

# Da funkt es zwischen Mittelständler und Berater

Eine Unternehmensberatung einzubinden, ist für viele kleine und mittlere Unternehmen noch immer ungewöhnlich. Häufig erkennen die Verantwortlichen aber nicht, welche Potenziale ihnen entgehen.

**G**erade in den Bereichen Managementberatung oder Strategieberatung gehört es heute in vielen Großkonzernen zur Tagesordnung, die Dienste von Unternehmensberatungen in Anspruch zu nehmen; denn diese bieten eine unabhängige und professionelle Lösungsfindung für Problemstellungen des Managements.

**Und im Mittelstand?** >>> In Deutschland existieren ca. 450 000 mittelständische Unternehmen, die einen Jahresumsatz von mehr als einer halben Million Euro vorweisen, mindestens 8-12 Mitarbeiter beschäftigen und vom Inhaber geführt werden. Demgegenüber stehen laut der Website TOP Consultant ca. 14 400 Unternehmensberatungen. Einmal angenommen, dass jedes dieser Unternehmen im Durchschnitt zehn Berater beschäftigt, entfallen also drei mittelständische Unternehmen auf einen Berater. Gleichzeitig nehmen nur vier bis sechs Prozent dieser Unternehmen externe Beratungsleistungen in Anspruch.

„Diverse Befragungen bei mittelständischen Unternehmen haben gezeigt, dass die Bereitschaft zur externen Beratung vorhanden ist, aber durch das Überangebot und die Zurückhaltung der Mittelständler, durch die Unsicherheit an den „Falschen zu geraten“, die tatsächliche Umsetzung ausbleibt“, kommentiert Horst Emde, geschäftsführender Gesellschafter der elpa consulting aus Holzminden, die Situation.

**Im Dschungel** >>> Vor der Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung stehen Mittelständler in der Tat vor der Herausforderung, sich auf dem Berater-Markt, den selbst Profis als Dschungel bezeichnen, zu orientieren. Sucht ein Unternehmer externe Beratung, kann er zunächst natürlich auf die Möglichkeiten im Bekanntenkreis zurückgreifen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, sich an den Steuerberater zu wenden, der das Unternehmen oftmals jahrelang begleitet und sich mit Zahlen, Daten und Fakten ohnehin bestens auskennt. Eine Suche im Internet bietet im Vergleich eine Vielzahl von Problemlösungsangeboten von Organisationen und selbst ernannten Experten sowie einer Vielzahl professioneller Unternehmensberatungen.

**Ziele erkennen** >>> Um effektiv zu suchen, sollte ein Unternehmer deshalb zunächst klären, in welchen Bereichen er Unterstützung in Anspruch nehmen möchte. Geht es um Controlling, Finanzen und Rechnungswesen

oder Kostensenkung? Sind Prozessoptimierung, Mitarbeiterrekrutierung und -motivation verbesserbar? Wie lässt sich Effizienz im Management oder bei Marketing und Vertrieb steigern? Macht eine Sanierung oder Restrukturierung Sinn? Welche langfristige Strategie ist die beste? Gibt es schon eine Nachfolgeregelung, ein Krisenprogramm, und was ist mit den Bereichen Projekt- und Qualitätsmanagement, ganz zu schweigen von der unausweichlichen Herausforderung im Zusammenhang mit den Themen Digitalisierung und Industrie 4.0?

**EIN BERATER FÜR DREI MITTELSTÄNDLER. TROTZDEM NUTZT NUR JEDER ZWANZIGSTE DIE DIENSTE.**

**Nachhaltig denken** >>> Und auch wenn die passende Unternehmensberatung mit der gewünschten Sachkenntnis gefunden wird, sind damit noch nicht alle Sorgen vom Tisch. Denn die beste Beratungsleistung nützt wenig, wenn die übergebenen Handlungswerkzeuge oder die vorgeschlagenen Maßnahmen vom Klienten nicht kompetent ein- und umgesetzt werden können und die Nachhaltigkeit und somit die Amortisation der Beratung auf der Strecke bleibt. Eine Patentlösung gibt es hier sicher nicht, entscheidend für den Erfolg einer Beratung ist aber in jedem Fall eine professionelle Methodik im Beratungsverfahren selbst.

**Struktur im Blick** >>> Erfahrene Unternehmensberatungen lernen, ihre Leistungen in Phasen oder Stufenmodelle einzuteilen, in denen das zu beratende Unternehmen wie ein funktionierender Organismus betrachtet wird. Denn nur wenn alle Organe in einem Körper entsprechend eingestellt sind, können sie gut funktionieren und Spitzenleistungen ermöglichen. Dieses schrittweise Herangehen ermöglicht außerdem eine Beratung nach Maß, die es in jeder neuen Phase erlaubt, die im jeweiligen Unternehmen in der Organisation beteiligten Menschen so zu „konditionieren“, dass eine Überforderung vermieden und die Liquidität des Unternehmens nicht über Gebühr belastet wird.

Dazu werden zunächst die Ziele sowie die vorhandenen Stärken und Schwächen des „Unternehmers“ identifiziert. Berater und Klient lernen sich unter Berücksichtigung der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur auf Augenhöhe kennen, um gemeinsam darüber zu

entscheiden, ob eine sinnvolle Zusammenarbeit möglich ist. Im nächsten Schritt erfolgen dann die Detailanalyse und das Aufzeigen von Reserven des Unternehmens. Alle Unternehmensbereiche werden durchleuchtet, mögliche Lösungsansätze für erkannte Probleme und Schwächen erarbeitet und abschließend die Schwerpunkte für eine zielgerichtete Projektarbeit in der dritten Stufe festgelegt.

Während der folgenden Projektarbeit sollten dann anhand eines detaillierten Maßnahmenplanes die erforderlichen Maßnahmen gemeinsam vor Ort umgesetzt werden. Der Berater wird dabei zum Impulsgeber, Moderator und Coach. Entscheidend für den Erfolg ist, dass der Umfang der Beratung an Prioritäten, mentale Aufnahmefähigkeit, Umsetzbarkeit und Nachhaltigkeit innerhalb der jeweiligen Organisation angepasst wird.

Nach Beendigung der Projektarbeit, dem Beratungsende, ist bei vielen Unternehmensberatungen dann Schluss. Wichtig für den langfristigen Erfolg ist jedoch der vierte Schritt, nämlich die Qualitätssicherung. Dazu sollte eine Überprüfung der Nachhaltigkeit der Beratungsmaßnahmen und der eingeführten Tools durchgeführt werden. Ganz nebenbei lässt diese Form der Klientenbetreuung darüber hinaus ein größeres Vertrauen zwischen Unternehmensberater und Klienten wachsen, das für eine längerfristige Zusammenarbeit sorgen kann, wie sich bei Unternehmen, die auf diese Methodik setzen auch anhand von entsprechenden Referenzen oder Kundenmeinungen im Internet ablesen lässt.

Am Ende sollten sich mittelständische Unternehmen, die eine Beratungsleistung in Anspruch nehmen möchten, also vorrangig über das Vorhandensein einer nachvollziehbaren und ausgearbeiteten Beratungsmethodik orientieren, die insbesondere den Bereich der „Nachsorge“ beinhaltet. Denn erst hier entsteht eine nachhaltige Wirkung, die wiederum die Kosten einer Beratung relativieren hilft. ■

