

## **Zusammenarbeit mit externen Beratern**

Vortrag am 23. Januar 2003 - Hochschule Harz, Wernigerode

Vertiefungsrichtung „Betriebliches Rechnungswesen“ bei Prof. Dr. Reiner König

Die Folien der Powerpoint-Präsentation, die Hausarbeit zum Thema und eine Liste der verwendeten Literatur ist hier online: <http://www2.hs-harz.de/~u16038/klr>

### **Definitionen**

„Unternehmensberatung ist Rat und Mithilfe bei der Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen in allen unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und technischen Funktionsbereichen“ Bundesverband Deutsche Unternehmensberater (BDU)

„Das sind Leute, die sich Ihre Uhr ausleihen, um Ihnen zu sagen, wie spät es ist und dann mit der Uhr abhauen“ Robert Townsend, Ex-Manager der AVIS Autovermietung

### **Geschichte**

„Die Mächtigen der Erde – so Goethe – haben sich immer rechtzeitig und ausgiebig externer Ratgeber versichert.“ (Roland Berger)

- 1886 wurde in Chicago die Unternehmensberatung Arthur D. Little gegründet
- 1926 gründete James Oscar McKinsey in Chicago ein Beratungsunternehmen
- 1945 wurde Gerhard Kienbaum als erster offizieller Unternehmensberater in Deutschland tätig
- Roland Berger gründete sein Unternehmen 1967

### **Marktübersicht**

Die Bedeutung von Unternehmensberatung hat insbesondere durch die Konzentration der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen und die Notwendigkeit der schnellen Verfügbarkeit von Spezialwissen auf dynamischen Märkten zugenommen.

In Deutschland wurden in 2001 fast 13 Mrd. EURO mit Managementberatung umgesetzt. 50% dieses Umsatzes verteilte sich auf die 40 größten Unternehmensberatungen (entspricht 0,4% der Anzahl der Beratungsunternehmen in D). Die Honorare unterscheiden sich nach dem Status des eingesetzten Beraters und der Größe des Beratungsunternehmens und liegen zwischen 400 und 11000 DM pro Tag und Berater. (Quelle: Bundesverband deutscher Unternehmensberater)

### **Gründe für den Einsatz externer Berater**

„Die größten Wettbewerber von Roland Berger, McKinsey und Boston Consulting sind die Klienten, die natürlich zuerst versuchen, Probleme selbst zu lösen, statt Berater damit zu beauftragen.“ (Roland Berger)

Für die interne Lösung von Problemen spricht die größere Organisationskenntnis und damit geringere Einarbeitungszeit der eigenen Leute sowie die höhere Vertraulichkeit. Für den Einsatz externer Berater spricht, dass sie nur variable Kosten verursachen, durch das Prestige des Beratungsunternehmens ihre Vorschläge möglicherweise eine höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern des beratenden Unternehmens genießen, ihre höhere

Problemdistanz (keine Betriebsblindheit), das Spezialwissen bei der Lösung von Spezialproblemen und die höhere Neutralität. Der letzte Punkt muss im Einzelfall beurteilt werden, denn oftmals sind Beratungsunternehmen in Konzernstrukturen von Banken und Industrieunternehmen eingebunden. Möglicherweise ist die Neutralität nicht gegeben, wenn beispielsweise eine Bank gleichzeitig Fremdkapitalgeber des Klienten und Konzernmutter des Beraters ist.

Sinnvoll ist der Einsatz eines externen Beraters, wenn es um die Lösung von speziellen Problemen geht, die außerhalb der Betriebsroutine oder Kernkompetenz liegen. Dazu gehören z.B. Unternehmensgründung oder Umgründung, Fusionen, Zertifizierung, der Einsatz neuer Verfahren, Generationswechsel, Sanierungen oder steuer-(rechtliche) Herausforderungen.

Weitere Gründe für den Einsatz externer Berater können aber auch Managementversagen oder die Suche nach einem „Sündenbock“ für unpopuläre Entscheidungen sein.

### **Erfolgsfaktoren**

- Klarer Auftrag
- Saubere Projektarbeit
- Gemeinsame Umsetzung der Strategien
- Bereitschaft zu Veränderungen (Klient)

### **Risiken**

- Vorgaben durch den Klienten (Alibiberatung)
- Abhängigkeit vom Berater
- Beratung nicht notwendig, weil interne Kapazitäten vorhanden

### **Berufsbild**

Unternehmensberater, Personalberater, Organisationsberater, Insolvenzverwalter etc. sind keine geschützten Berufsbezeichnungen.

Risiko: öffnet die Tür für schwarze Schafe und Schlechtberatung

Chance: schafft Flexibilität auf neuen Märkten

Nationale (BDU) und internationale Berufsverbände (ICMCI) versuchen durch Zertifizierung die Qualität zu sichern. Das Problem hierbei ist, dass es sich um die Zertifizierung von Mitgliedern handelt und damit die Neutralität potenziell gefährdet ist.

### **Fazit**

Unternehmensberater haben in vielen Fällen ihre Daseinsberechtigung. Es muss im Einzelfall unbedingt geprüft werden, ob die Probleme mit vorhandenen Kapazitäten intern gelöst werden können.

### **Literatur**

<http://www2.hs-harz.de/~u16038/klr>