

DIE QUAL DER WAHL

Dipl.-Vw. Dr. Konrad Schwan

© Dr. Schwan & Partner
Betriebsberatung und Wirtschaftsforschung
A-6080 Innsbruck-Igls

Schlagworte wie "Rascher Wandel, Fachwissen allein genügt nicht, Management by Delegation" sind wohl jedermann im Ohr. Um innerbetrieblich auf den letzten Stand der Erkenntnisse zu kommen, ist oft der Griff nach außerbetrieblichen Fachleuten notwendig. Den richtigen Berater zu wählen, ist eine Kunst. Dieser Artikel soll hierfür einige Anregungen geben.

Eine umfassende empirische Untersuchung über die Betriebsberatung in Österreich hat ergeben, daß etwa siebzig Prozent der Betriebe, die bereits mit Betriebsberatern zusammengearbeitet haben, eine wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung und eine solide Praxis als fachlich notwendige Voraussetzung für einen Berater ansehen. An wichtigster Stelle der persönlichen Eigenschaften wurde Einfühlungsvermögen genannt, gefolgt von Seriosität, Solidarität und Standfestigkeit. Kriterien wie Anpassungsfähigkeit, Auftreten und Ausstrahlung wurde ein geringer Rang eingeräumt. Die Untersuchungsergebnisse stehen in wohlthuendem Gegensatz zum oft kolportierten, aber auch gepflegten Mystifikations-Image der Beraterzunft.

Beraterauswahl vom Beratungsinhalt bestimmt

Der Umgang mit Beratern wurde sachlicher und professioneller. Auftraggeber haben heute in der Regel klare Vorstellungen über Aufgabenstellungen und Erfolgserwartungen an den Betriebsberater, ebenso über dessen notwendige fachliche und menschliche Kompetenz. Gleichzeitig ist eine steigende Bereitschaft der Betriebe zu erkennen, mit Beratern zu kooperieren. Mit diesen Entwicklungen verbessert sich sicher auch die Praxis der Beraterauswahl. Mit flotten Sprüchen und einer tollen Verpackung der "black box", Direct-mailing- und Telefonaktionen sowie Beratungsvertretern sind immer weniger Klienten zu fangen.

Die Beraterauswahl wird natürlich vom Beratungsinhalt bestimmt, beides jedoch vor allem durch das Beratungsangebot. In dieser oft unterschätzten Wechselbeziehung liegen zunächst einmal die eigentlichen Chancen einer optimalen Beraterauswahl und des Beratungserfolges. Je mehr ein Auftraggeber die Strukturen, funktionellen Zusammenhänge und Entwicklungen des sehr komplexen Beratungsmarktes kennt und hinter dessen Kulissen schaut, um so eher wird sein Beschaffungsmarketing für Beratungsleistungen seinen spezifischen Bedürfnissen entsprechen, d.h. dürfen die Beratungsinvestitionen erfolgreich sein. Diese bestmögliche Nutzung des breiten und vielfältigen Beratungsangebotes ist auch im essentiellen Interesse des qualifizierten Betriebsberaters. Der Erfolg des Klienten bestimmt seinen Ruf und seine Arbeitsfreude - beides braucht er für eine nachhaltige Berufstätigkeit.

Angebot und Auswahl

Der Umfang des Angebotes an Betriebsberatung in Österreich ist sehr schwer zu schätzen und die gelegentlich genannten Werte streuen stark. Einer hohen Zahl von Gewerbeberechtigungen, etwa 1.300, stehen wesentlich weniger hauptberuflich tätige Betriebsberater gegenüber. Unter diesen dominieren die Einzelberater. Es gibt jedoch auch größere Beratungsunternehmen und -gruppen mit mehreren in der Beratung tätigen Mitarbeitern, die keine Gewerbeberechtigung haben müssen.

Neben den gewerblichen Betriebsberatern und verwandten Berufen, wie den Wirtschaftstreuhandern, die den Großteil des Marktes der Betriebsberatung abdecken, tummelt sich auf diesem Feld auch recht lebendig ein buntes Völklein: Nebenberufsberater aus Behörden und Instituten, Angestellte aus Kammern und Verbänden, Assistenten und Professoren von Hoch- und Fachschulen, pensionierte oder arbeitslose Manager, etc. Eine nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Betrieben und solchen Personen ist erfahrungsgemäß sehr selten.

Öffentliche Hand greift oft auf ausländische Berater zurück

Eine fallweise recht bedeutsame Rolle spielen schließlich ausländische Beratungsunternehmen, insbesondere bei öffentlichen Auftraggebern und, in geringerem Ausmaß, bei großen Privatbetrieben.

In aller Regel kann davon ausgegangen werden, daß betriebliche Beratungsaufgaben von österreichischen gewerblichen Betriebsberatern abgedeckt werden können, d.h. qualitativ und quantitativ, auch regional, eine gute Marktabdeckung besteht.

Kooperationen zwischen den beratenden Berufen nehmen zu

Seit einigen Jahren ist ferner eine Tendenz zu wirksamen Kooperationen zwischen Betriebsberatern und mit anderen beratenden Berufen festzustellen. Dadurch ist es verstärkt möglich geworden, bei komplexen und umfangreichen Aufgabenstellungen die verschiedenen fachlich notwendigen Beratungsleistungen in ganzheitlicher Art und Weise für den Auftraggeber, sozusagen aus einer Hand, zu erbringen. Solche Leistungsmöglichkeiten bleiben den sogenannten Nebenberufs- und "Möchtegern"-Beratern zwangsläufig verschlossen, fast immer auch ausländischen Beratungsfirmen.

Bei nichtgewerblichen Beratungsangeboten bzw. -möglichkeiten sollte der Auftraggeber bei der Beraterauswahl sehr genau und kritisch prüfen, ob die angepriesenen Leistungen auch tatsächlich erbracht werden können, und zwar mit jener Qualität und Pünktlichkeit, die im allgemeinen von gewerblichen Beratern gewährleistet werden kann.

Seit 1978 muß die Befähigung für das gebundene Gewerbe der Betriebsberater durch die erfolgreiche Ablegung einer schriftlichen und mündlichen Prüfung erworben werden, wobei die Prüfungszulassung von der Vorbildung und einschlägigen beruflichen Praxiszeiten abhängt. Etwa achtzig bis neunzig Prozent der Prüfungsanwärter haben ein abgeschlossenes Hochschulstudium, überwiegend der betriebswirtschaftlichen Studienrichtung.

Die Prüfung ist gefürchtet. Durchfallquoten von 60 bis 75 Prozent sind eher die Regel als die Ausnahme. Eine Prüfungsvorbereitungszeit unter einem Jahr ist bei der fachlichen Breite der Prüfungsfächer eher unrealistisch. Durch das Ausbildungszentrum für Unternehmensberater (AfU) des Fachverbandes für Unternehmensberatung und Datenverarbeitung werden auf hohem Niveau Vorbereitungskurse durchgeführt.

Betriebsberaterprüfung als qualitative Selektion

Die Betriebsberaterprüfung bewirkt sicher eine qualitative Selektion beim Berufszugang im Interesse der österreichischen Betriebe und hat der Verwilderung des Beratungsmarktes in Österreich bislang in weitem Maße vorgebeugt. Österreichische Betriebsberater orientieren sich überwiegend an freiberuflichen Arbeits- und Standesgrundsätzen. Daß dies nicht selbstverständlich ist, zeigt ein Blick zu unseren nördlichen und westlichen Nachbarn. Um ihr Berufsrecht werden österreichische Betriebsberater im Ausland beneidet. Für die Beraterauswahl ist diese Situation von nicht zu unterschätzender Bedeutung und großem Wert.

Betriebsberater mit Branchenspezialisierung keine Seltenheit

Ein wesentliches, angebotsseitiges Strukturmerkmal für die Beraterauswahl ist der kundenorientierte Spezialisierungsgrad. In bestimmten Branchen, wie z.B. dem Fremdenverkehr, dominieren nahezu ausschließlich Branchenspezialisten als Berater. Deren Zahl ist zwangsläufig begrenzt, die guten und erfahrenen Fachleute sind bekannt, der notwendige Überblick für die Beraterauswahl

kann leicht gewonnen werden (Rückfragen bei befreundeten Firmen, Referenzen, Hinweise in Fachpublikationen, etc.).

Außer den angesprochenen Branchenspezialisten gibt es vor allem unter den langjährig tätigen Betriebsberatern solche, die zwar keine deklarierte Branchenzuordnung haben und auch aus unterschiedlichsten Bereichen Beratungsaufgaben erfüllen, bei denen sich jedoch im Laufe der Zeit zwei oder drei ausgeprägte Branchenschwerpunkte herausgebildet haben. Aufgrund guter Arbeit wurden sie in einer Branche weiter empfohlen und haben von Mal zu Mal ihr Branchen-Know-how vergrößert und sind über diesen Verstärkereffekt zum gesuchten Branchenfachmann geworden. Es liegt auf der Hand, daß solche Berater bei der Beraterauswahl für einen Auftraggeber von größtem Interesse sind.

Der Spezialisierungsgrad bezieht sich häufig - und meist ohne Branchenbezug - auf Funktionsbereiche der Beratung, wie z.B. Unternehmensführung, Personalwesen, Marketing, Finanzwirtschaft, Logistik, etc. Für die Beraterauswahl ergeben sich dabei einige wichtige Aspekte.

Zur funktionellen Spezialisierung ist vor allem der Einzelberater gezwungen. Um Allround-Genies sollte man eher einen Bogen machen, denn keiner kann alles. Wer das vorgibt, ist entweder ein inkompetenter Ignorant oder ein ausgemachter Scharlatan.

Klare Definition der Beratungsinhalte vermeidet Enttäuschungen

Der Generalist der Beratung, der gerade bei komplexen Aufgabenstellungen für ganzheitlich ausgewogene Beratungsleistungen notwendig ist, bedarf zu seiner Wirksamkeit des Hintergrundes eines effektiven Teams von Fachleuten.

Bei Klein- und Mittelbetrieben ist es typisch, daß funktionell spezialisierte Beratungsaufgaben in aller Regel in gesamtbetriebliche Zusammenhänge eingebettet sind. Aus der Größe und Überschaubarkeit des Betriebes wird nun oft der grundfalsche Schluß gezogen, es sei auch die Problemlösung einfach und der Spezialist ausreichend. Dann lädt man diesem gleich noch einige Probleme mit auf, die ihn zwar fachlich überfordern, deren Bearbeitung er aber aus falschen Hemmungen, Unsicherheit, Selbstüberschätzung und Erwerbs(un-)geist, Angst vor Kollegen oder anderen Gründen leider nicht ablehnt. Solche Versuchungen und Todsünden der Beratung sollten bereits bei der Beraterauswahl vermieden werden, vor allem durch klare Vorstellungen über die Beratungsinhalte.

Unter qualitativen Gesichtspunkten kann es für die Beraterauswahl wesentlich sein, ob ein Berater herangezogen werden soll, der seine Tätigkeit auf eine engere Region beschränkt oder der in ganz Österreich und im nahen Ausland arbeitet. Sieht man vom Standort Wien ab, kann man mit Rücksicht auf den österreichischen Beratungsmarkt tendenziell feststellen, daß qualifizierte Berater für ihre Arbeit und deren Weiterentwicklung sicher ein größeres Revier als die heimatlichen Gefilde benötigen, d.h. eine diesbezügliche Regsamkeit auch ein Qualitätsausweis ist.

Auswahlkriterium: Stabile oder rasch wechselnde Kundenstruktur

Eines der klarsten und aussagekräftigsten Auswahlkriterien bei der Suche nach geeigneten Beratungsleistungen liegt darin, ob ein Berater über eine stabile oder rasch wechselnde Kundenstruktur verfügt. Langjährige Dauerkunden sind eine erstklassige Beraterlegitimation.

Ständig neue Kunden mit zeitlich knapp ausgelegten Beratungsaufträgen lassen vielleicht auf kurzbeiniges akquisitorisches Geschick oder die Vermittlung durch öffentliche Beratungsstellen schließen, wie beispielsweise das WIFI, kaum aber auf Können. Kurzberatungen können eine wertvolle Initialzündung sein, erfolgsentscheidend jedoch sind mit Hilfe der Beratung erreichte konkrete Umsetzungen. Dafür braucht es mehr als eine Blitz-Analyse und gute Ratschläge. Darauf sollte man

bei Billig- und Kurzberatungen und der Beraterauswahl achten.

Ein wichtiges strukturelles und angebotstypisches Unterscheidungsmerkmal der Betriebsberatung liegt darin, ob individuelle oder standardisierte Lösungen für Beratungsaufgaben angeboten werden. Bei verschiedenen funktionellen Problemstellungen wird man aus Zeit- und Kostengründen Standardlösungen wählen, wie beispielsweise bei einfachen und ablauforientierten Vorgängen oder bei verschiedenen EDV-Anwendungen.

Vorsichtig und hellhörig sollte man allerdings bei komplexen betrieblichen Aufgaben werden, besonders dann, wenn diese auch die betriebliche Personal und Führungsarbeit berühren. Auch durch noch so gute Präsentationen darf man sich nicht darüber täuschen lassen, daß im Zweifelsfall die aufgetischten Standardlösungen primär im Interesse des Beraters und nicht der bestmöglichen betriebspezifischen Aufgabenlösung liegen.

Standardlösungen sind für den Berater ein mehrfach verkaufbares "Produkt" und stellen an das Beratungspersonal geringere Anforderungen. Geschäftliche Chancen sind leichter zu realisieren als bei individueller Maßarbeit, bei der um jede problemgerechte Lösung und Empfehlung gerungen werden muß.

Die praktische Erfahrung vieler Jahre zeigt mit sehr großer Regelmäßigkeit, daß stark absatzorientierte Berater bzw. Beraterunternehmen, die bis zu vierzig Prozent ihrer Umsätze in den Vertrieb investieren, vorwiegend Standardlösungen anbieten. Bei diesem "Geschäft" handelt es sich überwiegend um ausländische Beratungsfirmen, deren Verführungskünsten man bei der Beraterauswahl besser nicht erliegen sollte.

Internationale Beratungsgesellschaften in tiefgreifendem Wandel

Vor allem bei den großen und international tätigen Beratungsgesellschaften ist ein tiefgreifender Wandel im Gange, der sich auch auf den österreichischen Beratungsmarkt auswirkt und von Relevanz für die Beraterauswahl ist. Es wurde schon darauf hingewiesen, daß die österreichische Betriebsberatung vergleichsweise stark durch ein freiberufliches Selbstverständnis geprägt ist, was bei unseren Nachbarn weitaus geringer zur Geltung kommt und dort bei den großen Gesellschaften rasant abnimmt:

Bekannte Beratungsunternehmen fusionieren oder werden von Großbanken übernommen, traditionelle Berater-Klienten-Bindungen gehen verloren. Führungskräfte der Beratungsfirmen geraten unter enormen Leistungsdruck durch ihre Geldgeber, schnelle Geschäfte und Umsatzwachstum sind wichtiger als seriöse Beratungsarbeit. Der Verkaufsdruck der Berater auf die Kunden steigt ständig, kalte Beratertechnokratie und hohe Beraterfluktuation verdrängen den "persönlichen Berater".

Die enorme Umsatzorientierung der Gesellschaften macht für diese zunehmend auch den österreichischen Beratungsmarkt interessant und notwendig. Im öffentlichen Bereich und bei den verstaatlichten Unternehmen dominieren sie bereits weit vor den österreichischen Beratern - und diese Entwicklung wird weitergehen, unabhängig davon ob der längst fällige Beweis für bessere Leistungsfähigkeit erbracht wird oder nicht.

Für kleine und mittlere Betriebe ist diese Entwicklung auf Sicht nicht unproblematisch, da für sie ein qualitatives, seriöses und erschwingliches Beratungsangebot als wesentlicher Wettbewerbsfaktor immer wichtiger, gleichzeitig aber zunehmend fraglicher werden wird.

Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß auch in Österreich verstärkt Banken direkt und indirekt in den Beratungsmarkt "einsteigen" und häufig mit sanftem oder energischem Druck ihren Kreditnehmern das Problem der Beraterauswahl "abnehmen". Mit Blick auf manchen Praxisfall könnte man sarkastisch sagen, Kreditprüfungen waren früher billiger - und anständiger.

Unverzichtbare Grundlagen jeder vertrauensvollen Beratungsarbeit, wie Unabhängigkeit, Objektiv-

tät, Verschwiegenheit und Loyalität, werden bei solchen Praktiken ad absurdum geführt. Dagegen sollten sich Betriebe und ihre Interessenvertretungen energisch zur Wehr setzen und solche offenkundigen Mißstände anprangern.

Auswahl und Beratungserfolg

Das Beratungsangebot bestimmt zunächst in weitem Maße Beratungsinhalte und damit die Beraterauswahl. Darüber hinaus gibt es eine Reihe weiterer und ergänzender Kriterien für die Identifizierung geeigneter Berater und damit die Gestaltung des Beratungserfolges.

Die Unsicherheiten und Schwierigkeiten der Betriebe bei der Auswahl des "richtigen" Betriebsberaters sind mannigfaltig, wie zum Beispiel: Häufig fehlen in den Unternehmen klare Vorstellungen über die vom Berater zu lösende Aufgabe - Die Beratersuche und -auswahl erfolgt eher zufällig durch Tips und nach Gefühl - Die Beratungsleistung ist so individuell bzw. betriebsspezifisch, daß Referenzen wenig Aussagekraft haben.

Folgende Empfehlungen können bei der Beraterauswahl hilfreich sein:

Der Auftraggeber sollte zu der Problemeinsicht kommen, daß eine betriebliche Aufgabenstellung am besten in Zusammenarbeit mit einem außerbetrieblichen Fachmann, nämlich einem Berater, gelöst werden kann. Ist der Auftraggeber davon nicht selber überzeugt, wird es der Berater schwer haben, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Die Beratungsaufgabe sollte gemeinsam durch den Auftraggeber und den Berater definiert werden, weitgehende Übereinstimmung über die Problemstellung ist anzustreben. Oft haben Auftraggeber von vornherein fixierte Vorstellungen. Der Berater darf diese nicht einfach als gegeben und somit "richtig" akzeptieren, sondern muß sich seine eigene, fundierte Auffassung über das Problem des Auftraggebers machen und vertreten.

Wenn es die Sache erfordert, sollte es auch zu einer Neudefinition der Beratungsaufgabe kommen. Eine richtige Lösung für das falsche Problem nützt nichts. Bei der Beraterauswahl sollte nicht dem Ja-Sager das Mandat gegeben werden. Das Geld ist besser beim "unbequemen" Berater investiert, der seine Auffassungen sachlich und konsequent vertritt.

Fachwissen muß ebenso wie Facherfahrung ein Hauptkriterium der Beraterauswahl sein, häufig sogar erweitert um eine entsprechende branchenspezifische Fachkompetenz. Der einzelne Berater wird dabei oft überfordert sein; besonders bei funktionell übergreifenden Aufgabenstellungen komplexerer Natur. Bei der Beraterauswahl ist daher zu prüfen, ob die fachlich notwendige Breite durch ein geeignetes Beratungsteam gesichert werden kann. Vor lockeren Behauptungen eines Beraters, er könne alle Probleme lösen, kann nur gewarnt werden.

Die Qualifikation der Beratung läßt sich nicht an der Zahl der Mitarbeiter ablesen, sondern nur an deren Können. Daher ist es für eine gute Beraterauswahl unerlässlich jene Personen genau kennenzulernen, die die Beratungsaufgabe verantwortlich bearbeiten sollen. Ansonsten läuft man Gefahr, einem "Star" aufzusitzen, dem dann die "Lehrbuben" folgen. Dem unseriösen Unfug der sogenannten Beratungskontakter sollte man wirklich nicht zum Opfer fallen.

Für komplexe Probleme am besten Beratergruppe engagieren

Steht man vor der Entscheidung, ob ein Einzelberater eingesetzt werden soll, stellt sich natürlich die Frage nach der tatsächlich vorhandenen effektiven sowie zeitlichen Kapazität des Beraters im Sinne einer möglichst zügigen und damit rationellen Aufgabenerfüllung. Größere Beratungsprojekte überfordern fast regelmäßig allein aus zeitlichen und häufig auch aus fachlichen Gründen den Ein-

zelberater. Den Auftraggebern werden bei zeitlich-fachlichen Engpässen des Einzelberaters gelegentlich ad hoc zu schaffende Beraterkooperationen als Ausweg angeboten. Darin liegt nur selten eine brauchbare Lösung. Effektive Beratungsteams oder Beraterkooperationen entstehen in langer Zusammenarbeit und leider nicht über Nacht.

Bei Beratungsunternehmungen und -gruppen ist es für den Auftraggeber bei der Beraterauswahl aufschlußreich, ob eine hohe oder niedere Personalkontinuität vorherrscht. Eine hohe Personalkontinuität ist ein ausgesprochenes Qualitätsmerkmal und sichert eine nachhaltig gute und effektive Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber.

Ein guter Berater versucht nicht, das Problem des Auftraggebers allein zu bewältigen, sondern wird ihn und seine Mitarbeiter in die Aufgabenlösung einbinden, um durch eine konstruktive Zusammenarbeit zu praktikablen Lösungen, der Akzeptanz von Veränderungen und konkreten Umsetzungen zu gelangen. Eine kooperative Einstellung, Verhandlungsgeschick, Überzeugungsvermögen und die Fähigkeit zur Vermittlung zwischen Mitarbeitern und Gruppen sind wichtige und bei der Beraterauswahl einzubeziehende Eigenschaften des Beraters.

Eine Schlüsselfrage bei der Beraterauswahl ist die, ob der Berater bereit und fähig ist, verantwortlich an der Realisierung seiner Vorschläge mitzuarbeiten. Der Auftraggeber sollte das nach Möglichkeit verlangen und gute Berater werden auch den Ehrgeiz haben, das zu tun. Die Umsetzungsverantwortung des Beraters fördert sicher die Konzentration der Beratungstätigkeit auf praktikable Lösungen.

Gute Berater erkennt man regelmäßig an ihrer ausgeprägten Fähigkeit, auch sehr umfangreiche und komplexe Beratungsprojekte methodisch und verfahrensmäßig mit leichter Hand rationell und unbürokratisch sehr wirksam zu bewältigen. Bei großen Projekten ist für den Beratungserfolg eine souveräne Verfahrenssicherheit und Projektorganisation nicht weniger wichtig als die notwendige Fachkompetenz.

Die richtige Verfahrenswahl verlangt sehr viel Phantasie und Einfühlungsvermögen

Die richtige Verfahrenswahl verlangt sehr viel Phantasie und Einfühlungsvermögen, also viel mehr als nur die Kenntnis einschlägiger Beratungstechniken. Eine hohe Verfahrensqualifikation wächst letztlich aus einer langen Praxis mit anspruchsvollen Beratungsprojekten. Bei der Beraterauswahl sollte sich der Auftraggeber vom Berater detailliert informieren lassen, welche plausiblen Arbeitsschritte vorgesehen sind, um zielsicher zu einer Aufgabenlösung zu gelangen. Entsprechende Pläne sollten erstellt und verbindlich gemacht werden.

Lange Berichte und Gutachten sind kein Kriterium für die Qualität des Beraters. Ausarbeitungen sollen sich vielmehr auf das bei der Beratungsdurchführung jeweils Notwendige konzentrieren. "Berichtsberatung" hat nicht umsonst einen schlechten Ruf.

Beratung ist teuer und Honorare sowie Spesen daher ein entscheidendes Kriterium der Beraterauswahl, und zwar vernünftigerweise ausgerichtet im Sinne eines Kosten-Nutzen-Vergleiches für eine Investition.

Die Tagessätze gewerblicher Betriebsberater in Österreich liegen etwa zwischen 7.000 und 15.000 Schilling ohne Spesen mit gelegentlichen Abweichungen nach oben und unten. Ausländische Beratungsgesellschaften liegen bis zum Doppelten über diesen Sätzen, bedingt durch wesentlich höhere Personal- und Vertriebskosten sowie Gewinnspannen.

Im wesentlichen kommen Pauschalhonorierungen und Zeithonorare in Anwendung. Erfolgshonorare sind selten und nur dort anwendbar, wo eine direkte und eindeutige Beziehung zwischen der Leistung des Beraters und dem Erfolg seiner Arbeit herzustellen ist.

Pauschalhonorierungen sind für die Betriebe eine klare Kalkulationsbasis

Pauschalhonorierungen sind für die Betriebe eine klare Kalkulationsbasis. Sie erfordern eine sorgfältige Definition des Leistungsvolumens. Bei Zeithonoraren wird mit vorgegebenen Sätzen abgerechnet, was im Abrechnungszeitraum geleistet wurde. Spesen sollten vorkalkuliert werden, denn sie betragen immerhin meist zwanzig bis dreißig Prozent des Honorarvolumens.

Die Nachgiebigkeit bei Preis- und Konditionsverhandlungen ist kein besonders zielführender Maßstab bei der Beraterauswahl. Der seriöse und qualifizierte Berater kalkuliert auf der Basis einer detaillierten Projektplanung und verfolgt eine kontinuierliche Honorarpolitik. Er steht in der Regel eher unter Arbeitsdruck als unter Arbeitsmangel und ist daher für größere Zugeständnisse kaum zu gewinnen.

Bleibt schließlich und endlich für die Beraterauswahl noch die "berühmte" Referenz zu nennen. Referenzen sagen nicht alles und reichen allein für eine gute Beraterauswahl bestimmt nicht aus, aber sie haben sicher zu Recht ein hohes Gewicht: Gute und erfahrene Berater können stets mehrere Referenzen vergleichbarer oder ähnlicher Beratungsaufgaben nennen, wie sie für den Auftraggeber zu lösen sind, oder auch auf Kunden verweisen, bei denen sie wiederholt zur Lösung von Problemen mit Erfolg herangezogen wurden.

Dipl.-Vw. Dr. Konrad Schwan

* Veröffentlicht in: Steuer & Beratung - Das Journal der Wirtschaftstreuhänder. Wien 4/1989