

# bdeKOMPAKT

Information - Beratung - Diskussion - Aus dem Mittelstand, für den Mittelstand

## Themen in Ausgabe 30:

10 Fragen zum Thema „Unternehmensberatung“  
 Handeln, solange die Dinge in Bewegung sind - Lernen von der Chaos-Theorie  
 bdeFÜHRUNGSWERKSTATT - Coaching und Beratung - wie geht das zusammen?

### Stimmt es, ...

... dass der Gipfel des Erfolges nur eine Richtung kennt?

Von **Martin Grimpe**

Von der Chaos-Theorie haben wir gelernt, dass sich jedes System in seinem kritischen Zustand stabilisiert. Das letzte Sandkorn eines Haufens bildet die Spitze eines fragilen Konstrukts. Jedes weitere birgt Gefahren. Wir sehen den Haufen und sind froh, dass er zur Ruhe gekommen ist. Jetzt bloss nicht am Tisch wackeln.

Ein Kunde reicht mitunter, Auslastung, Cashflow und Ertrag substanziell zu gefährden. Ein Schlüssellieferant, eine kritische Materialkomponente. Die uns inhärente Art, Unangenehmes zu verdrängen und auf Erfahrungen zu setzen, begünstigt das Risiko.

Noch schwieriger: die Chancen ergreifen. Der Haufen wackelt. Bewegung befeuert die Krise.

### 10 Fragen zum Thema „Beratung“

von **Götz Walter**

„Gib mir Deine Uhr und ich sage Dir wie spät es ist.“ Dieser kleine Scherz bringt es auf den Punkt. Noch immer sind Unternehmer zurückhaltend im Umgang mit Beratern. Zu jung, zu unerfahren, zu selbstverliebt, zu theoretisch und inkompatibel sind gängige Meinungen.

So finden Sie einen Berater auf Augenhöhe:

Mit unserem Beratungsmodul **bdeERFOLGSSICHERUNG** bieten wir Unternehmen die Möglichkeit, gerade in Zeiten wirtschaftlicher Stabilität, den Blick moderiert und unterstützt nach Innen und Aussen zu richten.

**QUICKCHECK** und **STATUS-QUO** schaffen eine objektive Grundlage für Entscheidungen. Die Aussagekraft des Reportings, die Marktkommunikation, die Mechanismen von Entscheidungsprozessen und die Wertschöpfung kommen auf den Prüfstand. Genauso, wie die Effizienz der Entscheidungsgremien.

Chancen werden nicht verpasst, sie werden nur von anderen ergriffen. Deshalb gilt es zu Handeln, bevor das letzte Korn zur Ruhe gekommen ist.

**Wann sollte man einen Berater einschalten?**

Unternehmer kommt von „unternehmen“. Es ist normal die Dinge anzupacken, Risiken einzugehen, sich auf ungewohntem Terrain zu bewegen. „Das schaffen wir auch allein“ ist deshalb eine häufig anzutreffend Grundhaltung, wenn es um diese Frage geht. Aber, wenn sich Unternehmen auf etwas Neues einlassen, dann doch stets auf

### Editorial



Coaching und Beratung - wie geht das zusammen?

von **Martin Grimpe und Götz Walter**

Man mag meinen, gar nicht. Erarbeitet der Berater Lösungen, wie Effizienz und Ertrag gesteigert, wie Kosten flexibilisiert und gesenkt werden können, begleitet der Coach einen persönlichen und manchmal schmerzhaften Veränderungsprozess. Vertraulich und so langsam und behutsam, wie erforderlich. Der Geschäftsleitung verpflichtet, dem Mitarbeiter zugewandt. Ein Widerspruch? Soziale Verantwortung zählt zu den zentrale Tugenden des Mittelstandes. Fast immer ist der wirtschaftliche Erfolg gerade dann besonders groß, wenn Ökonomie und soziale Verantwortung im Einklang stehen. Nachhaltiger Beratungserfolg, so die Erkenntnis aus unseren Projekten, basiert auf der Überzeugung der Mitarbeiter und des Managements, dass Veränderung Verbesserung bedeutet. Dass Beratungskonzepte realistisch sind, hat etwas mit der Fähigkeit des Beraters zu tun, die Mitarbeiter richtig einzuschätzen. Dass sie passieren, jedoch mit der Fähigkeit sie für Veränderung zu begeistern. Mit der **bdeFÜHRUNGSWERKSTATT** bauen wir unser Spektrum in 2014 weiter aus. Führungskräfte- und Kommunikationstrainings, Teambildungsprozesse und Einzelcoachings mit erfahrenen und unabhängigen Coaches sichern den Erfolg von Beratung widerspruchsfrei ab oder liefern wertvolle Ergänzungen. Wir sind überzeugt, dass das nicht nur zusammen geht, sondern auch zusammengehört.

Wir wünschen Ihnen ein gutes nächstes Jahr und ein gesegnetes Fest.

Vhr Team der **BDE-Consulting GmbH**

der Basis von Kompetenz und Erfahrung. Innovationen, Fertigungsverfahren und Marktchancen sind etwas anderes als der selbstkritische Blick nach Innen. Bei der Frage nach der Effizienz betrieblicher Abläufe fehlt häufig der Vergleich. Die Bewertung der Aussagekraft seit Jahren etablierter Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung fällt schwer, weil die Distanz fehlt. Interdisziplinäre Inhouse-Teams scheitern nicht selten an einer fehlenden Kritik-Kultur. Es lohnt sich, dass Gespräch zu suchen, wenn die vor Ihnen liegende Aufgabe nicht zum Unternehmeralltag gehört, nicht auf der Basis von Erfahrung und Erfolg gelöst werden kann.

#### **Worauf kommt es bei der Auswahl an?**

Auf Ihren Bauch! Am wichtigsten ist das Vertrauen in die Kompetenz und Integrität des Beraters. Hierüber fällen Sie bereits in den ersten 15 Sekunden eines Gespräches ein intuitives Urteil. Das hat dann zwar noch nicht die Ebene des Bewusstseins erreicht, aber es lenkt bereits den gesamten Gesprächsverlauf. Alles weitere dient der Absicherung dieses ersten Eindrucks. Vertrauen Sie ihm, damit liegen Sie meistens richtig.

#### **Branchen-, Fachspezialist oder Allrounder?**

Das hängt nicht nur von der Aufgabenstellung ab, sondern auch von ihrem Kontext. Die Frage, ob ein bestimmtes Preismodell in einem besonderen Kundensegment neue Umsätze verspricht, wird Ihnen sicher ein intimer Kenner des Marktes beantworten können. Wenn diese Umsätze jedoch dringend gebraucht werden, um den Cashflow zu stabilisieren, steckt hinter der Frage möglicherweise eine ganz andere Aufgabenstellung, die Ihnen der Spezialist vielleicht nicht beantworten wird.

Eine neue IT-Plattform zu etablieren, erfordert Fachkompetenz, ihre Zukunftsfähigkeit einzuschätzen, Marktkenntnis und ihre betriebswirtschaftliche Relevanz zu bewerten, kaufmännisches Kalkül. Prüfen Sie die interdisziplinäre Vernetzung eines Beraters und fragen Sie, was er nicht kann.

#### **Woran erkennt man seriöse Berater?**

An ihren Referenzen. Papier ist geduldig und die Kompetenzversprechen sind branchenweit die gleichen. Ein Berater auf Augenhöhe wird Ihnen konkrete, namentliche Referenzen nennen. Nutzen Sie diese. Fragen Sie Geschäftsführer und Unternehmerkollegen, welchen Nutzen ein Projekt gebracht hat, wie das Verhalten des Beraters im Unternehmen war, wie hoch die Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

#### **Einzelberater oder Consultingfirma?**

Es gibt Projekte, die erfordern Mpower, Interdisziplinarität und Internationalität. Diesen Mix werden Sie tendenziell bei einer größeren, mehrere Geschäftsfelder abdeckenden Einheit finden. Aber Beratung ist „peoples business“. Stellen Sie in Ihren Beraterverträgen sicher, dass Sie genau die Berater ins Haus bekommen, die Ihr Bauch durchgewunken hat. Und das muss keine Frage der Unternehmensgröße sein.

#### **Festpreis, Tagessatz, Werks- o. Dienstvertrag?**

Grundsätzlich gilt, Ertrag und Risiko sollten für beide Seiten ausgewogen sein, damit eine gute Zusammenarbeit entsteht. Kann ein Projekt von einem definierten Zielzustand her gedacht werden, kann ein festpreisbasierter Werkvertrag Sinn machen. Lassen Sie sich die Effekte erläutern. Erfahrene Berater werden Ihnen Auskunft geben.

#### **Wie wichtig ist „Stallgeruch“?**

Das mit der Branchenkompetenz ist so eine Sache. Unsere Erfahrung der letzten 20 Jahre ist, dass diese Frage oft zu grobmaschig beantwortet wird. Die üblichen Segmentierungen reichen nur selten, die spezifischen Erfolgsfaktoren zu erfassen. Ein innerdeutscher LKW-Spediteur, der auf Volumen setzt und den letzten Cent aus der Frachtrate quetschen muss, steht vor anderen Fragen als ein kleiner, international agierender Sprengstoffexpedit. Einen Wasserbauer bewegen andere Fragen, als ein Unternehmen im schlüsselfertigen Wohnungsbau. Mikrobranchenkompetenz ist selten übertragbar. Die Erwartung einen Berater zu finden, der Ihre Kernkompetenzen besser beherrscht als Sie, wird in den meisten Fällen enttäuscht werden.

#### **Kann das nicht auch der Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer leisten?**

In der Regel: Nein! Es sei denn, beide verfügen zusätzlich über spezifische Beratungskompetenz. Natürlich haben beide das betriebswirtschaftliche Know-how, dass auch von Unternehmensberatern genutzt wird. Sie liefern wichtige, auf den Zahlen des Unternehmens basierte, Impulse. Aber insbesondere der in die Zukunft gerichtete Blick auf Märkte, Prozesse und Produkte dient den Beratern als Grundlage ihrer Einschätzungen und Konzepte.

#### **Wie findet man den richtigen Berater?**

Empfehlungen vor Recherche. Mitunternehmer, Verbände und oft auch Ihre Bank können Ihnen in der Regel Berater empfehlen, mir denen diese schon erfolgreich zusammengearbeitet haben. Das Internet bietet eher die Möglichkeit der Validierung und Vertiefung. Bei der Suche ist es wenig hilfreich, da Sie in der Regel zu viele wortreiche Angebote finden werden. Sicherlich gibt es seriöse Portale und Vermittler, die helfen, diese Flut einzugrenzen. Stellen Sie sich bei diesen jedoch immer die Frage nach dem Auswahlverfahren und dem Nutzen. Ihren Bauch können auch die seriösen nicht ersetzen.

#### **Was muss ein Berater unbedingt können?**

Nachhaltige Veränderungen bewirken. Klar, ein gutes Konzept ist die Voraussetzung für den Erfolg. Ob es realistisch ist, hängt davon ab, wie gut ein Berater Ihren Zustand diagnostiziert, ob es realisiert wird, vor allem davon, dass er Sie mit der Umsetzung nicht allein lässt.

## **bdeWISSEN für Eilige: Der „Lambda-Koeffizient“ \*)**

Kritische Geister meinen, Planung sei das Ersetzen des Zufalls durch den Irrtum. Für den unternehmerischen Erfolg kann es 2014 deshalb entscheidend sein, den Irrtum so klein wie möglich zu gestalten:

Wir fragen 100 Ihrer Kunden. 44 % finden sie „echt Klasse“ und wollen auch 2014 mit Ihnen zusammenarbeiten. Aus Ihrer CRM-Statistik wissen wir, dass 80% derer, die Ihren Messestand besucht haben, in 2014 einen Auftrag erteilen wollen. Wenn Sie jetzt mit einem Kunden sprechen und wissen, dass er Ihren Messestand besucht hat, dürfen Sie ganz sicher davon ausgehen, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Sie mit jemandem zusammensitzen, der auch im kommenden Jahr mit Ihnen zusammenarbeitet, sehr viel höher ist als 44 %. Wie viel höher wird mit Hilfe von Lambda ermittelt.

\*) Als statistisches Maß zur Verringerung des Vorhersageirrtums verhilft der Lambda-Koeffizient (Goodman-Kruskal Tau) zu mehr Planungssicherheit.