

Mummert, Olaf

Article — Digitized Version

Kein Überangebot an Unternehmensberatern: Interview mit ...

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Mummert, Olaf (1971) : Kein Überangebot an Unternehmensberatern: Interview mit ..., Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 51, Iss. 6, pp. 326-328

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/134277>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

AKTUELLE ABSATZWIRTSCHAFT

Modebranche Unternehmensberatung

Die Zahl der Unternehmensberater wächst von Tag zu Tag. Gegenwärtig schätzt man sie auf 2000 bis 3000. Viele Unternehmen beklagen sich, daß kaum eine Woche vergeht, in der nicht ein Berater seine Dienste anbietet. Die Qualität der angebotenen Dienstleistungen scheint jedoch nicht mit dieser Zunahme Schritt halten zu können. Was sind die Ursachen für diese „Inflation“ in der Beratungsbranche?

Kein Überangebot an Unternehmensberatern

Interview mit Olaf Mummert, Hamburg

Herr Dr. Mummert, die Zahl der Unternehmensberater steigt von Tag zu Tag. Worin sehen Sie die Ursachen für diese inflationäre Zunahme?

Es gibt zwei Gründe. Erstens sehen clevere junge Betriebswirte, Ingenieure und EDV-Spezialisten, was andere, die sich selbständig gemacht haben, verdienen, aufgebaut und für eine Befriedigung bei der Arbeit haben. Da diese jungen Leute in den großen – und auch in

Olaf Mummert, 46, Dr. oec., Dipl.-Betriebswirt, ist Geschäftsführender Partner der Mummert + Partner Unternehmensberatung in Hamburg.

den kleinen – Unternehmen diese Chancen kurzfristig selten geboten erhalten, versuchen sie, sich selbständig zu machen und erst einmal bescheiden anzufangen. Dabei spielen Überlegungen der Risikoabsicherung (Pension, Bezahlung im Krankheitsfalle und dergleichen) eine unbedeutende Rolle. Der zweite Grund liegt bei den Unternehmen selbst. Besonders kleinere und mittlere Unternehmen können sich qualifizierte Kräfte nicht leisten; weil diese Kräfte a) zu teuer sind und b) nicht voll ausgelastet werden können. Deshalb wenden sie sich an Unternehmensberater und leihen sich Denkkapazität aus.

Führt die starke Zunahme an Beratern im Durchschnitt zu einer Qualitätsminderung?

Wir haben tatsächlich die Erfahrung gemacht: Je mehr Berater auf den Markt kommen, um so geringer wird das allgemeine Qualitätsniveau. Das gilt nicht generell; das Letztgesagte gilt besonders in den Sektoren Marketing und allgemeine Organisationsberatung. In der EDV-Beratung ist das Qualitätsniveau dagegen wesentlich besser geworden. Bei dem heutigen großen Angebot an Beratungsleistungen der verschiedensten Art ist es allerdings für die Unternehmen recht schwierig, die Spreu vom Weizen zu trennen.

Spreu und Weizen

Wie kann aber der Unternehmer die Spreu vom Weizen trennen?

Ich würde hier folgende Kriterien vorschlagen:

Die Unternehmer sollten nie einen größeren Auftrag erteilen, wenn sie die Beratungsgesellschaft oder diejenigen, die als Angestellte oder Einzelberater die Aufgabe durchzuführen haben, nicht kennen oder im Einsatz persönlich erlebt haben. Das bedeutet: Am Anfang nur kleine und Probeaufträge erteilen.

Es sollten telefonisch, keinesfalls schriftlich, Referenzen über die in die engere Wahl gezogenen Berater eingeholt werden.

Der Unternehmer sollte feststellen, ob über die spezielle Aufgabe, die er als Beratungsauftrag erteilen will, die Unternehmensberatung bereits in mehreren Fällen Erfahrungen sammeln konnte, und bei den früheren Auftraggebern nachfragen, wie diese Arbeiten abgewickelt wurden.

Der Unternehmensberatung sollte eine klare Aufgabe gestellt werden, und man sollte sich vorher darüber im klaren sein, was man als Ergebnis erwartet; zig Seiten lange Berichte werden nur in seltenen Fällen aufmerksam gelesen, geschweige denn die darin unterbreiteten Vorschläge durchgeführt.

Es sollten grundsätzlich nur Unternehmensberater herangezogen werden, die bereit sind, die Vorschläge, die sie unterbreiten, auch im Unternehmen mithelfend durchzuführen.

Das heißt, daß nach Unterbreitung der Vorschläge und nach ihrer Annahme durch die Geschäftsführung der Berater bei der Einführung dieser Vorschläge beratend tätig sein muß, damit er selbst sehen kann, wie weit seine Vorschläge realistisch waren und wie weit er sie eventuell modifizieren muß, weil er bestimmte Tatsachen vorher nicht gewußt oder falsch bewertet hat.

Außerdem sollte jeder Unternehmer vom Berater ein Leistungsverzeichnis für die Durchführung eines Auftrages verlangen, aus dem hervorgeht, welche einzelnen Arbeitsschritte und Maßnahmen der Berater zu unternehmen beabsichtigt und welche Zeit er dafür fordert, nicht nur an eigener Zeit, sondern auch an Zeitbelastung der vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Mitarbeiter.

Trend zum Full Service?

Nicht nur die Zahl der Berater ist relativ hoch, sondern auch das Angebot an speziellen Beratungsdienstleistungen. Wäre es nicht nützlich, zu einem Full-Service-Angebot zu gelangen?

Natürlich ist es besser, wenn die verschiedenen Beratungsleistungen im Rahmen eines Full Service einer Unternehmensberatung vorgenommen werden. Das ist auch ein Grund, warum z. B. die Mummert+Partner-Gruppe verschiedene Schwestergesellschaften gegründet oder von anderen Unternehmen aufgekauft hat. Dadurch ist sichergestellt, daß z. B. Personalberatung, Wirtschafts- und Sozialforschung, elektronische Datenverarbeitung, Verkaufsförderung und -training, Vertriebsberatung und allgemeine organisatorische Beratung sich in einer Hand befinden.

Daß viele Unternehmen existieren können, obwohl sie nur einen Teilbereich dieser Unternehmensberatung wahrnehmen, liegt daran, daß jedes dieser Arbeitsgebiete erhebliche Fachkenntnisse und zur Abwicklung eines Auftrages auch einen erheblichen Zeitaufwand erfordert. Zum Beispiel benötigt ein Personalberater für die Beschaffung von Personal, insbesondere für eine Führungskraft, einen Zeitaufwand von ca. 40 bis 50 Arbeitsstunden. Darin enthalten sind:

die Einholung von Informationen über den Arbeitsplatz, an dem die Führungskraft arbeiten soll,

die Ausarbeitung eines Persönlichkeits-Profils,

die Textung und das Lay-out der Anzeige,

der nicht zu unterschätzende Aufwand an Telefongesprächen mit Interessenten, die aufgrund der Anzeige anrufen,

Negativ-Auslese der eingegangenen Bewerbungen,

gründliche Durchsicht der Bewerbungen, die in die engere Wahl kommen können,

Interview des Bewerbers,

gemeinsame Besprechung zwischen Bewerber und Unternehmer.

Ähnliches gilt für die Durchführung einer Beratungsaufgabe im Rahmen der Vertriebsberatung, der Beratung in allgemeinen Organisationsfragen (Struktur-, Ablauf- und Arbeitsmittelorganisation) sowie für Marktforschungsaufgaben, Trainingsaufgaben u. dgl.

Zwang zum Größerwerden

Heißt das, daß kein Zwang zu einer Konzentration der Beratungsdienste bestehen muß?

Bei den größeren Unternehmensberatungen, die eine Größenordnung von einigen Millionen DM Jahresumsatz und über 50 Mitarbeiter aufweisen, geht die Tendenz überwiegend dahin, weitere Beratungsfunktionen aufzunehmen (siehe Kienbaum, Knight-Wegenstein u. a.). Viele der heutigen Einzelpraxen bleiben nur deshalb im Rahmen ihrer bisherigen Tätigkeit, weil die Leiter dieser Praxen trotz guter Fachkenntnisse nicht genügend Unternehmer sind, um die Notwendigkeit zu erkennen, daß sie größer werden müssen, wenn sie in Zukunft weiterhin

existieren wollen. Denn die Beratungsarbeit an sich ist auch physisch sehr anstrengend, und die meisten Einzelberater sind mit 50 Jahren nicht mehr so leistungsfähig und auch nicht mehr so geistig beweglich und umstellungsfähig, daß sie sich auf die Dauer gegenüber der jüngeren Konkurrenz durchsetzen können; es sei denn, sie haben es verstanden, sehr gute junge Leute in ihre Beratungspraxis aufzunehmen. Junge gute Leute bleiben aber nur in einer solchen Praxis, wenn sie nicht nur gut bezahlt werden, sondern auf die Dauer auch Partner werden können. Damit ist aber schon der erste Schritt zum Größerwerden getan. Parallelen sehen wir in der Entwicklung der Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungspraxen.

Anforderungen an den Nachwuchs

Welche Qualifikationen müssen diese jungen Leute aufweisen, um gute Unternehmensberater zu werden?

Die Unternehmensberater oder -beratungen sollten meines Erachtens folgende Kriterien anlegen, um einen guten und geeigneten Nachwuchs für ihre Beratungstätigkeit zu bekommen:

- Abgeschlossene Hochschul- oder Fachschulausbildung (HTLs, HWFs u. ä.).
- Diese Hochschul- und Fachschulabgänger sollten aufgrund

der nachgewiesenen Zeugnisse leistungsmäßig mehr zum ersten Drittel der Hochschulabgänger als zum letzten Drittel gehören.

Die physische Ausstattung dieser Nachwuchskräfte muß so sein, daß sie das Reisen und auch die nervliche Belastung, die die Arbeit mit sich bringt, gut durchstehen können.

Die Nachwuchskräfte müssen in ihrem Auftreten verbindlich sein und dürfen nicht hochfahrend, überheblich oder kontaktarm sein.

Sie müssen eine besondere Fähigkeit zum logischen, sachlichen Denken haben. Emotionen müssen zurückstehen. Das ist auch bei Hochschul- und Fachschulabgängern nicht immer gewährleistet.

Keine Konkurrenz durch Amerikaner

Haben amerikanische Unternehmensberater aufgrund ihrer längeren Erfahrung im Beratungswesen einen Vorsprung gegenüber ihren deutschen Konkurrenten?

Das Verhältnis zwischen deutschen und amerikanischen Unternehmensberatern hat sich insofern gewandelt, als noch vor 10 Jahren viele deutsche Berater bei den amerikanischen Unternehmensberatungen gelernt haben und dort nach mehr oder minder kurzer Zeit feststellen mußten, daß die amerikanischen Berater oder Unternehmensbe-

ratungsgesellschaften nicht den gleichen Hang zur „Gründlichkeit“ haben wie die deutschen. Aus diesem Grunde haben sich viele deutsche Berater selbständig gemacht.

Heute ist die Situation so, daß das ursprüngliche Flair und gute Ansehen, das die amerikanischen Unternehmensberatungen früher gehabt haben, verschwunden sind und die deutschen Berater in puncto Qualifikation zumindest gleichgezogen haben.

In der Zukunft sehe ich von seiten der Amerikaner solange keine große Konkurrenz auf die deutschen Berater zukommen, wie diese Amerikaner nicht mit mindestens 95% deutschem Personal arbeiten. Die ausländischen Berater scheitern in vielen Fällen nicht nur an der deutschen Mentalität und Gewohnheiten, sondern vor allem auch an der Problematik arbeitsrechtlicher, steuerrechtlicher und anderer rechtlicher Fragen.

Glauben Sie, daß generell ein Überangebot an Beratungsdienstleistungen besteht?

Ich glaube nicht, daß zur Zeit ein Überangebot an Unternehmensberatern besteht, und zwar deswegen, weil nicht nur die großen Gesellschaften mit einer hohen Kapazitätsauslastung arbeiten und weiter expandieren, sondern weil auch die kleineren Einzelberater zur Zeit sehr gut existenzfähig sind.

KONJUNKTUR VON MORGEN

Der vierzehntäglich erscheinende Kurzbericht des HWWA - Institut für Wirtschaftsforschung - Hamburg über die Binnen- und Weltkonjunktur und die Rohstoffmärkte

VERLAG WELTARCHIV GMBH · 2 HAMBURG 20 · EPPENDORFER LANDSTRASSE 106