

Wirtschaftsblatt-Spezial



DIE

UNTERNEHMENS

FITMACHER

Willkommen im Mekka der Berater

Consulting hat Hochkonjunktur. Im vergangenen Jahr wurde in Deutschland mit 13,2 Milliarden Euro Gesamtumsatz das beste Ergebnis seit zehn Jahren erzielt. Fast ein Viertel dieser Unternehmensberatungen und Berater haben ihren Sitz in Nordrhein-Westfalen. Das ist gut für die heimische Wirtschaft, denn immer mehr Unternehmen setzen für ihren Geschäftserfolg auf Beratungsprofis aus den unterschiedlichsten Bereichen.

Die Probleme begannen mit einem gesellschaftlichen Phänomen. Über hundert Jahre lang stellte die Gebrüder Niessing GmbH & Co. KG in Vreden mit Erfolg Trauringe her. Mitte der Siebziger Jahre mußte das 1873 gegründete Unternehmen jedoch feststellen, daß die Zahl der Eheschließungen immer stärker sank. Diese Tendenz hielt auch in den folgenden Jahren an, so daß Niessing sein Sortiment um zeitgenössischen Schmuck erweiterte. Doch auch das half nichts.

„Im Jahr 2000 geriet das Unternehmen durch zu viel Personal bei wesentlich stärkerer Produktivität in eine massive Schiefelage“, erinnert sich der Geschäftsführer Jochen Exner. 2004 kam es dann zur befürchteten Entlassungswelle, bei der der Personalbestand halbiert werden mußte. Da auch der Umsatz in Deutschland um 25 Prozent gesunken war, begab man sich auf die Suche nach externer Hilfe, die in Finanzierungs- und Beteiligungsfragen beraten sollte. Ein Geschäftspartner stellte dabei den Kontakt zur Unternehmensberatung her. Die Berater verschafften sich zügig einen Gesamtüberblick über das Traditionsunternehmen, prüften das Zahlenwerk und stellten dieses gegenüber Banken glaubwürdig dar. „Die Berater erkannten schnell unsere zu lockere Vertriebsführung und bauten ein Vertriebscontrolling auf“, so Exner. Mit Erfolg: Denn

mit einer wesentlich strukturierteren und weniger intuitiven Arbeitsweise hat Niessing heute wieder 115 Mitarbeiter – und einen Umsatz von 14,5 Millionen Euro.

Mit professioneller Hilfe auf die Erfolgsspur

Das Beispiel der Gebrüder Niessing GmbH & Co. KG aus Vreden zeigt, daß Consulting oftmals gleichbedeutend mit Krisenmanagement ist. Aber grundsätzlich gilt: Der Zukauf von externem Know-How ist immer dann sinnvoll und wirtschaftlich, wenn das entsprechende Fachwissen im Unternehmen selbst entweder nicht vorhanden ist oder die Mitarbeiter beispielsweise aus Zeitgründen ihr Wissen nicht einbringen können.

„Wir warnen die Unternehmen immer wieder davor, die Hilfe von seriösen Beratern erst dann in Anspruch zu nehmen, wenn sich eine Krise bereits abzeichnet“, erklärt Rémi Redley. Ebenso wie der Vorsitzende des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) hat auch Eckard Schulz von der Fachgruppe Beratende Volks- und Betriebswirte (bdvb) die Erfahrung gemacht, „daß ernsthafter Veränderungswille durch externe Berater eine wirklich wertvolle Unterstützung erfahren kann.“ Der Consultant könne

dem Unternehmen eine erhebliche Verbesserung der wirtschaftlichen Kennzahlen beschere, „wenn er – unabhängig von den Scheuklappen der Betriebsblindheit – eine tiefgreifende Veränderung der Betriebsabläufe bewirkt“, so Schulz weiter. Bei Unternehmen, bei denen sich „nichts ändern darf“, sei ein Beratungsbericht hingegen für die Schublade, verursache also nur Kosten und Verunsicherung bei den Mitarbeitern.

Abschauen und lernen von Profis

Wie beim „Fall“ der Gebrüder Niessing GmbH & Co. KG. Am dem Beispiel lassen sich einige der wichtigsten Punkte bei der Nutzung von Beratungsleistungen festmachen. Zunächst mal, daß es sinnvoll für ein Unternehmen ist, sein Wissen über eigene Produkte beziehungsweise Dienstleistungen immer auf dem Prüfstand zu haben. Wer nichts über Kundenwünsche, neue Absatzmärkte und Trends weiß, stagniert kurzfristig und verliert langfristig gesehen. Eine goldene Regel besagt: Je mehr Wissen zu einem Produktionsfaktor wird, umso heterogener wird das Produkt sein, das man herstellt. Das gilt vor allem für Dienstleistungen. Die gefundenen Lösungen werden immer spezifischer auf Kundenbedürfnisse und -probleme ausgerichtet sein.

Unternehmen können sich außerdem viel von den Beratungsprofis abschauen. Wie wichtig beispielsweise die Beschaffung von internen und externen Informationen ist, um mittel- oder langfristige Strategien erarbeiten zu können. Oder: Wie man rationell an die notwendigen Daten kommt, ein komplexes Projekt strukturiert, mit der not-

wendigen Reflexion Probleme erkennt und sie dann löst. Oder, wie sich die hochprofessionellen Arbeitsweisen und Managementmethoden der unter Zeit- und Erfolgsdruck stehenden Berater am besten kopieren lassen.

Der Berater muß zu einem passen

So unterschiedlich Branchen, Betriebe, Betriebsgrößen und Firmenstrukturen sind, so breit gefächert sind auch die Betätigungsfelder der Consultants: Das A und O einer erfolgreichen Beratung ist es daher, einen adäquaten Partner zu finden. Seriös sollte er natürlich sein – zu empfehlen sind die Beraterdatenbanken von BDU und bdvb.

Grundsätzlich gibt es vier klassische Betätigungsfelder des Consultings: Strategie-, Organisations- und Prozeß-, IT- sowie Human-Resource-Beratung. Zur Strategieberatung werden Beratungsprojekte gezählt, die auf die grundlegende und zumeist mittel- bis langfristig angelegte Unternehmensstrategie, -politik oder -philosophie ausgerichtet sind und beispielsweise der Stärkung der Wettbewerbssituation, der Erschließung neuer Märkte, der Einführung von Steuerungsinstrumenten oder der Vorbereitung von Unternehmensfusionen und -kooperationen dienen.

Die Organisations- und Prozeßberatung beschäftigt sich mit den organisatorischen Fragestellungen und deren Lösungen, die eine Unternehmensstrategie absichern und operative Nachteile der Unternehmen vermeiden helfen. Es geht vor allem darum, sich den immer schneller verändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen und notwendige Veränderungen in den Unterneh-

Check-Liste: In acht Schritten zur erfolgreichen Zusammenarbeit

Bevor man sich mit seinem firmenspezifischen Anliegen an einen Unternehmensberater wendet, empfiehlt es sich, ein Beratungsprojekt vorzubereiten. Folgende Check-Liste soll dabei helfen:

- **Schritt 1:** Definieren Sie die Aufgabenstellung und Zielsetzung der Beratung: Auf welchen Unternehmensbereich und/oder auf welchen Funktionsbereich soll sich die Beratung beziehen? (Beispiel: Produktgruppe A, B oder C, Marketing, Beschaffung, Personalführung)
- **Schritt 2:** Definieren Sie das genaue Ziel der Beratung: Wollen Sie zum Beispiel Kosteneinsparung, Kapazitätserhöhung oder Marktanteil erhöhen? Oder wollen Sie die Unternehmensstrategie generell ändern?
- **Schritt 3:** Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Seriosität des Beraters (siehe Beraterdatenbank des BDU beziehungsweise des bdvb) und legen Sie fest, in welchem Schwerpunkt (Beispiel: Unternehmensführung, Personalwesen, Marketing, Controlling etc.) der Unternehmensberater seinen Schwerpunkt haben sollte.

- **Schritt 4:** Legen Sie zwei oder drei Unternehmensberatungen fest, die von ihren Beratungsschwerpunkten und ihrer Größenordnung geeignet scheinen.
- **Schritt 5:** Vereinbaren und führen Sie ein erstes Vorgespräch mit dem ausgewählten Berater (ggf. auch dem Beraterteam). Besprechen Sie genau die Aufgabenstellung (Arbeitsziele) und den Projektablauf.
- **Schritt 6:** Die Unternehmensberatung sollte nun ein detailliertes Angebot mit folgendem Inhalt abgeben: Aufgabenstellung, Vorgehensweise, Beratungsmethode und -durchführung (Projektteam), geplanter Zeitaufwand und entsprechendes Honorar, Nebenkosten (Reisespesen etc.), Zahlungsbedingungen, Beginn der Beratung, Regelung zur vorzeitigen Beendigung, Referenzprojekte
- **Schritt 7:** Legen Sie sich nach folgenden Auswahlkriterien auf einen Anbieter fest: Plausibilität der Vorgehensweise, persönlicher Eindruck des Projektteams, Referenzen, Gesamtpreis.
- **Schritt 8:** Schließen Sie den Beratungsvertrag ab.

Tip: Lassen Sie sich während des Projektes regelmäßig über den Projektverlauf beziehungsweise -fortschritt informieren und achten Sie darauf, daß betroffene Führungskräfte sowie der Betriebsrat Ihres Unternehmens einbezogen werden.



mensprozessen zu gestalten. In der IT-Beratung stehen die Projekte im Fokus, die sich auf den strategischen Einsatz neuer IT-Technologien oder die Optimierung bereits existierender IT-Infrastrukturen konzentrieren.

In der Human-Resources-Beratung (ohne Personalsuche und -auswahl) stehen Wissen, Können und Erfahrungen der Mitarbeiter von Klientenunternehmen im Mittelpunkt der Beratungsleistung. Dabei reichen in der Beraterpraxis die mitarbeiterrelevanten Themen von der Personalentwicklung oder Personalbedarfs- und Einsatzplanung über Vergütungsfragen oder Mitarbeitermotivation bis hin zum gezielten Einsatz von Coaching.

Speziell seit fünf bis sechs Jahren läßt sich in der Consultingbranche feststellen, daß Managementberatung und Prozeßberatung mit Technologiekompetenz zunehmend verschmelzen, um den Klienten ein umfassendes Dienstleistungsspektrum anbieten zu können. Im Zuge dieser Entwicklung haben Beratungsfirmen – in hohem Maße aus der IT-Beratung – eine Reihe von beratungsnahen Dienstleistungen wie Outsourcing, Softwareentwicklung und Systemintegration sowie Personalberatung in ihr Angebotspektrum aufgenommen.

Ein Honorar-Euro sollte zehn Euro Gewinn bringen

Deutschlands Beraterlandschaft ist gekennzeichnet von mehreren regionalen Zentren mit einer hohen Berater-Dichte. Gut 23 Prozent der bundesweit oder international tätigen deutschen Unternehmensberatungen haben ihren Sitz in Nordrhein-Westfalen. Absolute „Beraterhochburg“ mit etwa einer Beratungsfirma pro 1.000 Einwohner ist Düsseldorf – mit Abstand folgt Köln mit 0,41. So eindeutig die Landeshauptstadt den Titel als „Zentrum der Berater“ auch einnimmt, ist die genaue Zahl derer, die als Consultant tätig sind, nicht. Zwar definiert der weltweit bedeutendste Wirtschafts- und Berufsverband für Berater (BDU) als Unternehmensberatung eine Firma, „die mit Rat und Mithilfe bei der Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen in allen unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und technischen Funktionsbereichen tätig ist“. Doch unterliegt in Deutschland der Beruf des Unternehmensberaters weder einer gesetzlich fixierten Berufsordnung noch einem Berufsbezeichnungsschutz, noch sind alle Tätigen dieser Branche beim BDU oder der Industrie-

- ANZEIGE -

Nur IHR Erfolg zählt!

**Unternehmerbörse auf
www.a-personal.com**



- ANZEIGE -

**Stellen Sie den richtigen
Manager oder
Vertriebsmitarbeiter ein!**

Überlassen Sie uns die Suche:

Schnell - Diskret
Zuverlässig - Sicher

Wir finden den, der passt!

H. Gerhard Benneck
0211 - 87 67 14 17
Info@cm-beratung.de

**CONTACTS
& MANAGEMENT**
Ein Unternehmen der cm-Gruppe

PERSONALBERATUNG

und Handelskammer erfaßt. Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte üben beispielsweise Unternehmensberatung als zusätzliche Dienstleistung zu ihrem eigentlichen Geschäft aus, viele davon freiberuflich. Während die IHK von 5.500 in NRW ausgeht, stützt sich der BDU auf seine regelmäßigen Marktanalysen in ganz Deutschland. Er kommt auf knapp 3.300.

Unterschiedliche Aussagen erhält man auch auf die Frage nach den Kosten einer Beratung, da es keine staatlich festgeschriebene Gebührenordnung gibt und die Höhe sehr stark von der jeweiligen Aufgabenstellung des Unternehmens abhängig ist. Eckhard Schulz rät aus seiner Erfahrung als Berater: „Ein Euro Honorar für den Berater sollte zehn Euro an Gewinn für das beratene Unternehmen bringen.“ Wenn Unternehmen viel Beratungsleistung abrufen, dürfe dies auch etwas kosten. Über finanzielle Unterstützung, sprich Fördermittel für Unternehmensgründungen und -sanierungen, informiert das Bundeswirtschaftsministerium mit den aktuellsten Förderrichtlinien.

Branche blickt optimistisch in die Zukunft

Nach dem positiven Verlauf des Geschäftsjahres 2005 und dem vielversprechenden ersten Halbjahr 2006 blicken deutsche Unternehmensberater mit Optimismus in die Zukunft.

Laut der halbjährlich vom BDU durchgeführten und gerade veröffentlichten Befragung „Stimmungsbarometer

Wirtschaft“ bewerten 55 Prozent der bundesweit 1.200 befragten BDU-Berater die wirtschaftliche Situation ihrer Klienten im ersten Halbjahr 2006 als sehr gut (4 Prozent) bis gut (51 Prozent). Das beflügelt auch den Beratermarkt: Über alle Größenordnungen hinweg prognostiziert die Branche für die zweite Hälfte dieses Jahres ein Umsatzplus. Über 80 Prozent der Beratungsgesellschaften planen mit einem Zuwachs. ▲ *Ralf Schädel*

Die wichtigsten Adressen, Ansprechpartner und Tips:

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.
Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn
Tel.: 0228/91 61-0, Fax: 0228/91 61-26
info@bdu.de; www.bdu.de (Beraterdatenbank)
Beraterstag 2006 Deutschland-Österreich-Schweiz am 22. September 2006 in Neuss: Infos und Anmeldung unter: www.beraterstag.bdu.de


Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e. V. (bdvb)
Florastraße 29, 40217 Düsseldorf
Tel.: 0211/37 10 22, Fax: 0211/37 94 68
info@bdvb.de, www.bdvb.de

Fachgruppe Beratende Volks- und Betriebswirte
www.fg-berater.bdvb.de
(Beraterdatenbank/Rubrik: „Beraterrolle“)

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Scharnhorststr. 34-37, 10115 Berlin
Postanschrift: 11019 Berlin
Fax: 030/20 14-52 08
www.bmw.de, info@bmwi.bund.de (Fördermittel)

Tip: Viele Berater, Kammern und Branchenverbände bieten zum Wissenstransfer Trainings- und Coaching-Seminare für Einzelpersonen und Gruppen an.

- ANZEIGE -



DEITMER UND PARTNER GMBH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Wir verfügen über langjährige Erfahrungen auf dem Gebiet betriebswirtschaftlicher Sachverständigen-Gutachten, insbesondere:

- Bewertung von Unternehmen und Beteiligungen
- Gesellschafts- und erbrechtliche Auseinandersetzungen
- Berechnung von Schadenersatzansprüchen (entgangener Gewinn/Verdienstausfall)
- Scheidungsfolge-Gutachten (Unterhalt u. a.)
- Spruchstellenverfahren

Voßgasse 3 • 48143 Münster
Tel. (0251) 4 17 02-0 • Fax (0251) 4 17 02-33
wp@deitmer.de • www.deitmer.de

- ANZEIGE -

<p>Unser Outsourcing-Angebot für Sie: Mieten Sie Ihr „externes“ Marketing!</p> <p>marketing on demand</p> <p>Mit mehr Flexibilität, Tempo, Dynamik – schnell, effektiv, aktiv am Markt sein.</p> <p>Wichtige Projekte sofort durchführen – temporäre Aufgaben outsourcen.</p> <p>Wir bieten: Marktanalyse, Strategieentwicklung, Marketingkonzeption und -umsetzung für Unternehmen im Mittelstand, in Kleinunternehmen und Start-Ups.</p> <p>Wir helfen Ihre Visionen zu realisieren.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>marketing - outsourcing</p> <p>projekt - management</p> <p>interim - management</p> </div> <p>Fon: 02129 - 34 67 40 E-Mail: info@krehl-consulting.de Mail: Elsa-Brandström-Str. 2 42781 Haan Net: www.krehl-consulting.de</p>
--	---