



Consulting

Der richtige Umgang mit Beratern will gelernt sein

WER IST SCHULD, WENN EINE FIRMA IN SCHWIERIGKEITEN GERÄT?
DAS MANAGEMENT – ODER DIE TEUREN BERATER? KMUBUSINESS SAGT IHNEN,
WIE SIE MIT EXTERNEN BERATERN UMGEHEN SOLLTEN.

«In Unternehmen fehlen häufig die Instrumente für das Management und Controlling von Projekten mit externen Beratern»

Von Christoph Treichler

In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit und konjunktureller Flaute schauen viele Unternehmen wieder vermehrt auf ihre Kosten. Budgets für externe Berater werden drastisch reduziert. Projekte führen vermehrt wieder interne Mitarbeiter durch. Wozu überhaupt einen Berater hinzuziehen? Nun, Berater sind in erster Linie «Lieferanten» von Wissen, das in Unternehmen nicht zur Verfügung steht. Dies gilt speziell für Wissen, das in Unternehmen nicht täglich gebraucht wird, zum Beispiel zur Erschließung neuer Märkte oder zur Einführung neuer Prozesse.

Ein weiterer Vorteil: Berater bringen oft auch eine neutrale Sicht und können als objektive Experten zur Generierung neuer Ideen oder zur Untermauerung von Entscheidungen beigezogen werden. Sind sie richtig eingesetzt, können externe Berater also zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen. Damit sich solche Investitionen in externe Beratung lohnen, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Genaue Vorstellungen darüber, was mit dem Berater erreicht werden soll, bilden dabei die Grundlage.

Gute Projektvorbereitung ist wichtig!

Ein Unternehmen möchte ein Projekt durchführen, für das es die Unterstützung eines externen Beraters sucht. Oft kommt es vor, dass Unternehmen Projekte, die sie an externe Berater vergeben, ungenau planen. Aus Zeit- oder Kapazitätsgründen wird nicht festgelegt, welche Ziele und Ergebnisse man mit dem Projekt erreichen will. Damit bleiben viele Fragen unbeantwortet:

- **Welche Kompetenzen will man vom Berater «einkaufen»?**

- **Welche Rolle soll der Berater übernehmen?**
- **Welche Aufgaben will man dem Berater übertragen?**

Die fehlende Bestimmung, wozu und warum man einen Berater beizieht, kann negative Folgen nach sich ziehen. Häufig ist eine ungenügende Projektvorbereitung Ursache dafür, dass Berater den Unternehmen sagen, welche Probleme sie wie lösen müssen, dass sie länger als nötig im Unternehmen bleiben und Zusatzkosten verursachen – und dass sie den Unternehmen folglich «falsche» Lösungen verkaufen. Der richtige Einsatz eines Beraters will wohl überlegt sein!

Die Wahl des richtigen Beraters

Weiss man, wozu man einen Berater einsetzen will, gilt es, die richtige Wahl zu treffen.

- **Welcher Berater bringt exakt die Kompetenzen mit, die für ein Projekt gebraucht werden?**
- **Welcher Berater weist ein optimales Preis- / Leistungsverhältnis auf?**

Die mangelnde Transparenz des Beratungsmarktes sowie fehlende Qualitätssiegel für Berater erschweren die Beantwortung dieser Fragen. Oft erfolgt das Engagement eines Beraters auf «Zuruf». Auswahlkriterien sind häufig Empfehlungen Dritter, eigene Erfahrungen mit Beratern oder persönliche Seilschaften. Aus Zeit- und Kostengründen wird häufig auf eine Vergleichsbewertung verschiedener Anbieter verzichtet. Oder es werden zwar verschiedene Angebote eingeholt, aber aufgrund der schwierigen Vergleichbarkeit trotzdem «Bauchentscheide» gefällt. Die Folge sind nicht selten Enttäuschungen, verlorene Zeit und verlorenes Geld.

Führung heisst die Devise!

Mit der Wahl des richtigen Beraters ist es allerdings noch nicht getan. Manchmal ist die Versuchung gross, so viel wie möglich an den externen Berater zu delegieren. Die Gründe:

- **Überlastung der internen Mitarbeiter, fehlende Motivation der internen Mitarbeiter, fehlendes internes Projektverantwortungsgefühl.**

Der Berater übernimmt dann Aufgaben, die von internen Mitarbeitern durchgeführt werden sollten. Es entstehen «ad-hoc»-Diskussionen, welche Rollen der Berater einnehmen soll. Es findet ein ungenügender Wissenstransfer statt. Man könnte noch viele weitere Ursachen für teure und ineffiziente Beraterprojekte nennen. Diese gilt es zu vermeiden!

In Unternehmen fehlen häufig die Instrumente für das Management und Controlling von Projekten mit externen Beratern. Interne Projektmanagement-Handbücher sind in der Regel nicht auf Beraterprojekte zugeschnitten. Doch wie führt man einen Berater? Kurz: Die Zusammenarbeit muss detailliert und klar definiert werden (Rollen, Verantwortlichkeiten, zu erbringende Leistungen). Unternehmen müssen lernen, effizient mit Beratern umzugehen. Professionelle Prozesse für die Auswahl, den Einsatz und das Management von Beratern beeinflussen die Wirksamkeit von Projekten. Sie stellen sicher, dass die Projektergebnisse den Erwartungen entsprechen und dass Beraterprojekte effizient durchgeführt werden.

Der Autor: Christoph Treichler ist Geschäftsführer der Cardea AG in Zürich, die Kunden auf der Suche nach geeigneten Beratern hilft.