Schmerzliche Erfahrung macht klug

BERATER-AUSWAHL Die Evaluation der Berater gleicht oft einer Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen. Wie aber findet man den richtigen? Dazu liegen romantaugliche Erfahrungen vor. Sie gilt es zu nutzen.

BERNHARD KÖHLER UND FRANZ MATTIG

Bei der seriösen Auswahl eines Beraters braucht es drei Dinge: Zeit, Zeit und nochmals Zeit. Entscheide unter Termindruck sind zum Vornherein gefährlich, man darf sich nicht hetzen lassen. Dies gilt für alle Beratungsanliegen bzw. -bedürfnisse, insbesondere aber für grössere unternehmerische Vorhaben wie beispielsweise die Umsiedlung eines Unternehmens vom Ausland in die Schweiz.

Wozu überhaupt Berater?

Externe Beratungsleistungen soll man nur einkaufen, wenn das entsprechende Wissen bzw. die Erfahrung in der eigenen Firma nicht vorhanden ist oder aus Zeitgründen nicht selbst eingebracht werden kann.

Da Berater nicht in den Alltag eines zu beratenden Unternehmens eingebunden sind, verhalten sie sich weniger «betriebsblind». Sie betrachten die Betriebe von aussen, denken und handeln darum rationell und nicht emotional, weshalb sie oft schneller zu konkreten Ergebnissen kommen.

Externe Berater arbeiten kontinuierlich im selben Themenbereich und verfügen über die dazu notwendigen entsprechenden Instrumente wie Analyseprogramme, Checklisten usw. Ausserdem können sie den untersuchten Betrieb einordnen, da sie die selben oder ähnlichen Probleme schon bei anderen Unternehmen gelöst haben. Dies ist allerdings der Idealfall. Bis wir die richtigen Berater evaluiert hatten, brauchte es sehr viel Ausdauer.

Etappenhalte sichern das gegenseitige Vertrauen.

Wir haben gründlich aussortiert und raten zu extremer Sorgfalt. Vergleiche sind wertvoll. Ebenso Erfahrungen von Geschäftskollegen, Freunden oder Bekannten. Referenzen sind abzuklären, am besten fragt man sich bei den bereits betreuten Kunden durch. Von Bedeutung sind zudem Informationen über die Ausbildung, die Erfahrung und das spezifische Wissen des Beraters. Zu studieren ist sein methodisches Vorgehen, beispielsweise in Sachen Projektmanagement oder Konfliktbewältigung. Entscheidend ist allerdings meistens, dass auch auf zwischenmenschlicher Ebene ein «guter Draht» zum Berater besteht. Er sollte namentlich komplizierte Sachverhalte und Zusammenhänge verständlich erklären können. Bei der Wahl des passenden Beraters haben wir folgende Fragen angewendet:

- Hat er Erfahrung in der Branche und somit ähnliche Aufgaben bereits erfolgreich und praxisgerecht gelöst? (Referenzen)
- Ist der Berater bzw. die Beratungsgesellschaft seriös, bestehen beispielsweise Mitgliedschaften bei Berufs- und/oder Branchenverbänden?
- Ist der Berater an einer Zusammenarbeit wirklich interessiert und fühlt er sich für die Umsetzung der Aufgabe verantwortlich?
- Lebt sich der Berater in das Unternehmen ein, und geht er behutsam vor, damit er im Betrieb keine unnötigen Störungen verursacht?
- Stellt er bei seiner Tätigkeit qualifizierte Mitarbeitende zur Verfügung, und sind die Führungskräfte der Beratungsgesellschaft an der Projektarbeit aktiv beteiligt?
- Sind der Berater bzw. die zugewiesenen Mitarbeitenden sympathisch?
- Hat der Berater die Aufgabe richtig verstanden, unterbreitet er eine Offerte, aus dem die Beratungsleistung klar ersichtlich wird?
- Ist die Kostenkalkulation vernünftig, steht sie in einem angemessenen Verhältnis zur Leistung?

Probleme und Erwartungen exakt definieren

Entscheidend für eine erfolgreiche wie transparente Zusammenarbeit mit einem Berater ist das exakte Bestimmen des zu bearbeitenden Problems bzw. des Problemkreises. Anschliessend gilt es, den gemeinsamen Bedarf sowie Art und Umfang der gewünschten Leistung zu definieren. Gleichermassen festzuhalten sind die persönlichen Erwartungen an den Beratungsauftrag sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht. So lässt sich der Kundennutzen klar festlegen.

Um Missverständnissen vorzubeugen, haben wir die zur Verfügung stehenden finanziellen und betriebsinternen (insbesondere personellen) Ressourcen detailliert umschrieben. Das erwies sich als wertvoll. Das schriftliche Festhalten ist notwendig, damit alle Beteiligten unmissverständlich wissen, worum es geht. Dieses Papier dient als Grundlage für die Offerte des Beraters (vgl. Kasten «Offerte»).

Ein guter Berater hat alleweil seinen Preis; hier unrealistisch zu träumen, wäre eine gefährliche Illusion. Die Höhe des Honorars ist denn auch nie allein ausschlaggebend für eine Ab- bzw. Zusage. Entscheidend ist vielmehr ein angemessenes Preis-/Leistungs-Verhältnis, weshalb preisgünstige Angebote besonders kritisch zu betrachten sind.

Auftraggeber dürfen nie vergessen, dass sie es sind, die den Berater beschäftigen. Darum macht ein Vertrag Sinn, in dem Art und Umfang der Beratungsleistungen sowie die Vergütungsmodalitäten festgelegt sind. Ein guter Berater wird einem Unternehmen gerne seinen Vertrag erklären. Dazu gehört auch das Kleingedruckte.

Beraterflut

Auswahlkriterien

1. Informieren Sie sich sorgfältig und prüfen Sie gründlich. Gute Beratung ist nicht immer leicht zu finden, aber die Mühe lohnt sich.
2. Erkundigen Sie sich nach den Qualifikationen und Erfahrungen des Beraters.
3. Wählen Sie nicht gleich den erstbesten Berater. Die «Chemie» muss stimmen.
4. Seien Sie skeptisch, wenn Ihnen der Berater schnelle Erfolge verspricht.
5. Denken Sie daran, dass der Berater für seine Dienstleistungen ein Honorar erhält, meistens ein hohes, insbesondere dann, wenn keine Grenzen der Beratungstätigkeit festgelegt wurden.
6. Halten Sie Ihre Erwartungen und die Leistungen des Beraters schriftlich fest.
7. Investieren Sie nur in etwas, das Sie auch wirklich verstehen.
8. Holen Sie eine detaillierte Offerte ein, und schliessen Sie einen Vertrag ab.
9. Lesen Sie alles genau durch, insbesondere das Kleingedruckte (Allgemeine Geschäftsbedingungen).
10. Bewahren Sie alle Unterlagen (Briefe, E-Mails, Notizen usw.) Ihrer Gespräche mit dem Berater auf: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. *(bk/fm)*