

# Berater auf Bestellung

Mittelständler standen Unternehmensberatern lange skeptisch gegenüber. Inzwischen nutzen viele Unternehmer das Wissen der Experten gezielt für enggesteckte Aufgaben und arbeiten mit ihnen auf Augenhöhe zusammen. Meistens gilt dann: Geld gibt es nur gegen Erfolge.

VON SYBILLE SCHIKORA

Der Unternehmer Ettore Batisti war im Jahr 2006 ratlos. Er hatte den Bohrer- und Fräsenhersteller Pama aus Norditalien übernommen. Die damaligen 120 Mitarbeiter fertigten gerade einmal 15 Werkzeugmaschinen pro Jahr, weil während der Montage schlichtweg Bauteile fehlten – was den ganzen Prozess lahmlegte. Batisti wollte das ändern. Doch auch sechs Jahre nach der Übernahme war er seinem Ziel nicht näher gekommen und erkannte: Allein würde er die Umstellung nicht hinbekommen. Also holte er sich Unternehmensberater ins Haus. „Pama ist heute nicht mehr die gleiche Firma“, sagt Batisti. Und das sagt er voller Stolz.

Gerade mittelständische Unternehmen hatten lange Zeit Vorbehalte, Berater zu engagieren. „Die Skepsis bemerkt man zwar immer noch“, sagt Norbert Wieselhuber, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner aus München. „Das Vertrauen in die Beraterleistung ist aber gestiegen – auch bei Mittelständlern.“ Der Grund ist eine veränderte Haltung: Heute verteilen Berater nicht mehr nur Ratschläge. „Sie arbeiten mit Unternehmern auf Augenhöhe zusammen“, sagt Wieselhuber. „Der gegenseitige Respekt ist gestiegen.“

Es hat sich viel getan in der Art der Zusammenarbeit. Es gibt nicht mehr die Berater, die sich über theoretische, hochqualifizierte Strategiekonzepte profilieren, 500 Seiten dicke Präsentationen als Lösung aller Probleme überreichen und allgemeine Managementtheorien über individuelle Prozesse ihrer Auftraggeber stülpen. „Gleichzeitig haben sich Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen emanzipiert“, sagt Wieselhuber. Sie seien besser ausgebildet. Manche waren selbst einmal als Berater tätig und können auch deshalb die Leistung von Beratern gut beurteilen.

Außerdem haben Mittelständler in den vergangenen 20 Jahren immer wieder Berater engagiert – und aus dieser Erfahrung gelernt. „In vielen Unternehmen gibt es Mitarbeiter, die Consultingprojekte betreut haben, die Ideen der Berater weitergeführt haben und dieses Wissen nun selbst immer wieder einsetzen, um die Firma zu optimieren“, sagt Michael Henne, Leiter Marketing und Vertrieb der Unternehmensberatung Staufen AG aus dem baden-württembergischen Köngen.

Berater investieren sogar in die Professionalisierung ihrer Kunden. Staufen etwa schult Angestellte unterschiedlicher Managementebenen seit 15 Jahren in einer eigenen Akademie. Die wiederum bringen ihr neues Wissen ins Unternehmen zurück. „So funktioniert Beratung heute“, sagt Henne. „Wir machen uns selbst zum Teil überflüssig, weil wir den Mitarbeitern unserer Kunden unser Rüstzeug beibringen.“ Die Berater kommen erst dann wieder ins Spiel, wenn ihre Kunden mit ihrem Wissen nicht mehr weiterkommen. „Wir kümmern uns dann um die nächsten, anspruchsvolleren Herausforderungen“, sagt Henne von der Staufen AG.

Auch Ralf Strehlau, Vorsitzender des Fachverbands Management und Marketing des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU), beobachtet, dass die Fragestellungen von Unternehmern an Berater spezieller geworden sind: „Berater sollen Spezialwissen, vor allem aber Branchenerfahrung in einen Auftrag einbringen.“ Mit neuen Managementansätzen könnten Berater nur noch in seltenen Fällen punkten. „Dieses Wissen bringen Kunden heutzutage meist selbst mit“, sagt Strehlau. Außerdem stellen Kunden konkrete Anforderungen an den Erfolg einer Beratung.

So ist das auch bei Philipp Dehn, Geschäftsführer von Dehn und Söhne aus Neumarkt in der Oberpfalz. Er führt das Unternehmen, das Blitz- und Überspannungsschutz herstellt, in

viertter Generation mit seinem Vater und hat früher selbst beim Wirtschaftsprüfungsunternehmen KPMG in der Strategie- und Finanzierungsberatung gearbeitet. Für drei Projekte hat der Mittelständler bereits externe Berater engagiert. Die haben den Materialfluss in den Dehn-Fabriken optimiert, die Einführung eines Enterprise-Resource-Planning-Systems begleitet und den Bau eines neuen Zentrallagers. Die Zielvereinbarungen hatte Dehn jedes Mal klar abgesteckt: „Wir haben alles definiert – vom konkreten Projektziel, den einzelnen Zwischenschritten, klaren Aufgaben bis hin zur Umsetzungszeit“, sagt Dehn.

Der Oberpfälzer hat in allen drei Fällen bewusst den Auftrag an einen Consultant vergeben. Dank seines Betriebswirtschaftsstudiums und seiner Berufserfahrung benötige er nur in besonderen Situationen externes Knowhow. „Die Grundlagen bringe ich mit“, sagt Dehn. „Ich kenne aber meine Stärken und Schwächen.“ Er sieht sich nicht als Supply-Chain-Experte. „Also hole ich mir in diesem Feld Unterstützung eines Beraters“, sagt Dehn.

Dehn steht für den heutigen mittelständischen, anspruchsvollen Beraterkunden, der weiß, welche Leistung er von Beratern verlangen kann. Bei ihm punktet kein Consultant, dem er beim Erstgespräch seine Branche erklären muss oder der in seiner Präsentation vor allem englische Fachbegriffe verwendet. „Der kann gleich wieder gehen“, sagt Dehn. Er verlangt Branchenkenntnis. Und die Bereitschaft, interdisziplinär zusammenzuarbeiten. Beim Bau des neuen Lagers etwa haben zwei Berater und zwei Dehn-Angestellte zusammen an einer optimalen Anbindung des Lagers an ein SAP-System gearbeitet. „Die Berater haben das Software-Knowhow mitgebracht, wir das Wissen über unsere Unternehmensstruktur“, sagt Dehn. „So setzt man gemeinsam ein Projekt effizient um.“

FORTSETZUNG AUF SEITE V3

# Die Kunden messen den Erfolg

## FORTSETZUNG VON SEITE V1

Das ist eine weitere Konsequenz der Emanzipation der Mittelständler: Deren Mitarbeiter sind stärker bei der Problemlösung integriert. „Damit steigt nicht nur die Akzeptanz des Konzepts im Unternehmen“, sagt Berater Wieselhuber. „Die Lösungsansätze sind gleichzeitig mehr auf die Praxis ausgerichtet, als sie es früher waren.“

Berater achten nun vermehrt darauf, dass sich umsetzen lässt, was sie vorschlagen. Deshalb liefern sie auch nicht mehr nur ein Konzept ab, sondern begleiten jeden einzelnen Schritt. Die anfängliche Analyse ist dabei nur der Einstieg in die Arbeit im Betrieb. Der Berater weiß aus Erfahrung: „Unternehmer interessieren sich im Grunde nicht für Theorien“, sagt Wieselhuber. Die seien nur Mittel zum Zweck. „Entscheidend ist die Zielvorgabe, die der Berater mit Hilfe seiner Methoden erreichen soll“, sagt Wieselhuber.

Bei Pama aus Italien haben die Berater ein sogenanntes Lean Management, also schlankes Management eingeführt. Nach diesem Prinzip hat zuerst Toyota seine Produktion umgestellt, dann folgten fast alle anderen Autobauer. Pama arbeitet nun auch nach den Lean-Prinzipien, hat alle Wertschöpfungsschritte optimal aufeinander abgestimmt. Die

Firma hat sich außerdem von unzuverlässigen Lieferanten verabschiedet, fertigt einige Komponenten nun selbst. Verantwortlichkeiten sind sowohl im Management als auch in der Fertigung klar definiert und Montage und Bereitstellung des Materials konsequent voneinander getrennt. Der Erfolg: Anstatt 81 Tage dauert die Produktion heute nur noch 19 Tage. Während 2006 noch 506 Teile in der Montage fehlten, waren es 2012 nur noch elf. „Wir arbeiten an der Perfektion“, sagt Batisti. Mittlerweile fertigt das Unternehmen mit 480 Mitarbeitern 80 Werkzeugmaschinen im Jahr. Außerdem hat sich die Qualität deutlich verbessert. „Die Beratung hat sich für uns mehr als gelohnt“, sagt Batisti.

Ein Problem haben mittelständische Unternehmen allerdings weiterhin mit Consulting: Die Tagessätze, gerade von Strategieberatern, belaufen sich laut BDU-Zahlen schnell auf 1500 Euro, manchmal sogar auf bis zu 3000 Euro. „Solche Honorare lassen sich einem Mittelständler deutlich schwerer verkaufen als einem Konzern“, sagt Unternehmensberater Wieselhuber. Immerhin verdienen manche Mitarbeiter im ganzen Monat so viel.

Dieses Hemmnis gesteht auch Unternehmer Dehn ein: „Als Unternehmer dreht man jeden Euro zwei Mal um.“ Deshalb muss sich die Beratung auch lohnen. Er rechnet genau nach, ob und wann sich die Investition in einen Berater selbst finanziert hat. „Gerade bei operativen Aufgaben lässt sich der Erfolg gut messen“, sagt Dehn.

Nach den Ergebnissen richtet sich bei operativen Beratungsprojekten mittlerweile auch fast immer das Honorar. Versprechen Berater zum Beispiel bei Projekten in Sachen Qualitätskosten, Beschaffungskosten, Durchlaufzeiten oder Anzahl der Reklamationen eine Einsparung, zahlen Kunden erst einmal ein Fixhonorar, das in der Regeln nicht den Beratungsaufwand des Beraters abdeckt. Hinzu kommt eine variable, erfolgsabhängige Gebühr. Die deckt nicht nur den Gesamtaufwand des Beraters ab, sondern sorgt aus Beratersicht für einen Gewinn. Schließlich übernimmt dieser anfangs das Risiko. „Für ein erfolgsorientiertes Abrechnungsmodell müssen aber die Beratungsleistung, deren Inhalte, Messgröße und Zeitspannen klar definiert sein“, sagt Berater Wieselhuber. „Dann spricht bei einer seriösen Beratung nichts gegen die Erfolgsorientierung.“ •