

Die Beraterwahl

Thema

Oft ist aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll, einen Spezialisten für ein Sachgebiet nicht dauerhaft zu beschäftigen, sondern ihn nur auf Zeit im Unternehmen einzusetzen. Das kann für einen kurzen Zeitraum (ein einzelnes Projekt) gelten, aber auch auf Dauer (sporadisch oder periodisch wiederkehrend). Die Dienstleistung externer Berater in Anspruch zu nehmen, ist eine Normalität:

- Mit steuerlichen Aufgaben wird der Steuerberater betraut.
- Die rechtlichen Probleme werden an den Rechtsanwalt delegiert.
- Für betriebswirtschaftliche Aufgabenstellungen bietet sich der Unternehmensberater an.
- Mit der Besetzung wichtiger Schlüsselpositionen in großen und mittelgroßen Unternehmen werden Personalberater beauftragt.
- Die Administration der Datenverarbeitung, die Gestaltung des Internetauftritts, die Reinigung der Geschäftsräume und vieles andere mehr wird externen Dienstleistungsunternehmen übertragen.

Die Lösung der Aufgabenstellung steht im Mittelpunkt. Und dafür wird der jeweils *richtige* Problemlöser benötigt. Aber: Wie den *richtigen* Berater finden?

Die folgenden Ausführungen sollen helfen, den richtigen Berater zu finden – als Beispiel dient die Suche nach dem *richtigen* Unternehmensberater.

Fünf Schritte zum passenden Berater

Das Angebot an Unternehmensberater ist vielfältig und vielseitig: Es reicht vom Ein-Mann-Berater bis zu großen Beraterunternehmen, vom Freiberufler bis zur Beratungsgesellschaft, von breit aufgestellten Allrounder bis zu nuancierten Spezialisten. Kein Thema, keine Branche, keine Unternehmensgröße, für die sich nicht der passende Berater finden ließe. – Fünf Schritte führen zu dem passenden Berater:

(1) Bereitschaft zu konstruktiver Zusammenarbeit

Jeder externe Berater / Dienstleister ist auf die Zusammenarbeit des Mandanten / Klienten / Auftraggebers angewiesen. Allerdings ist der Umfang dieser Zusammenarbeit sehr unterschiedlich:

- Steuerberater und Rechtsanwälte erhalten i.d.R. „freie Hand“ dabei, die Steuerlast zu optimieren bzw. den Rechtsstreit zu gewinnen. Sie finden die Problemlösung bzw. den gangbaren Weg in Gesetzen, Richtlinien, Durchführungsverordnungen, Urteilen und Kommentaren. Ihnen genügt im Extrem sogar ein simples „Mach mal“, die bloße Beauftragung also, um die Problemlösung selbständig zu erarbeiten.
- Andere Themen-Spezialisten erhalten i.d.R. „freie Hand“ dabei, mit gegebenen Mitteln den Betrieb der Datenverarbeitung zu sichern, einen informativen und benutzerfreundlichen Internetauftritt herzustellen oder geeignetes Personal zu beschaffen. Sie finden die Problemlösung in den betrieblichen Gegebenheiten und der klaren Zielsetzung. Auch hier genügt oft ein simples „Mach mal“.

- Dagegen hat der Unternehmensberater häufig einen deutlich schwereren Stand: Die ihm übertragene Aufgabenstellung ist häufig so erheblich mit dem Gesamtunternehmen verwoben, dass er in viel höherem Maße auf die laufende Mitwirkung des Klienten, dessen Mitarbeiter und zuweilen auch externer Stellen angewiesen ist. Das „Mach mal“, die bloße Beauftragung also, genügt hier in aller Regel nicht.

Bei Beauftragung eines Unternehmensberaters muss der Auftraggeber in deutlich höherem Maße bereit sein gemeinsam mit dem Berater die Problemlösung zu erarbeiten. Diese einzige Voraussetzung, die Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit, muss der Klient erfüllen. Sie ist entscheidend dafür, dass überhaupt ein brauchbarer Lösungsvorschlag erarbeitet werden kann.

Und ein Misstrauen des Klienten gegenüber den Lösungsvorschlägen des Beraters ist durchaus erlaubt, auch willkommen, soweit es konstruktiv bleibt, also dem Projektziel dient.

(2) Art des Beratungsbedarfs

Ein Auftraggeber sollte sich zunächst klar werden, welche Art von Hilfeleistung er in Anspruch nehmen will:

- Informationen – zielt auf das Beschaffen bzw. Erarbeiten und Liefern von Zahlen/Daten/Fakten durch den Berater
- Anleitung – zielt auf das „Wie“ der Beschaffung/Erarbeitung von Zahlen/Daten/Fakten, Training, Coaching, Schulung durch den Berater
- Begleitung / Sparring – zielt auf (mehr oder weniger) umfangreiche Hilfestellung anlässlich eines Vorhabens, die Begleitung des Projektveranstalters zwecks Unterstützung durch den Berater
- Projektberatung – Projektveranstaltung i.d.R. unter Abgabe der Projektleitung an den Berater, wobei auch wesentliche Teile der Arbeitsschritte (oder alle) durch den Berater ausgeführt werden

(3) Kriterien der Berater-Vorauswahl

Je stärker eine – evtl. auch auf Dauer angelegte – **allgemeine Unterstützung / Sparring** (in kleineren und mittelgroßen Unternehmen) gewünscht ist, desto mehr sind Kriterien anzuwenden, die auch für die Auswahl eines geeigneten Mitarbeiters genutzt werden. Für vielseitige, variierende Aufgabenstellungen also bietet sich dieser „Allrounder“ an. Für die Lösung spezieller Fragen werden geeignete Spezialisten hinzugezogen.

Je mehr ein einzelnes, konkretes Projekt im Vordergrund steht, desto wichtiger sind die spezifischen Kriterien, die das Projekt selbst stellt:

- Sind besondere **Branchenkenntnisse** erforderlich?
- Wird **spezielles Fachwissen** (z.B. Datenverarbeitung, Logistik) benötigt?
- Werden **internationale Erfahrungen** (z.B. Kontakte, Markterschließung) erwartet?
- Wie viele Berater sind voraussichtlich einzusetzen? (Einzelberater oder großes Beratungsunternehmen?)

Der **Preis** kann nur von untergeordneter Bedeutung sein. Selbstverständlich soll eine mäßige Leistung nicht auch noch viel Geld kosten. Was aber nützt eine mäßige Leistung zu einem guten Preis? Die Leistung also muss unbedingt im Vordergrund stehen. Und eben da, bei der Leistung, gibt es gewisse Spielräume: Nicht jedes Problem muss durch den „Top-Berater“ gelöst werden, und überhaupt müssen nicht alle Details eines Projekts durch den externen Berater ausgeführt werden – manche Teilleistung kann eigenes Personal erbringen (wirkt nebenbei motivierend).

(4) Unterstützung bei der Berater-Auswahl

Mit der Art des Beratungsbedarfs (2) und den Kriterien der Berater-Vorauswahl (3) liegen genügend Informationen vor, um nach geeigneten Beratern zu recherchieren. Hierfür kann der Klient insbesondere das Internet nutzen. Hilfen finden Sie hier:

- +++ Empfehlungen von befreundeten Unternehmen, Banken und anderen Beratern (Steuerberater, Rechtsanwalt) basieren in aller Regel auf guten Erfahrungen aus bekannten, *miterlebten* Projekten.
- ++ Externe Berater verfügen i.d.R. über Netzwerke, wodurch einerseits größere Projekte gestemmt und spezielle Anforderungen erfüllt werden können, andererseits der Klient ein Angebot „aus einer Hand“ – wie der Generalunternehmer beim Hausbau – erhalten kann. Solche Empfehlungen sind ebenfalls sehr wertvoll, weil sie sorgsam gegeben werden, denn ein negativer Ausgang droht stets eine Rückwirkung auf den Empfehlungsgeber auszulösen.
- ++ Verbände (HWK, IHK, andere Berufsverbände) geben ebenfalls Empfehlungen. In vielen Fällen beraten sie auch selbst, müssen dabei jedoch die Interessen all ihrer Mitglieder wahren.
- ++ Die Berater empfehlen sich mit einer eigenen Internetseite regelmäßig selbst – unter anderem auch durch Arbeitsproben in Form von News oder sonstiger Informationen. Dies bietet i.d.R. einen guten Einblick in das Tätigkeitsfeld und erlaubt, den Berater bereits virtuell kennen zu lernen. Zu den Internetseiten führen das Telefonbuch (Gelbe Seiten), andere Verzeichnisse und Suchmaschinen diverser Internetdienste, z.B.: www.marktplatz-mittelstand.de, www.city-map.de, www.businessdeutschland.de, www.google.de, www.t-info.de. In diesem Zusammenhang ebenfalls zu erwähnen sind die Mitgliederverzeichnisse der freien Beraterverbände (BDU, BVW).
- ++ Hinweise auf die besondere Eignung des Beraters für eine konkrete Aufgabenstellung im Klientenunternehmen geben von ihm publizierte Vortragsthemen, Literaturbeiträge und sonstige Informationsbeiträge.
- + Mancher Klient wird Wert darauf legen, dass sich der Berater einem qualifizierten Berufsverband (BDU) angeschlossen hat, womit er sich freiwillig dessen Kodex unterwirft. Eine Bestätigung für Beratungskompetenz gibt dies allemal, nicht aber hinsichtlich der sachlich-fachlichen Ebene. Auch darf gewiss ein faires Vertragswerk und qualifiziertes Arbeiten erwartet werden. Für den Streitfall zu beachten: dem Berater droht ein Verbandsausschluss – aber auch nicht mehr als das, und über den wird (nicht anders denkbar) verbandsintern entschieden.
- +/- Vom Berater gegebene Referenzen zeigen mehr oder weniger detailliert die Eignung des Beraters für spezifische Projekte auf. Zu beachten: Einer besonderen Geheimhaltung unterliegende Themen können nicht publiziert werden. Und der Berater wird sorgsam darauf achten, nur positive Referenzen weiter zu geben.
- +/- Spezielle Beratervermittlungsagenturen (z.B. www.ac-centa.de, www.berateragentur.de) offerieren die Zusammenführung geeigneter Berater anhand der Auftragsbeschreibung des Klienten und der Qualifikationsbeschreibung des Beraters. Einige Agenturen unterstützen die Auswahl durch Begleitung einer Telefonkonferenz zwischen Klient und Berater, sprechen Empfehlungen aus. Es wird Klienten geben, die diesen Weg bevorzugen, sich einfach *wohler fühlen*, wenn sie diese Dienstleistung bezahlen, anstatt auf ein Netzwerk *irgendeines* externen Beraters (siehe oben) zu setzen.

(5) weitere Kriterien der Berater-Auswahl

Nach der Vorauswahl (4) kommt es nun zu einem ersten Gespräch mit dem Berater:

- +++ Das wichtigste Kriterium ist die **Chemie**. Nur wenn *die Chemie stimmt* lässt sich offen diskutieren und beiderseits Vertrauen aufbauen, also kooperativ zusammenarbeiten. Und das ist

wichtig für eine problemorientierte Beratung, die unternehmensspezifische Besonderheiten berücksichtigt, ein allzu akademisches Vorgehen vermeidet, zu wirklich neuen Ergebnissen führt und auf Realisierbarkeit der Lösungsvorschläge achtet.

- ++ Ein seriöser Berater ... sagt auch, was er nicht kann ... hat nicht für alles eine Lösung parat, sondern zeigt auf, wie er eine Lösung finden wird ... stellt sich individuell auf den Klienten ein, drängt kein Standardvorgehen auf ... drängt nicht auf eine weitergehende Beratung, als vom Klienten angedacht ... agiert und argumentiert überzeugend in Besprechungen und Diskussionen ... hat mehrjährige Erfahrung auf der Seite des Schreibtisches gesammelt, auf der sein Klient sitzt ...
- --- Aus Ausschlusskriterium gilt ein echter **Interessenkonflikt**. Kläger und Beklagte können nicht von demselben Rechtsanwalt vertreten werden, sehr wohl aber denselben Steuerberater mit der Erstellung ihrer Steuererklärungen beauftragen. Ein Interessenkonflikt kann sich aus einer personellen Verbindung des Beraters zum Klienten oder zu einem Wettbewerber bzw. wichtigen Lieferanten des Klienten ergeben. Wegen bestehender Geheimhaltungsverpflichtungen wird ein Rat suchender Klient vielfach auf die Ehrlichkeit des Beraters vertrauen müssen, die sich durch eine unplausible Ablehnung eines Auftrags darstellen kann.

Abhängig von einer individuellen Einschätzung des Klienten können folgende Aspekte weitere Kriterien sein:

- +/- Wie jeder Unternehmer oder leitende Angestellte strebt auch der selbständige oder angestellte Berater nach Umsatz und Gewinn. Schließlich „lebt“ er davon, andere zu beraten. Je größer dieser Druck nach Umsatz und Gewinn, desto negativer kann sich dies für den Klienten auswirken: Auftragsannahme trotz fehlender Sachkunde, nicht gewollte oder gar nicht nötige Ausweitung des Auftrags... Die (finanzielle) Unabhängigkeit des Beraters, seine Fairness und Integrität wird sich allerdings kaum mit Sicherheit feststellen lassen – ein „dickes Auto“ kann die Unabhängigkeit ebenso bestätigen wie suggerieren. Dem Klienten bleibt nur sein „Bauchgefühl“.
- +/- Wie jedes Unternehmen ist auch der Berater frei, für sein Unternehmen eine geeignete Rechtsform zu wählen. Tritt er beispielsweise in Rechtsform der UK-Limited auf, hat er seine steuerliche und rechtliche Position zu optimieren versucht. Unabhängig davon, ob es ihm gelang: zum Vorteil seiner Kunden hat er die Rechtsform nicht gewählt. Es bleibt aber dem Auge des Betrachters überlassen, dies negativ oder positiv auszulegen. Denn jeder Berater wird auf eine angemessene Haftungsbeschränkung achten. Und die Limited erscheint vielen als *en vogue*.

Anmerkungen zur Vertragsgestaltung

Allgemeine Ratschläge zielen regelmäßig auf die Warnung vor „schwarzen Schafen“ der Beraterzunft. So wird von vielen Seiten empfohlen, Leistung und Gegenleistung stets sehr konkret zu definieren. Dies ist ohne jeden Zweifel für beide Seiten wichtig, denn die größten Missverständnisse und Irrtümer drohen am Anfang jedes Projekts, also bei Erteilung des (Projekt-) Auftrags.

Der zuverlässige Berater wird stets begrüßen, einen möglichst umfangreichen Vertrag zu vereinbaren, denn seine Risiken sind i.d.R. deutlich höher als die des Klienten. Von ihm wird (zu Recht) mehr Sachverstand erwartet. Der Berater hat viele Vertragspflichten schon nach BGB zu erfüllen. Für einen etwaigen Rechtsstreit ist aber wichtig zu klären, ob Dienst- oder Werkvertragsrecht anzuwenden ist. Von großer Bedeutung ist auch die Klärung der Mitwirkungspflichten des Klienten.

Ein vollständiger Beratungsvertrag umfasst etwa fünf bis zehn DIN A4-Seiten: Vertragsgegenstand mit Ziel / Ort / Zeitpunkt / Umfang der Beratung, Leistung, Honorarvereinbarung, Mitwirkungspflichten des Klienten, Geheimhaltung und Datenschutz, Leistungsmängel / Vertragsstörung, Haftung, Kündigung und Sonstiges wie anzuwendendes Recht und Gerichtsstandswahl.

Viele Klienten schreckt das ab. Im Ergebnis erfolgt die Zusammenarbeit oft ohne ein umfangreiches Vertragswerk. Soweit gegenseitiges Vertrauen gewachsen ist, spricht gar nicht einmal viel dagegen...