

Was Sie beachten sollten!

Der Beratervertrag.

**KfW Bankengruppe**

**Palmengartenstraße 5–9, 60325 Frankfurt  
Telefon 069 7431–0, Telefax 069 7431–2944**

**Niederlassung Bonn**

**Ludwig–Erhard–Platz 1–3, 53179 Bonn  
Telefon 0228 831–0, Telefax 0228 831–2255  
Faxabruf für Konditionen 0228 831–3300**

**Niederlassung Berlin**

**Beratungs–Agentur Kronenstraße 1, 10117 Berlin  
Telefon 030 85085–4111, Telefax 030 85085–4299**

**Info–Line 0180 1242400**

**[www.dta.de](http://www.dta.de), [beratungsagentur@dta.de](mailto:beratungsagentur@dta.de)**

**September 2003**

## STICHWORTE ZUM BERATERVERTRAG.

Bei der Gestaltung des Beratervertrages sind sowohl von Unternehmer- wie auch von Beraterseite eine Reihe von Kriterien zu beachten, um die Zusammenarbeit möglichst reibungslos und erfolgreich zu gestalten.

### 1. EXAKTE AUFGABENSTELLUNG

Die Aufgabenstellung sowie die Zielsetzung der Beratung muss so exakt, spezifisch, deutlich und ausführlich wie möglich formuliert werden. Sollte sich im Laufe der Untersuchung herausstellen, dass eine Modifizierung der ursprünglichen Aufgabenstellung und Zielsetzung unumgänglich ist – mit allen Folgen für Zeitaufwand sowie Kosten –, so ist diese unter allen Umständen schriftlich zu fixieren.

### 2. BERATUNGSDAUER

Die Dauer der Beratung, die ja direkt abhängig ist von Aufgabenstellung und Zielsetzung, beeinflusst zwangsläufig den Umfang der zu erbringenden Beratungsleistung und stellt somit einen wesentlichen Vertragspunkt dar. Verständlich, dass sich hier die „Geister scheiden“. Der Unternehmer auf der einen Seite ist aus Kostengründen natürlich darauf bedacht, die Beratungsdauer möglichst kurz zu halten. Hinzu kommt, dass er geneigt ist, die zu behebenden Probleme zu unterschätzen („...mein Betrieb läuft an sich ja bestens; die paar Kleinigkeiten sind schnell behoben...“), die eigenen Voraussetzungen für eine zügig und erfolgreich durchzuführende Beratung jedoch zu überschätzen („...ich verfüge ja über exakte Zahlen aus allen Bereichen...“). Der Berater dagegen neigt eher dazu, den Arbeitsbedarf großzügiger zu kalkulieren, weil sich die „paar Kleinigkeiten“ oft genug als komplexe Probleme entpuppen, aber auch, weil eine zu eng terminierte Beratungsdauer zu flüchtiger, die Qualität der zu erbringenden Leistung negativ beeinflussender, oberflächlicher Bearbeitung zwingt. Hinzu kommt, dass viele Berater die bittere

Erfahrung machen mussten, dass die oft als exakt und vollständig bezeichneten betrieblichen Zahlen entweder „Hausnummern“ oder nur zum Teil vorhanden und brauchbar sind, so dass eine zeitaufwendige, meist mühsame Datenerfassung notwendig ist.

### 3. INFORMATIONSUMFANG

Informationsbasis, Informationsumfang sowie eventuelle Informationsgrenzen sollten ebenfalls festgelegt werden. So wäre es denkbar, dass Informationen über laufende Forschungs- und Entwicklungsarbeiten oder auch entsprechende Vorhaben ausgeschlossen werden.

### 4. BETEILIGUNG VON BETRIEBLICHEN MITARBEITERN

Der Grad der Beteiligung betrieblicher Mitarbeiter sowie der Umfang der vom Unternehmen zur Verfügung zu stellenden Betriebsmittel (Büroraum, Schreibkraft, Telefon etc.) sollte im beiderseitigen Interesse möglichst detailliert umrissen werden. Gerade auch die weitestgehende Integration der unternehmenseigenen Mitarbeiter mit ihren speziellen betrieblichen Kenntnissen und Erfahrungen gewährleistet meist praktikable Lösungen – und hat außerdem den Vorteil, dass diese Mitarbeiter sich mit den – gemeinsam – erarbeiteten Lösungen identifizieren, diese auch mit Elan realisieren und sie auch gegebenenfalls gegenüber innerbetrieblichen Kritikern voll vertreten.

### 5. PARTNER/MITARBEITER DES BERATERS

Die bei dem Beratungsprojekt zum Einsatz kommenden Mitarbeiter sollten zweckmäßigerweise namentlich und mit ihren Funktionen aufgeführt werden. Dies insbesondere dann, wenn ein eventuell beauftragter Einzelberater freie Partner/Mitarbeiter hinzuziehen will. Verlangen Sie Aufklärung darüber, wer diese Partner sind, über welche Qualifikation sie verfügen und für wen diese überwiegend tätig sind

(eventuell für Konkurrenzunternehmen?) etc. Auch aus Sicherheitsgründen (Werksschutz!) sollte bekannt sein, wer das Werkgelände betreten und Informationen einholen darf.

## 6. BETRIEBSGEHEIMNIS

Die von manchen Unternehmen insgeheim gehegte Befürchtung, der Berater könne Firmeninteressen außer Haus tragen und eventuell der Konkurrenz zugänglich machen, ist in der Regel – bei seriösen Beratern – unbegründet. Ganz misstrauische Unternehmer haben zudem die Möglichkeit, den Berater schriftlich/vertraglich zu verpflichten – unter Umständen durch Vereinbarung einer Vertragsstrafe – die ihm bekannt werdenden Betriebsgeheimnisse weder während noch nach der Beratung an Dritte weiterzugeben.

## 7. KONKURRENZAUSSCHLUSSKLAUSEL

Ebenso ist die von manchen Unternehmen vorgeschlagene Konkurrenzausschlussklausel in der Regel nicht nötig und indiskutabel. Dadurch würde das Aktionsfeld des Beraters stark eingeengt werden. Außerdem ist in manchen Fällen ein Berater mit speziellen Branchenkenntnissen höchst willkommen und sogar notwendig.

## 8. ZWISCHENBERICHT/ABSCHLUSSBERICHT

Festzuhalten ist unbedingt, wann und in welcher Form Zwischenberichte oder Abschlussberichte abzugeben sind bzw. in welche terminierten Arbeitsschritte das Projekt eingeteilt ist. Dieses stufenweise Vorgehen kann unter anderem auch dazu führen, dass der Berater seine Qualifikation und Eignung dem Unternehmer immer wieder – in jeder Phase – unter Beweis stellen kann. Zu überlegen wäre in diesem Zusammenhang, ob zweckmäßigerweise nicht der Gesamtauftrag, sondern nur Teilaufträge erteilt werden sollten.

## 9. BERICHTERSTELLUNG

Die Berichterstellung schließlich sollte in keine mit Show-Effekten verbundene Präsentation ausarten, zumal dickbändige Berichte in beeindruckender Aufmachung (manchmal sogar mit Siegel versehen) kein zuverlässiges Kriterium für eine gute Beratung sind. Im Gegenteil, knapp formulierte, mit entsprechenden Illustrationen versehene Sachberichte mit präzisen Daten und Aufgaben schaffen die Atmosphäre und Basis für gemeinsames Arbeiten. Qualifizierte Berater haben es nicht nötig, ihre Auftraggeber durch Show zu beeindrucken.

## 10. REALISIERUNG DER LÖSUNGS- VORSCHLÄGE

Der Berater bzw. das Beratungsunternehmen sollte schriftlich verpflichtet werden, die erarbeiteten Lösungsvorschläge/Neukonzeptionen dem Rahmen der finanziellen, personellen etc. Möglichkeiten des Unternehmens anzupassen und – vor allem – diese Verbesserungen anschließend auch zu realisieren. Damit kann zum einen vermieden werden, dass die Vorschläge dem beratenden Unternehmen einige „Hutnummern“ zu groß sind, zum anderen, dass der Berater „theoretische Höhenflüge“ unternimmt, die zwar sachlich richtig sein können, den Gegebenheiten des Unternehmens jedoch nicht entsprechen.

## 11. HONORAR

Das Entgelt, also das Honorar für die Beratung, kann sowohl pauschal (bei vollständiger Bearbeitung einer eindeutig abgegrenzten und sorgfältig definierten Aufgabe) als auch nach Zeitaufwand (Tagessätze, die wiederum nach der Qualifikation der eingesetzten Berater differenziert sein können) festgelegt werden (siehe Kapitel „Honorargestaltung“). Falls Reise- und Aufenthaltskosten (Spesen) nicht im Entgelt enthalten sind, sollten diese ebenfalls vorkalkuliert werden. Diese

zusätzliche Kosten – die in der Praxis um einiges höher liegen können, als nach dem Bundesreisekostengesetz vorgegeben ist – können, abhängig von Anreiseweg des Beraters und Häufigkeit der Besuche, insgesamt beträchtliche Summen ausmachen. Eine eindeutige, vorherige Regelung – auch bezüglich eventueller Nachweise und Prüfungsmöglichkeiten – ist in jedem Falle zweckmäßig.

## 12. AUSARBEITUNGEN AUßERHALB DES UNTERNEHMENS

Oft wird bei der Honorarfrage vom Unternehmer irrtümlich davon ausgegangen, dass nur der im Unternehmen erbrachte Zeitaufwand vom Berater in Rechnung gestellt würde. Vor allem Ausarbeitungen, Berichterstellung usw. können manchmal effizienter im Büro des Beraters mit Zugriff zur Dokumentation erstellt werden. Im beiderseitigen Interesse ist deshalb von vornherein der Anteil der außerhalb des Unternehmens zu erledigenden Arbeiten zu fixieren.

## 13. TEILZAHLUNG/ABSCHLAGSZAHLUNG

Des Weiteren ist eine Regelung bezüglich der Teilzahlungen an den Berater zu treffen. Möglich wären folgende Alternativen: Vorlage und Zahlung abhängig zu machen vom Abschluss bestimmter Teilaufgaben, also in Abhängigkeit vom Arbeitsfortschritt sowie von der Vorlage von Zwischenberichten oder aber – und dies dürfte der Praxis mehr entsprechen – Entrichtung von Abschlagszahlungen in gleichbleibenden Zeitabständen, da zum einen berichtsweise Ergebnisse nicht immer im gleichbleibenden Rhythmus anfallen, zum anderen auch die eigenen Kosten des Beraters nicht einem bestimmten Takt unterliegen, sondern laufend anfallen.

## 14. KÜNDIGUNG

Sowohl von Seiten des Unternehmens wie auch des Beraters sollte Wert darauf gelegt werden, dass der

Vertrag gekündigt werden kann (nur bei unseriösen Beratern ist das Rücktrittsrecht vertraglich ausgeschlossen). Gründe, die von Unternehmenseite zu diesem Schritt führen, könnten zum Beispiel sein:

- dass sich der Berater im Laufe der Zusammenarbeit als unqualifiziert oder sogar als unseriös erweisen sollte,
- dass er nicht tiefgreifend und breit genug analysiert und so die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens verkennt,
- er theoretische Ideallösungen anstelle von pragmatischen Vorschlägen anpeilt und erarbeitet,
- dass er „parteiisch“ ist und damit seiner Aufgabe als objektiver, neutraler Fachmann nicht gerecht wird etc.

Andererseits gibt es auch Gründe für den Berater, die Zusammenarbeit abubrechen, wie zum Beispiel:

- Vorenthalten von wichtigen Informationen bzw. Verfälschen oder „Frisieren“ von Informationen durch die Unternehmensleitung sowie mangelhafte Kooperation insgesamt.
- Missbrauch des Beraters zur Selbstbestätigung bzw. zur Stärkung der eigenen Kompetenzen und Privilegien gegenüber anderen (beispielsweise Mitinhabern).
- Versuch, den Berater zur Abfassung eines verfälschten Berichtes/Gutachtens zu veranlassen, in welchem die tatsächlichen Verhältnisse oder Ursachen verschwiegen, beschönigt oder zumindest unrichtig dargestellt werden sollen (dies vor allem, wenn der Bericht zur Vorlage bei Geldgebern, Gesellschaftern etc. bestimmt ist).

Die Gründe, die insgesamt zum Scheitern einer solchen Zusammenarbeit führen können, sind mannigfaltig – und die Auseinandersetzungen über die Vergütung der von Seiten des Beraters bisher erbrachten Leistungen mitunter erbittert.

Eine Hilfe bietet hier der § 628 BGB, der Voraussetzungen und Rechtsfolgen einer Kündigung regelt.

## DIE HONORARGESTALTUNG.

„Wenn's ums Geld geht, scheiden sich die Geister". Dies besonders dann, wenn der auftraggebende Unternehmer/Manager Honorare bzw. Kosten akzeptieren soll, für die er im Augenblick noch keinen quantitativ oder qualitativ greifbaren Gegenwert erhält.

So intransparent der Beratermarkt in seiner Gesamtstruktur ist, so vielgestaltig sind die Beraterhonorare. Aber wie in jedem freien Markt die Preise weitgehend durch Angebot und Nachfrage bestimmt werden, so basiert auch die Honorargestaltung der freien Unternehmensberater auf Qualifikation und Erfahrung sowie Marktgegebenheiten, das heißt Konkurrenzverhältnissen und nicht zuletzt auch auf dem Schwierigkeitsgrad der für das Unternehmen zu erbringenden Leistung.

In Ermangelung einer einheitlichen Honorar- und Gebührenordnung wie bei anderen Freien Berufen (Architekten, Ingenieure etc.) sowie eines Berufsordnungsgesetzes (wie es zum Beispiel für alle „Kammer“-Berufe gilt), unterliegt das Beraterhonorar einer freien, individuellen Vereinbarung. Dies gilt im Rahmen folgender - in der Praxis üblicher - Honorararten:

### 1. ZEITHONORAR

Hierbei wird auf der Basis von Mann-Tageshonoraren der effektiv angefallene Zeitaufwand/Einsatz berechnet. Diese Tageshonorare differieren hierbei von etwa 200,- Euro bis ca. 1.000,- Euro zuzüglich Spesen; vereinzelt bieten sich Berater auch für Honorare unter 200,- Euro an, dies mitunter für in den REFA-Bereich fallende Tätigkeiten. Andererseits gibt es einige wenige „Spitzenberater“, die ein Tageshonorar bis zu 1.800,- Euro für angemessen halten.

Diese Art des Zeithonorars ist die in der Praxis meist verbreiteste. Das Zeithonorar hat unter anderem den Vorteil, dass bei eventuell vorzeitiger Beendigung der Zusammenarbeit eine problemlosere Abrechnung möglich ist.

### 2. DAS PAUSCHALHONORAR

Bei exakt abgegrenzten, zeitlich nicht unbedingt terminierten Aufgabenstellungen oder auch bei Gesamtberatungen (vor allem kleinere Unternehmen) ist es durchaus üblich, ein Pauschalhonorar zu vereinbaren. Diese Honorargestaltung basiert in der Regel weitestgehend auf den schon erwähnten Mann-Tages-Honoraren, wobei der Unternehmer mitunter den Vorteil für sich verbuchen kann, dass der Berater bestrebt sein wird, die ihm gestellte Aufgabe zügig zu lösen und zeitliche Überschreitungen zu vermeiden. Da in dieses Pauschalhonorar meist sämtliche Nebenkosten/Leistungen des Beraters bereits mit einkalkuliert sind, ist der Unternehmer von Anfang an über die ihm entstehenden Gesamtkosten orientiert.

Die eventuell vorzeitige Auflösung des Beratungsverhältnisses hingegen würde sich etwas problematisch gestalten, da über die eindeutige Abgrenzung und Bemessung der erbrachten Leistung Differenzen entstehen können.

### 3. DAS ERFOLGSHONORAR

Diese Art der Honorargestaltung ist problematisch und zumindest umstritten. Sie verstößt zwar nicht gegen Gesetze, ist bei seriösen Beratern jedoch unüblich. Zum einen aus vertragsrechtlichen Gründen, da ein Beratungsvertrag in der Regel den Charakter eines Dienstvertrages und nicht eines Werkvertrages hat, zum anderen aus Gründen der Erfolgsmessung. Ein Beratungserfolg ist nur in seltenen Fällen quantitativ und qualitativ nachweis-, mess- und abgrenzbar. Eine Umsatz- und Ertragssteigerung kann zwar einerseits

zum Beispiel durch Bereinigung der Sortimentsstruktur, Kostensenkung in der Fertigung oder auch personalpolitische Maßnahmen verursacht sein, konjunkturelle oder auch sonstige exogene Markteinflüsse können jedoch andererseits ebenfalls – unabhängig von der Beratung – ihren Niederschlag gefunden haben. Hinzu kommt noch, dass sich die meisten Maßnahmen erst verzögert auswirken; des Weiteren dürfte der Anteil des Managements der beratenen Firma an der Realisierung der Maßnahmen und der Erreichung des Erfolges unterschiedlich bewertet werden.

## DIE VORBEREITUNG DER BERATUNG.

Ein weiterer, das Ergebnis der Beratung positiv beeinflussender Faktor ist die betriebliche Beratungsvorbereitung. Hierunter ist zum einen zu verstehen, dass – abhängig vom Problembereich – entsprechende Unterlagen bereitgestellt werden, wie zum Beispiel Bilanzen, Kostenpläne, Aufschreibungen etc.; der Berater wird hierzu im Einzelfalle und auf Anfrage detailliert angeben, welche Erhebungen/Daten er benötigt. Die in einer solchen Vorbereitung enthaltene Zeit- und damit Kostenersparnis sollte nicht unterschätzt werden.

Zum anderen sollten die Mitarbeiter des zu beratenden Unternehmens sowie insbesondere der Betriebsrat rechtzeitig und sachlich über die bevorstehende Beratung informiert werden; überraschte Mitarbeiter werden zunächst immer misstrauisch und inkooperativ reagieren – vorbereitete und motivierte Mitarbeiter dagegen können erheblich zum Erfolg der Beratung beitragen.

## DIE PHASEN UND ERGEBNISSE DER BERATUNG.

### 1. ANALYSE-PHASE

Am Anfang aller beratenden Tätigkeit steht die Analyse-Phase. Der Berater muss sich zunächst über die

betrieblichen Gegebenheiten im Allgemeinen sowie den Problembereich im Besonderen informieren. Notwendigkeit und Umfang der Untersuchung des „Ist-Zustandes“ wird – leider meist zu Unrecht – von Unternehmenseite oft infrage gestellt, nach dem Motto: „Wo es fehlt, wissen wir bereits, der Berater soll uns nur Lösungen aufzeigen...“. Abgesehen davon, dass der Berater überfordert wäre, auf Anhieb zwei oder drei Alternativ-Lösungen aus dem Ärmel zu schütteln, hätten solche „Rezepte“ mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit fatale Folgen. Was sich im Unternehmen X als Optimallösung herausstellt, könnte bei Unternehmen Y den Anfang vom Ende bedeuten. Jeder Betrieb ist ein organisch gewachsenes Individuum; betriebsoptimale Lösungen müssen deshalb immer individuelle Lösungen sein.

Der Berater muss also deshalb die Eigenheiten, Stärken und vor allem Schwächen des Betriebs kennen lernen, er muss Organisations- und Kostenstrukturen, betriebliche Abläufe und Sachverhalte erfassen, er muss Daten und Fakten sowie auch subjektive Tatbestände kennen und sammeln. Dies alles nicht nur in dem eigentlichen Problembereich, sondern – zur Vermeidung von „Insellösungen“ – auch funktionsübergreifend, das heißt unter Beachtung der Abhängigkeiten und gegenseitigen Beeinflussung einzelner Funktionsbereiche.

Bereits in diese Analyse-Phase sollten betriebs-eigene Kräfte mit integriert werden; neben schneller Erfassung des „Ist-Zustandes“ kann hierdurch erreicht werden, dass der Berater nicht mit nebensächlichen Tätigkeiten belastet wird.

Das Ziel der Ist-Analyse besteht in der detaillierten Erfassung aller „Schwachstellen“ als Grundlage für gezielte Lösungs-/Verbesserungsvorschläge. In dieser Phase sollte der Unternehmer Wert darauf legen, dass die erarbeiteten Verbesserungen/Empfehlungen bzw. Neukonzeptionen nicht nur in einem gegebenenfalls anzufertigenden Bericht erläutert und begründet werden, sondern dass im Rahmen eines kurz-, mittel- bis

langfristigen Aktionsplanes ein zeitlich/terminlich sowie personell fixierter Durchführungs- und Maßnahmeplan erstellt wird. Die Erfahrung zeigt, dass außerdem eine „Aufgabenverteilung“ an geeignete Mitarbeiter/ Teams/Abteilungen mit festen Terminen das Ergebnis des Beratungsprojekts (Berichte, Pläne etc.) davor bewahrt, über kurz oder lang in einer Schublade oder unter Aktenstößen vergraben zu werden. Dieser Maßnahmeplan ermöglicht es der Geschäftsleitung, auf einen Blick den Fortgang der Realisierung zu überwachen sowie in einem permanenten Rückkoppelungsprozess unverzüglich einzugreifen, wenn inner- und außerbetriebliche Entwicklungen Modifikationen des Maßnahmeplans erforderlich machen.

## 2. REALISIERUNGSPHASE

Diese Realisierungsphase sollte nach Möglichkeit voll bzw. weitestgehend von betriebseigenen Kräften übernommen werden – nicht nur alleine aus Kostenaspekten, sondern vielmehr aus psychologischen Erwägungen: Wenn die betriebseigenen Kräfte nicht in die „Neuerung“ hineinwachsen können, sich nicht mit ihr identifizieren können, diese eventuell auf ihre Gegebenheiten noch etwas abstimmen können, würde jegliche Motivation fehlen, unter den neuen Bedingungen überhaupt, geschweige denn erfolgsorientiert zu arbeiten. Darüber hinaus ist es sinnvoll, ja notwendig, den Berater ebenfalls in die Realisierungs-/Umsetzungsarbeiten zu integrieren. Er kann noch eventuelle „Kanten abschleifen“, bei auftretenden Schwierigkeiten unterstützen, schlichten, klären sowie insgesamt als „Motor“ und Überwacher fungieren. Letzten Endes muss er ja nun auch seine Lösungen vertreten.

## 3. ERFOLG/MISSERFOLG

Erfolg oder Misserfolg einer Beratung werden immer von zwei Komponenten getragen: vom Berater und Unternehmer. Der Berater stellt seine Qualifikation, sein Wissen und Können sowie seine Erfahrung zur

Verfügung – und liefert Entscheidungsgrundlagen im weitesten Sinne. Der Unternehmer muss jedoch seinerseits Engagement, Entscheidungsfreudigkeit sowie insbesondere Realisierungswillen beisteuern.

Dies trifft für die Realisierungsphase ebenso zu, in der die vom Berater vorgeschlagenen Verbesserungen in die betriebliche Praxis umgesetzt und eingeführt werden sollen.

Es ist eine Tatsache, dass bestehende Organisationen ein enormes Beharrungsvermögen aufweisen; jegliche Änderungen in bestehenden Abläufen bedürfen deshalb Anstrengungen – sowohl von Seiten der „Neuerer“ als auch von Seiten der davon betroffenen Mitarbeiter. Die infolge dieser Änderungen auftretenden Störungen bringen indes zwangsläufig eine Leistungsminderung mit, die eben in einer geschäftlich ruhigeren Zeit leichter verkraftet und kompensiert werden kann als in „angeheizten“ Phasen. Jede Umstellung braucht zudem eine gewisse Anlaufzeit, bis ihre Auswirkungen „greifen“, alle Unebenheiten beseitigt sind und der Betrieb wieder „rund“ läuft.

In der Regel wird es jedoch so sein, dass die in einer Grundberatung festgestellten Schwachstellen anschließend nicht in einem Zuge behoben werden, sondern dass ein terminierter Maßnahmen-/Stufenplan erstellt wird. Dieser entzerrt die Realisierung der einzelnen Maßnahmen soweit, dass weder das Unternehmen noch die Mitarbeiter überfordert werden. Der Stufenplan stellt somit einen kurz-, mittel- bis langfristigen kontinuierlichen „Regenerierungsprozess“ dar.

Ein einmaliger Einsatz eines Beraters kann allerdings keine Garantie für das problemlose „Funktionieren“ des Betriebes bzw. für eine positive unternehmerische Zukunft sein. Zieht man die sich nahezu täglich ändernden Daten, Einflüsse und Entwicklungen im Unternehmensumfeld sowie im Betrieb selbst in Betracht, so ergibt sich daraus zwangsläufig die Erkenntnis, dass es notwendig ist, durch



sporadische oder kontinuierliche Folgeberatungen/ Betreuung das Erreichte zu sichern und Neues zu bewältigen. Beratungen sind Investitionen zur Existenzsicherung sowie zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit - kurz: zur Zukunftssicherung des Unternehmens.

Bei aller Bedeutung jedoch, die eine qualifizierte Beratung für ein fortschrittliches oder auch „notleidendes“ Unternehmen hat, eines darf nicht verkannt werden: Beratung ist und kann nur „Hilfe zur Selbsthilfe“ sein. Illusionen und Wunderglaube an die Allmacht der Berater - oft anzutreffen bei Unternehmen, die kurz vor einem Zusammenbruch stehen - müssen zwangsläufig zu Enttäuschungen führen, einzelne wenige Ausnahmen bestätigen auch hier die Regel.

#### 4. ZEITPUNKT UND DURCHFÜHRUNGS- MODUS

Zeitpunkt und Durchführungsmodus einer Beratung sind deshalb von nicht unerheblicher Bedeutung - abhängig allerdings von der Dringlichkeit des Problems bzw. Umfang und Aufgabenstellung der Beratung.

Es ist wichtig, den richtigen Zeitpunkt für den Beginn der Beratung zu wählen. Denn in dieser ersten Phase der Informationsaufnahme und Analyse ist der Berater auf Informationen und eingehende Gespräche mit dem Management sowie den Mitarbeitern des Unternehmens angewiesen. Zeiten der Hochsaison sowie eines Konjunkturbooms, in denen alle Kräfte zur Bewältigung des Betriebsgeschehens auf das Äußerste eingespannt sind, dürften sich erfahrungsgemäß weniger dafür eignen. Der Berater würde als „Störenfried“ mit halben und flüchtigen Informationen „abgespeist“ werden - mit allen daraus resultierenden negativen Folgen für das Ergebnis der Untersuchung.