



Unternehmensberatung. Bei zielgenauen Aufträgen liefern Berater zufriedenstellende Leistungen. Das kann bei schwammigen Aufträgen anders sein. g+h sprach mit Peter Kübel, der die Berater-Szene im Bauhandwerk genau kennt.

→ Heute wird den Unternehmern nicht nur Know-how in Technik, sondern auch in Marketing, Finanzen, Betriebsführung, etc. abverlangt. Vor diesem Hintergrund wird klar, dass sie Dienstleistungen und Anshubhilfen im Management zukaufen müssen, denn das Rad neu erfinden ist am schwierigsten und teuersten – zum Beispiel macht sich heute kein Unternehmer mehr Gedanken, ob er einen Steuerberater beauftragt oder nicht. Mit zugekauftem Know-how erhöhen Sie die Chancen, mit Ihrem Betrieb auf der Erfolgsspur zu bleiben. Aber wie packt man das an

und wo findet man Informationen. g+h sprach darüber mit Peter Kübel. Er ist seit 20 Jahren als Unternehmer im Bauhandwerk tätig. Das von ihm entwickelte SBAA-Organisations- und Managementsystem setzt er seit sieben Jahren erfolgreich in Betrieben des Bauhandwerks um. Dabei erfährt er laufend von seinen Kunden, was Beratungen bewirkt haben.

Herr Kübel, wenn das Thema Unternehmensberatung diskutiert wird, gehen Sie nicht gerade zimperlich mit dieser Dienstleistungsbranche um. Wo setzt Ihre Kritik an?

Wenn Sie sich die Beraterlandschaft einmal anschauen, dann werden Sie verschiedene Gruppierungen finden – Berater der Handwerkskammern, der Verbände und freie Berater. Nehmen wir die Beratungen durch Kammern und Verbände, dann ist festzustellen, dass diese meist kurz und kostenlos sind. Was aber nichts kostet, ist in der Regel nichts wert. Die Beratungen durch freie Berater sind dagegen lang und kostenintensiv.

Gemeinsam sind beiden kilometerlange betriebswirtschaftliche Analysen, die die Betriebe in einer noch schiefen Lage zeigen als

Die Binsen der Weisheit

die Inhaber selbst schon erkannt hatten. Der Weg aber, wie sie aus der Klemme beziehungsweise wie sie vorwärts kommen, und wie sie die einzelnen Schritte umsetzen, ist bei den allermeisten Beratern, unabhängig ihrer Couleur, dürftig bis gar nicht vorhanden.

Wo setzt denn Ihre Kritik bei den Beratungen von Kammern und Verbänden an?

Viele erfahrene und fortgeschrittene Unternehmer trauen Beratern von Kammern und Verbänden kaum unternehmerische Kompetenz zu. So erzählte mir ein Schreiner-Unternehmer im Originalton: „Fünf Sitzungen mit Beratern der Handwerkskammer waren für die Katz. Ich werde mich nicht mehr an die Kammer wenden. Die Kammern haben den Bezug zu den Betrieben verloren und wissen nicht, was gebraucht wird. Wenn man Hilfe benötigt, können sie einem nicht helfen. Sie erzählen irgendwas von einem Marketingapparat, mit dem niemand etwas anfangen kann.“

Ein Einzelfall?

Nein, das ist lediglich die Spitze des Eisbergs. Ich könnte Ihnen sofort eine ganze Liste von Betrieben geben, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben.

Wie ist es um die Qualität der freien Berater bestellt?

Schauen Sie sich die Homepage der Berater an. Ihre Referenzlisten sind meist sehr dürftig.

Die Erklärung dafür ist logisch. Die meisten versuchen, ihre Kunden so lang wie möglich am Haken zu halten. Dabei überschreiten sie die Grenze, wo sie kaum mehr Nutzen bringen und nur noch Kosten verursachen.

Lassen Sie ihnen freie Hand, so wie lange Zeit Herr Girschbach, der Ihnen ja ein Statement zukommen lassen hat (s. Kasten, Anmerk. d. Redaktion), haben Berater bereits ihre schwierigste Arbeit erledigt, sobald Kunden die von ihnen formulierten Verträge unterschrieben haben. Danach ziehen sie ihr Ding durch, geben die betrieblichen Daten in vorhandene Vorlagen ein und lassen die Binsen der Weisheit in einer 'never ending story' ausdrücken, vollziehen einen Budenzauber, schnüffeln durch den Betrieb und halten die Unternehmer in Trab. Und wenn ihr Spektakel vorbei ist, verspüren ihre Kunden kaum Besserung, dafür aber einen erheblichen Kapitalabfluss.

Ich will Ihnen ein paar Negativ-Beispiele erzählen. Im Vertrauen auf die Kompetenz seiner Hausbank wandte sich ein Kleinstunternehmer (Inhaber und ein Mitarbeiter) an seine Hausbank, er brauche Hilfe in der Organisation. Den durch den Banker empfohlenen Berater sah der Inhaber drei Stunden, der dann eine Analyse für 6.000,- Euro ablieferte, die der Steuerberater umsonst geliefert hätte. Wie blöd ist der Banker, der naive vertrauensvolle Inhaber, beide, oder wer hat mit wem gemeinsame Sache gemacht? Hat der Berater zugeschlagen, um sich über Wasser zu ➔



eltefa
gebäudetechnik



Fachmesse für Elektro-
technik und Elektronik



**Viel Neues
für Handwerk,
Handel, Planer**

26. – 28.09.2007
Neue Messe Stuttgart

Auf Süddeutschlands größter Messe für Elektrotechnik erwarten Sie viel Neues: Modernste Hallen auf dem neuen Messengelände am Flughafen. Zur schnellen Orientierung eine Gliederung in Gebäudetechnik und Industrie. Viele neue Aussteller aus dem In- und Ausland mit mehr Innovationen und Informationen.

Mit namhaften Ausstellern wieder präsent ist die **Leuchtenindustrie**. Das Leben im Haus der Zukunft zeigt Ihnen die Sonderschau **„Intelligentes Wohnen“**.

Für die **Netzwerk-Infrastruktur-Branche** ist Treffpunkt Halle 4 – mit Themenpark und Fachforum. Einblick in die **Gebäudeleitetchnik der Zukunft** mit Daten- und Netzwerktechnik, Gebäudesicherheit, Brandschutz u. a. m. geben Ihnen die **Besuchertour** in die Technikräume der neuen Messe Stuttgart.



Eltefa 2007 - Die Nummer 1 für Handwerk, Handel und Planer in Südbw. Willkommen in Stuttgart.

www.eltefa.de

VORGEFÜHRT

Liebe Kollegen,

ich schreibe Ihnen diese Zeilen, um Sie davor zu bewahren, die selbe Dummheit zu begehen wie ich.

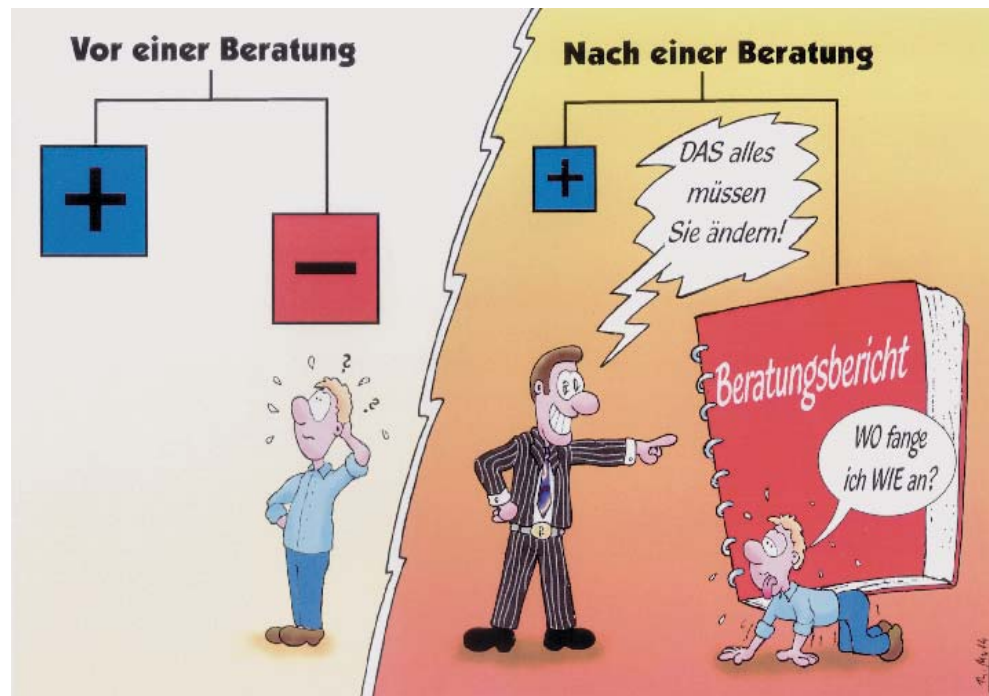
Ich wurde von einem Berater per Telefon geködert. Sein Beratungseinstieg erfolgte durch einen halben Tag Bedarfsanalyse, in dem er die Schwachstellen in meinem Betrieb aufdeckte. Dann hat er mir zwingenden Beratungsbedarf empfohlen. Ich unterschrieb ein Beratungspaket von drei Tagen für 3.300,00 Euro, im voraus zahlbar. Der abschließende Bericht enthielt eine Menge Verbesserungspotenziale.

Der Berater verstand es, mir zu verkaufen, dass sie mit seiner Hilfe umsetzbar seien. Im Vertrauen an seine Kompetenz beauftragte ich ihn weiter. Im Zwei-Wochen-Rhythmus war er tageweise in meinem Betrieb (1.300,00 Euro/Tag, zahlbar im voraus). Er machte mehrere Verbesserungs-Baustellen auf und sich immer unentbehrlicher. Er hatte mich derart fest im Griff, dass ich fast schon hörig nach seiner Pfeife tanzte. Von Termin zu Termin trieb er mich, seine Vorgaben abzuarbeiten. Unter anderem führte er ein Prämiensystem ein. Es stellte sich heraus, dass meine Mitarbeiter dadurch besser gestellt waren und mein Betrieb schlechter. Er redete mir ständig ein, dass mein Fixkostenanteil pro produktiver Stunde viel zu hoch wäre, wenn wir Mitarbeitern kündigen würden, übersah aber völlig, dass mir zu diesem Zeitpunkt die absoluten Kosten davonliefen. Er erkannte nicht und ich viel zu spät, dass wir ein Auslastungsproblem beziehungsweise vier Mitarbeiter zuviel an Bord hatten.

Mittlerweile waren fast zwei Jahre vergangen und ich hatte mehr als 70.000 Euro an ihn bezahlt. Unser Zustand in Organisation, Produktivität und Termintreue verbesserte sich nicht, aber die Schwierigkeiten im Zahlungsverkehr verstärkten sich. Zu spät übernahm ich wieder das Ruder. Meinen Betrieb konnte ich nicht mehr retten – 2004 musste ich Insolvenz anmelden, obwohl der Berater bis zur letzten Stunde von positiven Ergebnissen und einer guten Bilanz sprach.

Ich hätte nie geglaubt, dass mir so etwas passieren kann. Bei allen Aus- und Weiterbildungen war ich bei den Jahrgangsbesten und habe alle möglichen Seminare zum Thema Betriebsführung absolviert. Heute schüttelte ich den Kopf über meine Dummheit. Ich hatte keinen Plan und dachte, der Berater würde meine Probleme lösen. Dabei hatte er nur seinen eigenen Vorteil im Sinn. Die Beratung hat er sich im Voraus bezahlen lassen und mich völlig über den Tisch gezogen.

Markus Girrbach, Seewald-Besenfeld, Heizung – Solar – Bad



halten, oder meint er, seine Leistung sei seinen Preis wert? Er bot seine weiteren Dienste an. Mit einer bis ins Detail raffiniert ausgeklügelten Masche zieht eine bekannte Beratergruppe wie ein übergrößer bunter Hund durchs Land. Ihr erster Kontaktmann drückt Klinken und erzählt höflich und freundlich von einem Kollegen, der sich auf Betriebe wie den Ihren spezialisiert hat und sie zu hohen Gewinnen führt. Das Gespräch endet dahingehend, ja wenn der Kollege mal in der Nähe ist, kann er sich mal melden. Ein oder zwei Tage später klingelt eben dieser an der Tür.

Er schafft es mit rhetorischen Fähigkeiten, dass der Unternehmer einen 2-Tages-Beratungsvertrag unterschreibt. Am zweiten Tag dieser Beratung erhält er einen Anruf von einem Professor und reicht ihn an den Chef weiter. Auf diese bis ins Detail ausgeklügelte Masche zieht dieses eingespielte Team gemeinsam Verträge für 100.000 Euro an Land. In der sechs Wochen dauernden Beratungsshow nehmen sich diese Scharlatane zu zweit immer nur eine Person des Betriebes vor die Brust. Sie ermitteln Verbesserungspotenziale, die höher als der Unternehmensumsatz sind. Nach ihrem Buzenzauber bieten sie natürlich auch die Umsetzung an, die der Unternehmer aus finanziellen Gründen ablehnen muss. Das Wild ist ausgeweidet und die Jäger ziehen weiter. Die Teamkollegen haben sicher schon das nächste „kranke Schaf“ ausgespäht.

In einem anderen Betrieb schlug ein Berater vor, Leistungslohn innerhalb eines Monats einführen, ohne einen Hinweis wie. Zudem

waren keinerlei Voraussetzungen vorhanden. Der Unternehmer hätte auch eine Katze engagieren können, die hätte ihm keine schlechteren Ratschläge gegeben.

Ihre Beispiele hören sich an, als seien alle Berater inkompetent und Abzocker?

Nein. Dem ist nicht so. Ich wollte aufzeigen, wer das Ruder nicht in der Hand hält, kommt unter die Räder. Wer mit Beratungsleistungen unzufrieden ist, dem sage ich unverblümt, dass er zum Großteil selbst schuld ist.

Unternehmer müssen wissen, dass freie Berater zu allererst Verkäufer sind, die möglichst viele Beratungstage verkaufen wollen. Sie dürfen sie deshalb nicht als neutral betrachten und vertrauensvoll, aber ziellos beauftragen. Berater von Kammern und Verbänden haben gegenüber den freien Beratern einen Vorteil: sie wollen vor allem das Wohl ihrer Mitglieder und nicht Ihr Bestes.

Ihre Nachteile bestehen darin, dass sie Ihnen zwar alle mögliche Fragen beantworten, sie aber nicht führen und sich scheuen reinen Wein einzuschenken – die Mitglieder könnten dann verschnupft sein und sich gar bei höherer Stelle beschweren. Ein weiterer Nachteil ist, dass sie einen beamtenähnlichen Status haben. So wundert es mich nicht, dass ich in sieben Jahren auf 2 von 600 gestoßen bin, die von Mitgliedern lobend anerkannt worden sind. Berater können wertvolle Dienste leisten, wenn sie mit klaren Aufgaben dort gefordert werden, wo sie kompetent sind – Berater sind keine Tausendsassas.



“ Wenn ein Unternehmer einen freiberuflichen Berater sucht, ist das so als ob ein Adler von einem Kaninchen eingestellt wird.

Peter Kübel

Wie aber soll sich ein Handwerksunternehmer verhalten, wenn er Unterstützung zur Lösung seiner Probleme benötigt?

Um nicht über den Tisch gezogen zu werden, muss der Unternehmer das Ruder seines Betriebes stets selbst in der Hand halten. Er muss die schwarzen von den weißen Schafen trennen. So banal das klingt: Zunächst muss er wissen, was er will. Wer nicht weiß, was er will, bekommt das, was er befürchtet. Nur wer weiß was er will, hat die Chance, auch das zu bekommen, was er braucht.

Was kann er denn nun Ihrer Meinung nach konkret unternehmen, um das zu bekommen, was er auch tatsächlich benötigt?

Die konkreten Aufgaben eines Beraters sind, den weiteren Weg des Betriebes festzulegen – den Fahrplan zusammen mit dem Unternehmer und seinen wichtigsten Mitarbeitern zu erstellen. Es ist Aufgabe und Herausforderung des Unternehmers, seinen Dienstleister zu verpflichten, die festgelegten Schritte tatkräftig umsetzen zu helfen und Hilfe zur

Selbsthilfe zu leisten. Deshalb müssen Unternehmer mit den Beratern klare Ziele verfolgen sowie einen Festpreis und nicht Beratungstage vereinbaren. Hinsichtlich ihrer Kompetenz müssen sie sich selbst überzeugen und andere Kunden befragen.

Erst dann sollten sie Aufträge erteilen, Schritt für Schritt, nach erfolgter Umsetzung. Langfristige, schriftlich vereinbarte Verträge sind auf jeden Fall zu vermeiden. Sollte die Zusammenarbeit nicht (mehr) funktionieren, kann sie so ohne lästige und Kosten verursachende Nachwehen beendet werden.

Herr Kübel, wir bedanken uns ganz herzlich für das Gespräch. ←

www.kuebelstattgruebeln.de



- Garagentorantriebe
- Hoforantriebe
- Industrietorantriebe
- Rohmotoren
- Funktechnik

NEU!
Garagentorantrieb mit
separatem Steuergehäuse.
Super Design. Super für Ihren Umsatz...



www.duo-vision.de

TEL 07 021-800 10