

Richtig erfolgreich kann Consulting nur sein, wenn vorher alle Ansprüche und Erwartungen sorgfältig geklärt werden. Und wenn man den passenden Berater findet – hierzu einige Tipps

VON KAI OPPEL

Helmut Scheel von CCM Corporate Capital Management in Hamburg zeigt auf einen Berichtband, der auf seinem Schreibtisch liegt. „Dieses Exposé über die Vermarktung eines Hotelbetriebs hat 15 000 € gekostet, genützt haben die bunten Grafiken und lieblosen Maßnahmen dem Hotelbetreiber nichts“, sagt Scheel – weshalb er jetzt ein neues Konzept ausarbeitet.

Dass mittelständische Unternehmen mit der Arbeit großer Beratungsunternehmen komplett unzufrieden sind, kommt immer wieder vor. Dass Unternehmen daraufhin nochmals einen anderen Berater engagieren, ist laut Ralf Presber von der Pericon Unternehmensberatung in Wiesbaden jedoch eine Seltenheit.

„Gebrannte Kinder scheuen in der Regel weitere Beratungen“, sagt er. Bei Mandanten mit negativen Erfahrungen dauere es lange, bis neues Vertrauen gewachsen sei und eine andere Unternehmensberatung ins Haus gelassen würde.

Es gibt viele Gründe, warum die Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Unternehmen und großen Beratungen manchmal nicht klappt. „Geschäftsführer und Vorstände kleiner Unternehmen erwarten Unternehmensberater, die mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren“, erläutert Presber.

Während der Vorstandschef eines Großkonzerns und der Consultant eines weltweit agierenden Beratungsunternehmens sich oft prächtig verstehen, fühlen Mittelständler sich nach seinen Worten von großen Häusern häufig missverstanden.

Einerseits haben Unternehmer das Gefühl, dass die Consultants ihre eigentlichen Sorgen nicht erfassen. Andererseits verstehen einige Mittelständler die oftmals mit reichlich modernem Managementvokabular



Ameisensprache: Die Tiere tauschen sich vor allem über Geruchsstoffe aus. Für jede Situation gibt es Sekrete, etwa Alarm-Pheromone. Informationen können sie aber auch über Berührungen wie das Antennenkreuzen weitergeben

Kommunikation ist alles

angereicherte Sprache tatsächlich nicht.

Dabei sieht Klaus Reiners vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU eine Menge Themen, denen sich der Mittelstand stellen muss. Zum Beispiel der Finanzierung: Im Bereich der Unternehmensfinanzierung ziehen Mittelständler neben den Bankkrediten viele alternative Finanzierungsmethoden nicht in Betracht – weil sie sie nicht kennen.

Ein anderes Thema sei die Wissensbilanzierung. „Lediglich vier Prozent der Unternehmen verfügen über eine Wissensbilanz“, sagt Reiners mit Blick auf eine Mitte Mai vom BDU veröffentlichte Studie. „Damit verzichten die Firmen auf wichtige Bewertungs- und Entscheidungshilfen, etwa zur Strategiefindung angesichts des demografischen Wandels oder zur Erzielung eines angemessenen Werts beim Unternehmensverkauf.“

Ob Unternehmensfinanzierung oder klassische Probleme wie Unter-

nehmensnachfolge und Fachkräftemangel: Damit Mittelständler die Aufgaben meistern können, müssen oftmals jahrzehntealte Strukturen analysiert und Prozesse während des Geschäftsalltags geändert werden. „Dies gelingt den wenigsten Unternehmen selbst“, sagt Reiners.

Mittelständler und Familienunternehmen sollten sich vor der Wahl des Beratungspartners zunächst grund-

legende Fragen stellen. Wozu ist eine Unternehmensberatung notwendig? Welches Ziel hat ein Projekt? Was soll das Projekt erreichen? „Viele Unternehmen wissen nicht, was sie eigentlich von der Beratung erwarten“, warnt Reiners.

Zugleich rät er, Projekte nicht zu eng zu fassen. Laut Scheel wissen zwar die Unternehmen meist selbst sehr gut, wo der Schuh drückt. Wenn

Projekte jedoch zu eng gefasst würden, bestehe die Gefahr, dass nur Präsentationsprobleme gelöst würde – und weitere Auslöser unentdeckt und unbesiegt blieben.

Scheel empfiehlt, bei der Wahl einer auf den Mittelstand spezialisierten Unternehmensberatung mindestens drei verschiedene Angebote verschiedener Häuser einzuholen und Gespräche zu führen. Nur so

sei es möglich, unter den mehr als 14 000 Beratungshäusern, von denen sich rund zwei Drittel auf kleinere Mandanten spezialisiert haben, das Richtige zu finden.

Bei der Vorauswahl möglicher Partner hilft beispielsweise die Online-Datenbank des BDU. Auch die Hausbank oder die zuständige IHK können regionale Anbieter nennen, mit denen andere Unternehmen schon gute Erfahrungen gemacht haben. „Die Unternehmensberatung sollte in ähnlich aufgestellten Branchen tätig sein und ähnliche Problemstellungen nachweislich erfolgreich gelöst haben“, sagt Presber.

Scheel rät zudem, auf Faktoren wie räumliche Nähe und Flexibilität zu achten. Zudem sollten sich Mittelständler zusichern lassen, dass die Projekte von denjenigen Beratern abgewickelt werden, die das Entree-Gespräch geführt haben. „Immer wieder wird zu Beginn ein Profi geschickt und danach das Projekt von der zweiten oder dritten Garde durchgeführt“, kritisiert er.

Kleinere Unternehmen, die erst neu auf dem Markt sind, kommen in einigen Fällen sogar ohne Unternehmensberater aus. So unterstützen einige Kapitalgeber junge Firmen mit Geld und mit Wissen. „Der Unterschied zu externen Unternehmensberatern ist, dass die Investoren selbst mit Hand anlegen und dass sie Verantwortung für die Beratung und die Umsetzung übernehmen“, sagt Claus-Georg Müller vom Frühphaseninvestor Mic.

Sein Unternehmen schickt in bestimmten Unternehmensphasen Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zu den Zöglingen. „Die haben solche Konstellationen schon oft gemeistert und kennen die typischerweise immer wieder auftretenden Probleme.“

„Gebrannte Kinder scheuen in der Regel weitere Beratungen“

Ralf Presber, Pericon

Unternehmen: Mittelstand

Mittelstandfest

Adj.; *«mittelständ.»*: Eigenschaft des Mittelstands, auch in schwierigen Zeiten Höchstleistungen zu liefern; unterstützt durch einen starken Partner.



Die Deutsche Bank für den Mittelstand.

Steigende Energiepreise, Fachkräftemangel, Zinsschwankungen – diesen Themen muss sich der Mittelstand heute stellen. Mit unternehmerischem Gespür, mutigen Entscheidungen und einem zuverlässigen Partner findet er die erforderlichen Lösungen.

Die Deutsche Bank begleitet den Mittelstand seit 138 Jahren – in Deutschland und weltweit: mit innovativen und maßgeschneiderten Lösungen, unserer Branchenerfahrung und langfristigen Partnerschaften. Darauf vertrauen heute mehr als 900.000 mittelständische Kunden und damit jedes vierte Unternehmen in Deutschland – vom Freiberufler über das Familienunternehmen bis zur Aktiengesellschaft.

www.mittelstand.db.com

Leistung aus Leidenschaft.

Deutsche Bank



IT – das Stiefkind der Geschäftsführung

Firmenlenker investieren oft erst kurz vor dem Kollaps

VON ORANUS MAHMOODI

Bei einigen Experten stehen Mittelständler im Ruf, feindlich gegenüber Informationstechnologie (IT) eingestellt zu sein und technische Neuerungen abzulehnen. „Der Mittelstand wehrt sich nicht gegen neue Technologien“, sagt dagegen Bültel Uzuner, Vorstand der BTC Business Technology Consultant aus dem niedersächsischen Oldenburg. Die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) haben ihm zufolge inzwischen erkannt, dass neue Software die Qualität von Daten verbessert und IT die Arbeitsabläufe optimiert.

Nichtsdestotrotz haben viele Mittelständler Probleme, wenn es um das Thema IT geht, sagt Thomas Fleissner, Geschäftsführer des Instituts für Energie, Ökologie und Ökonomie. „Mittelständler scheitern häufig am Administrationsaufwand“, sagt Fleissner.

Oft fehle ein IT-Verantwortlicher, die Aufgaben übernehme stattdessen der Chef nach Feierabend. Eine pragmatische und umweltschonende Lösung für kleine und mittelständische Betriebe sei dagegen „Software as a Service“ (SaaS). Um den zu nutzen, braucht der Betrieb weder Software noch Hardware zu kaufen, alles Notwendige ist im Internet verfügbar.

Die Mittelständler müssen sich zudem nicht um den Unterhalt der Software und Server kümmern, sondern mieten die von ihnen benötigten Dienste monatlich. Das Problem: „Sie werden kaum einen Chef finden, der bereit ist, seine Daten im Netz ab-

zulegen“, sagt Fleissner. Stattdessen behielten sie ihre Daten am liebsten auf einem Blatt Papier im eigenen Büroschrank.

Mittelständler seien gegenüber solchen Lösungen deshalb meist zurückhaltend und versuchten lieber, etwas eigenes zu basteln. „Man ist dann froh, wenn das Ding fehlerfrei läuft“, sagt Fleissner. „Never change a running system“ – das habe der Mittelstand verinnerlicht. Neues werde so gut wie nicht ausprobiert.

Investiert werde erst in die IT-Landschaft, wenn es ganz eng werde. Die primären Investitionen liegen stattdessen bei Maschinen oder Fuhrparks, bestätigt Uzuner. „Das Bewusstsein kommt langsam, ist aber durch Druck entstanden.“

Allerdings kann sowieso nicht jeder Mittelständler mit einer viele Jahre alten Software arbeiten. Denn da die Märkte sich weiter internationalisieren, bedienen viele von ihnen mittlerweile zumindest EU-weit Kunden.

„Wir müssen immer up to date sein“, sagt Hinnerk Gerdts, technischer Leiter bei Alphabet Press, einem Druckvorlagenhersteller in Hamburg. Um qualitativ hochwertige Druckvorlagen erstellen zu können, sind regelmäßig neue Programmversionen vonnöten.

„Um diese auf all unseren Rechnern zu installieren, geben wir etliche Tausend Euro aus, ein Arbeitsplatz kostet so schnell mal zwischen 10 000 und 17 000 €.“ Summen, die viele abschrecken. So mancher arbeitet lieber so lange mit seiner alten Maschine, bis sie den Geist aufgibt.

„Mittelständler scheitern häufig am Administrationsaufwand“

Thomas Fleissner, Institut für Energie, Ökologie und Ökonomie