Tagesbasis (Achtstundentag) arbeiten. Aus Beratersicht ist es realistisch, etwa 150 fakturierbare Tage anzusetzen und, entsprechend den in der Wirtschaft für Führungskräfte gezahlten Gehältern, 75 000 bis 180 000 Euro pro Jahr. Folglich sollte ein Unternehmer Tageshonorare zwischen 500 und 1 200 Euro einkalkulieren. Viele Berater rechnen allerdings auch nach einzelnen Stunden ab. Hinzu kommen Reisekosten; weitere Fremdkosten, etwa für Kopien oder Recherchen, werden als Selbstkosten weitergegeben.

Bei Reisezeiten gibt es unterschiedliche Varianten: Reisezeit gilt als Beratungszeit; Reisezeit gilt ab Bundesland; Reisezeit wird nicht berechnet. Häufig wird der steuerlich maßgebliche Satz angewandt. Übernachtungen werden nach Beleg abgerechnet – die Kosten müssen angemessen sein. Lassen Sie sich am besten ein Angebot machen, das Aussagen auch zu diesen Punkten enthält.

Der Beratungsumfang nach Tagen ist sehr unterschiedlich und abhängig von der Beratungsaufgabe. Allgemein bringen strategische Aufgaben einen größeren Beratungsbedarf mit sich als operative Themen. Für Fachthemen sollten zunächst nicht mehr als 20 Tage beauftragt werden. Sehr sinnvoll ist, Beratungsaufträge in überschaubare Blöcke einzuteilen – so beugen Sie bösen Überraschungen vor. Nützlich sind auch Meilensteindefinitionen mit gemeinsam abgestimmten Protokollen.

Eine weitere Variante ist, Tageshonorare zu Pauschalen zusammengefasst und als Paket anzubieten – beispielsweise für Schwachstellenanalysen oder Detailkonzeptionen zu unterschiedlichen Fragestellungen. Der Unternehmer kann sich hierbei auf klar definierte Kosten verlassen. Beim Umrechnen wird er allerdings manchmal feststellen, dass dahinter ein überhöhter Tagessatz steht. Im Vorfeld ist es zudem nicht immer möglich, den Aufwand klar abzuschätzen. Daher ist bisweilen auch im Angebot ein Spielraum von 10 Prozent Über- oder Unterschreiten vorgesehen.

Erfolgsabhängige Beratungshonorare werden in der Wirtschaft immer wieder diskutiert und gefordert. Der Erfolg einer Beratung ist jedoch von sehr vielen Einflussfaktoren abhängig und liegt nicht allein in der Hand des Beraters. Nur bei klar zuordenbaren Kriterien kann ein Erfolgshonorar sinnvoll sein – etwa wenn das Ziel „Kosteneinsparungen“, „Unternehmensverkauf“ oder „Zeitverkürzungen“ lautet. Daher wird unserer Einschätzung nach der Tagessatz die häufigste Honorarart bleiben.

Weniger sinnvoll: Bei Finanzierungsaufgaben werden nicht selten Erfolgshonorare vereinbart. Diese werden als Prozentsatz von der erreichten Finanzierung abgeleitet – insbesondere wenn Fördermittel mit im Spiel sind. Einige Berater verlangen bis zu 20 Prozent der Förderung als Honorar. Wir raten von dieser Art der Honorargestaltung ab.

In keinem Fall sollte ein Mittelständler an der falschen Stelle – nämlich bei der Beratung – sparen. Daher unterstützen Bund und Land die Beratung finanziell durch öffentliche Beratungshilfen. Sie fördern bewusst die Mittelstandsberatung, um zu verhindern, dass Vorhaben an offenkundigen Fehlern scheitern. Dies gilt insbeson-

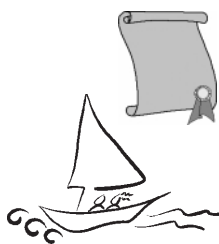
dere für Existenzgründungen; aber auch für die ersten Jahre nach der Gründung, für die Aufbauphase, ist öffentliche Beratungshilfe vorgesehen. Sie soll zum nachhaltigen Erfolg junger Unternehmen beitragen. Für die wesentlichen mittelständischen Problemfelder wie Qualität, Rating, Marketing oder Krisenbewältigung gibt es bundesweit Beratungsförderprogramme.

Ein Beispiel: Vor der Existenzgründung oder bis zu einem Jahr nach der Gründung erhalten Gründer in Baden-Württemberg bei einem Basishonorar von 740 Euro pro Beratungstag einen Landeszuschuss in Höhe von 590 Euro. Anders gesagt, der Gründer trägt nur einen Eigenanteil von 150 Euro pro Beratungstag. Ausführliche Informationen finden Sie unter www.rkw-bw.de.

Fragen rund um Förderung und Beratung beantworten Ihnen öffentliche Stellen wie Kammern, Verbände, Wirtschaftsförderer, aber auch viele Berater und die RKWs in den Bundesländern.

Erfolgreiche Reise – Kurs und Seekarten vorher verinnerlichen!

Führen Sie sich die wichtigen Aufgaben und Eckpunkte noch einmal vor Augen, bevor Sie in See stechen.



Alle, die am Beratungsprozess beteiligt sind, wollen Erfolg. Dabei ist die Beratung jedoch nur Mittel zum Zweck. Sprich, es geht ja um den Erfolg des mittelständischen Unternehmens selbst.

Als Unternehmer sollten Sie sich daher vor Beginn der Beratung die wichtigsten Kriterien vergegenwärtigen. Je ernster Sie diese Grundlagen nehmen, desto größer sind Ihre Aussichten, auch bei rauer See ohne Mast- und Schotbruch den Zielhafen zu erreichen:

- 1. Schalten Sie Berater rechtzeitig ein.**
- 2. Wählen Sie den (die) richtigen Berater mit guter Projektkompetenz aus.**
- 3. „Die Chemie muss stimmen“ – Berater müssen zum Unternehmen passen.**
- 4. Nur unabhängige und objektive Beratung führt zum Erfolg.**
- 5. Vertrauen und eine klare, offene Informationspolitik aller Beteiligten sind die notwendige Basis.**
- 6. Eine exakte und schonungslose Analyse mit klaren Sofortmaßnahmen steht am Beginn.**
- 7. Fordern Sie ein schlüssiges Beratungskonzept, legen Sie eindeutige Meilensteine fest.**
- 8. Unternehmer, Beratungsteam, Führungscrew, sowie evtl. Betriebsrat und beteiligte Banken müssen gemeinsam und in enger Abstimmung handeln.**
- 9. Die Beratung sollte umfassend angelegt sein und in ein Unternehmenscoaching münden – dabei muss sie zeitliche und finanzielle Restriktionen berücksichtigen.**
- 10. Zum Beratungserfolg gehören zwei: Einer, der helfen kann – und einer, der sich helfen lässt!**

Ihre Reisebegleitung der Wahl – Zum Autor und zum RKW

Dr. Albrecht Fridrich ist seit mehr als 20 Jahren in der Beratung tätig, insbesondere auch für Existenzgründer und junge Unternehmen. Nach achtjähriger RKW-Beratertätigkeit in den Bereichen Strategie, Marketing und Rechnungswesen für mittelständische Unternehmen leitet er seither die Geschicke des RKW Baden-Württemberg als Geschäftsführer. Zur Unternehmensberatung gibt es von ihm mehrere Veröffentlichungen; u. a. auch seine Dissertation.

Darüber hinaus ist er in unterschiedlichen Gremien: European Committee for Business Support Services (CESCE), NewCome.de, Lehrbeauftragter und bei der Berater-Akademie (BeA).

RKW steht für Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft. Die einzelnen RKWs sind Teil einer bundesweiten Organisation in der Rechtsform von eingetragenen Vereinen und GmbHs. Im Vorstand sind Unternehmensrepräsentanten, Banken, Kammern, Verbände und Ministerien gleichermaßen vertreten – dies garantiert unabhängige und kundenorientierte Dienstleistungen. In allen wichtigen Bereichen beraten, qualifizieren und informieren die RKWs.

Für ihre einzelnen **Bundesländer** sind die RKWs seit über 30 Jahren in der Mittelstandsförderung tätig: Projekte wie Existenzgründungs-, Automobilzulieferer- und Internet-Initiativen gehören ebenso zu den RKW-Schwerpunkten wie die Themen Qualität, Unternehmensnachfolge oder Außenwirtschaft. Wichtigstes Instrument der Mittelstandsförderung ist hier die von den Bundesländern bezuschusste Unternehmensberatung. So decken in der Bundesrepublik 3 400 RKW-Berater die unterschiedlichen Beratungsgebiete im Mittelstand ab, pro Jahr werden über 110 000 Beratungstage durchgeführt und in den vergangenen fünf Jahren wurden über 60 000 Betriebe über die RKWs beraten. Das RKW-Beratungsmodell sichert dabei die Qualität der Beratung für mittelständische Unternehmen.

Das RKW Baden-Württemberg berät zum Beispiel jährlich über 1 500 kleine und mittlere Unternehmen mit knapp 10 000 Tagewerken. Über 400 Berater decken sämtliche Branchen ab; die Themen reichen von der Unternehmensführung bis zur Personalentwicklung, vom Marketing und Vertrieb bis zur Technik, Fertigung und Rechnungswesen. Allein in den letzten fünf Jahren wurden mehr als 6 000 mittelständische Unternehmen und Gründer beraten, begleitet und gecoacht. Durch bewährte Beratungs-Grundsätze und Vorgehensmodelle wird die Beratung effizient, bezahlbar und transparent.

Ihre Ansprechpartner für Beratung – RKW-Organisationen in Deutschland

In den einzelnen Bundesländern helfen Ihnen die RKW-Organisationen weiter, wenn es um Beratung geht.

RKW Baden-Württemberg

Königstraße 49
70173 Stuttgart
(0711) 2 29 98-0
www.rkw-bw.de

RKW Bayern

Gustay-Heinemann-Ring 212
81739 München
(0 89) 67 00 40-0
www.rkw-bayern.de

RKW Berlin e.V.

Rudeloffweg 9
14195 Berlin
(0 30) 88 44 80-0

RKW Brandenburg

Zeppelinstraße 136
14471 Potsdam
(03 31) 9 67 45-0
www.rkw-brandenburg.de

RKW Bremen

Langenstraße 6-8
28195 Bremen
(04 21) 32 34 64-0
www.rkw-bremen.de

RKW Bundesgeschäftsstelle

Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn
(0 61 96) 4 95-0
www.rkw.de

RKW Hessen

Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn
(0 61 96) 4 95-3 90
www.rkw-hessen.de

RKW Nord

Landesgruppen
Hamburg, Niedersachsen,
Schleswig-Holstein,
Mecklenburg-Vorpommern
Friesenstraße 14
30161 Hannover
(05 11) 3 38 03-0
www.rkw-nord.de

RKW Nordrhein-Westfalen

Sohnstraße 70
40237 Düsseldorf
(02 11) 6 80 01-0
www.rkw-nrw.de

RKW Rheinland-Pfalz

Neutorstraße 1 A
55116 Mainz
(0 61 31) 9 58 09-84
www.rkw-rlp.de

RKW Saarland

(Zentrale für Produktivität und
Technologie Saar e.V.)
Franz-Josef-Röder-Straße 9
66119 Saarbrücken
(06 81) 95 20 47-0
www.zpt.de

RKW Sachsen

Freiberger Straße 35
01067 Dresden
(03 51) 83 22 30
www.rkw-sachsen.de

RKW Sachsen-Anhalt

Tismarstraße 20
39108 Magdeburg
(03 91) 7 36 19-0
www.rkw-sachsenanhalt.de

RKW Thüringen

Konrad-Zuse-Straße 5
99099 Erfurt
(03 61) 5 51 43-0
www.rkw-thueringen.de



**RKW
BW**

RKW Baden-Württemberg

Postfach 10 40 62
70035 Stuttgart

Königstraße 49
70173 Stuttgart

Telefon (07 11) 2 29 98-0
Telefax (07 11) 2 29 98-10

E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de