

Dipl.-Kfm. Andreas Laux

**Umstellung des
Leistungsverfahrens auf
die RKW-RLP Akkreditierung**

- Berater -



Hintergrund

Der Begriff >Unternehmensberater< ist in Deutschland kein gesetzlich geschützter Begriff. Insofern ist letztlich jeder berechtigt, sich als >Berater< zu bezeichnen und entsprechende Dienstleistungen anbieten zu dürfen. Die aus diesem Zusammenhang resultierenden Qualitäten sind dementsprechend höchst unterschiedlich. Prägend für das Ansehen des Berufsbildes sind dabei jedoch nicht etwa die solide arbeitenden Berater, sondern vielmehr die Masse an wenig hilfreichen und nicht zuletzt die sich hartnäckig haltende Gruppe der schädigenden Beratern, die mit fragwürdigen >Erfolgskonzepten< durch die Lande ziehen und nur allzu oft verbrannte Erde hinterlassen. Schlechte Erfahrung in Verbindung mit einer schwierigen wirtschaftlichen Entwicklung schlagen jedoch auf die Branche insgesamt voll zurück.

Aus diesem Grunde erfahren Organisationen, die dem Berater eine entsprechende Expertise bescheinigen und damit eine Abgrenzung gegenüber den wenig solide arbeitenden Beratern erlauben, einen großen Zulauf – trotz des damit verbundenen, z.T. erheblichen Aufwandes. Die BDU-Zugehörigkeit stellt dabei eine von vielen Beratern angestrebte Referenz dar, die jedoch mit sehr hohen Kosten verbunden ist.

Mit dem neuen RKW Rheinland-Pfalz Akkreditierungssystem bietet das RKW dem Berater erstmals eine Möglichkeit, bestimmte Leistungen für RKW-Berater exklusiv nutzen zu können und die Seriosität auch im Außenverhältnis gegenüber dem Kunden dokumentieren zu können. Die Akkreditierung bringt dem Berater also einen wichtigen Vertrauensvorschuss des Kunden, der ebenso zweifellos durch die anschließende, professionelle Projektarbeit immer wieder neu legitimiert werden muss.

Das Akkreditierungssystem

Als sogenannter Meta-Consulter hat das RKW u.a. seit je her die Aufgabe, den Erfolg einer Beratung zu erhöhen und die Beratung unter Ausreichung von Fördermitteln gerade auch für Klein- und Kleinstbetriebe finanziell erschwinglich zu machen.

Durch die Einführung des neuen Akkreditierungsverfahrens wird eine völlig neue Qualität der Dienstleistung ermöglicht – ist es doch künftig bei Kundenanfragen möglich, anhand selbst bestimmter Merkmale sehr präzise den optimalen Berater für ein Beratungsprojekt identifizieren und vermitteln zu können.

Implizit liegt dem neuen Verfahren die Idee zu Grunde, dass durch die Focusierung auf bestimmte Kernthemen (sog. Cluster), nicht nur ein einheitlicher Qualitätsstandard geschaffen wird, sondern Berater auch sehr schnell identifiziert und vermittelt werden können. Zudem erlauben die einzelnen Themen eine sehr viel besser Steuerung. Dementsprechend wurde der Beratungsmarkt in einzelne relevante Felder unterteilt, die sowohl einer klassisch- funktionsorientierten, als auch einer anlassbezogen Logik folgen.

Diese sind: Unternehmensführung / strategische Unternehmensplanung - Finanzen/RW/Controlling - Marketing/Mafo/Vertrieb/Verkaufsförderung - Produktion/Logistik /Fertigung - DV/ Datentechnik/ Medien - Human-Kapital/Mitarbeiter – Organisation- Einkauf/Beschaffung – Rating - M&A/Betriebsnachfolge - Managementsysteme/ Zertifizierung /Auditierung- Patente /Schutzrechte - Technologieberatung- Export/Import/Internationales – Krise / Sanierung - Existenzgründung/Wachstum – Innovation sowie die Branchenberatung.

Branchen

Bei der Angabe der Branchen wurde aufgrund seiner Komplexität von der Verwendung des weit verbreiteten WZ 93 abgesehen, der mit nahezu 60 Seiten schlicht nicht mehr zu handhaben war. Die neu entwickelte RKW-Systematik deckt dabei in 15 Bereichen Betriebe aus den Bereichen der Produktion, Dienstleistung, Handel und Handwerk ab. Zusätzlich eingeführt wurde die Rubrik Institutionen .

Ein Aktualisierungsbogen (2-Jährig) sorgt dafür, dass RKW über den jeweiligen Erfahrungszuwachs des Beraters auf dem Laufenden bleibt.

Aufnahme der Berater

Die Aufnahme von Beratern in den Beraterpool erfolgte bis dato durch ein sogenanntes „Leistungsverfahren“, bei dem sich der Berater anfänglich lediglich durch eine Arbeitsprobe legitimieren musste, der durch einen persönlichen Eindruck durch den RKW-Mitarbeiter ergänzt wurde. Die eigentliche Qualität der Beratung stellte sich dann in der Regel erst durch die konkrete Zusammenarbeit im Projekt heraus. Dabei war es den Beratern grundsätzlich möglich, sich für eine Vielzahl von Themen listen zu lassen.

Die Zulassung erfolgt zukünftig zeitlich begrenzt und themenbezogen, d.h., die Zulassung wird für jeweils ein oder mehrere Cluster für den Zeitraum von 2 Jahren beantragt und später ggf. verlängert.

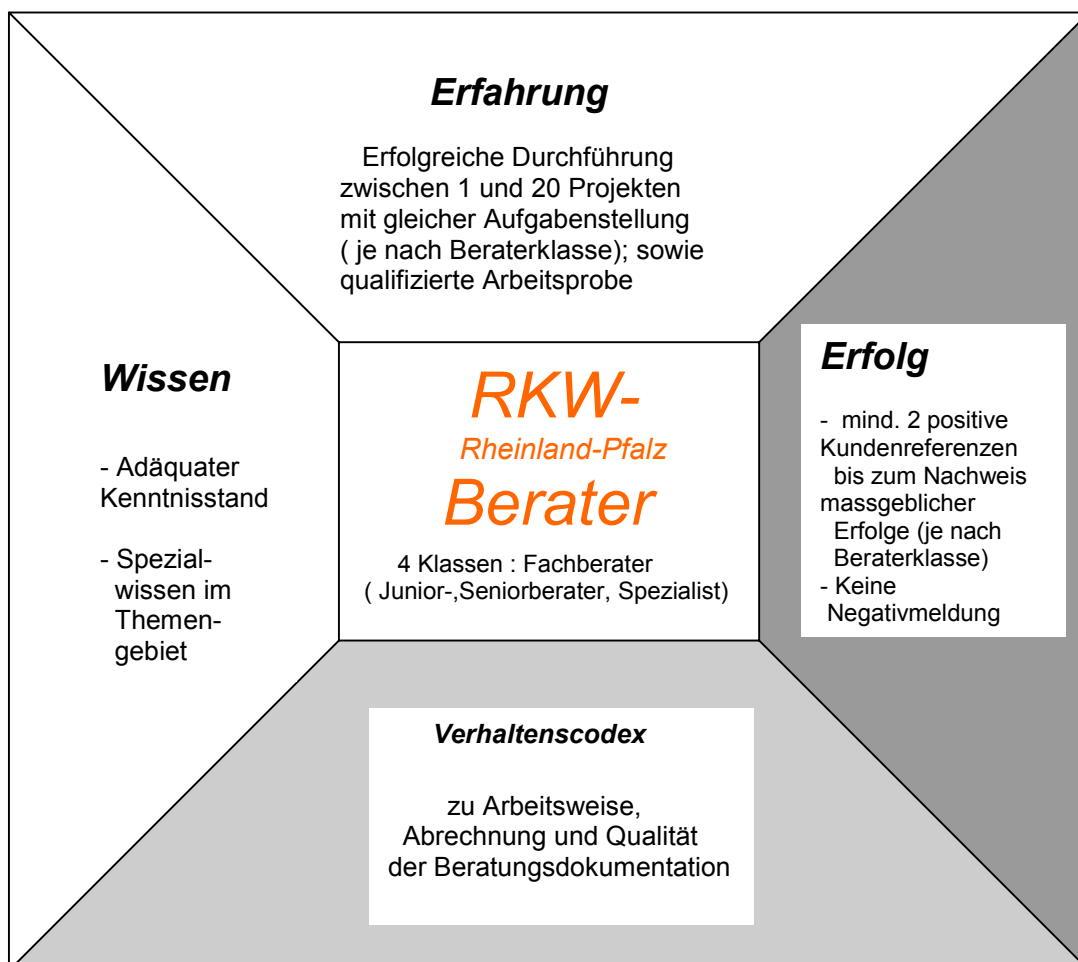
Die Zulassung ist zudem an bestimmte Zulassungskriterien geknüpft. Neben den sogenannten >allgemeine Zulassungskriterien< („Wissen-Erfahrung-Erfolg“), die für alle Cluster gelten, existieren in einigen Themenfeldern zusätzlich spezielle Kriterien, da sich die allgemeinen Kriterien nicht in allen Bereichen als hinreichend aussagekräftig erwiesen hatten. Je nach dem Grad der Erfüllung erfolgt eine Zuordnung zu einem Beraterbereich. In den Berater-Workshopgruppen sollen im Laufe der Zeit zudem Beratterrichtlinien mit empfehlenden Charakter erarbeitet werden, die ebenfalls qualitätssichernde Bedeutung haben.

Standard, aber keineswegs Mittelmaß ist dabei der RKW-Fachberater, der über ein breites Erfahrungsspektrum im Themengebiet, üblichen bis speziellen Kenntnissen

verfügt und eine Reihe von Unternehmen mit der gleichen Aufgabenstellung erfolgreich beraten hat. Ca. 25% des Umsatzes werden mit diesem Geschäftsfeld erzielt.

Juniorberater sind Berater, die die cluster-spezifischen Anforderungen nur teilweise erfüllen, bei denen jedoch negative Beratungsergebnisse nicht zu erwarten sind. Juniorberater verfügen über Grund- bis Detailkenntnisse und haben erste Beratungserfahrungen sammeln können. Der Anteil an der bisherigen Geschäftstätigkeit liegt bei 0-20 %. Der Seniorberater erfüllt die über dem RKW-Fachberater liegenden Anforderungen. Seniorberater verfügen über ein sehr umfangreiches Erfahrungsspektrum im Thema, speziellen Kenntnissen und haben eine Reihe von Unternehmen mit der gleichen Aufgabenstellung erfolgreich beraten. Aufgrund Ihrer Spezialisierung werden ca. 50% des Beratergesamtumsatzes über dieses Thema abgedeckt. Experten sind Berater, die das Anforderungsprofil in besonderer Weise erfüllen. Sie sind absolute Spezialisten auf ihrem Gebiet und beraten ausschliesslich zu diesem Thema.

Qualitätsbausteine des RKW Rheinland-Pfalz Beraters



Als **Wissen** soll der theoretische Kenntnisstand eines Beraters innerhalb eines bestimmten Themengebietes (Clusters) bezeichnet werden und beinhaltet nicht nur Fach- sondern auch Methodenwissen. Wissen schafft die Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung in der Praxis, garantiert alleine jedoch noch keine erfolgreiche Umsetzung. Messbar wird Wissen eher indirekt durch Indikatoren Aus- und Fortbildung, aber auch der Dauer der Beschäftigung mit einem Thema. **Erfahrung** ist definiert als jene Größe, innerhalb derer die theoretische Größe Wissen in die Praxis umgesetzt wurde. Indikatoren sind z.B. die Anzahl der durchgeführten Projekte und auch die Dauer der Selbstständigkeit. Dabei ist die Erfahrung erst in Zusammenhang mit dem dritten Faktor >Erfolg< ein qualitativer Begriff. Die Größe **Erfolg** zielt auf die (Ergebnis-)Qualität der Umsetzung von Erfahrung. Bedauerlicherweise ist die Messung des Faktors Erfolg nur in engen Grenzen möglich; zu viele Faktoren beeinflussen letztlich das Ergebnis und liegen damit außerhalb des Einflussbereiches des Beraters. Wenn dieser Faktor dennoch im Akkreditierungssystem eine Rolle spielt, dann deshalb weil letztlich der Erfolg genau jene Größe darstellt, weshalb der Berater letztlich beauftragt wird.

Die Behelfsbrücke versucht deshalb an der Bedeutung des Auftrages für das Unternehmen insgesamt anzuknüpfen. Grad der Zielerreichung, Zeit und Kosten sind ebenfalls relevante Größen in diesem Zusammenhang. Im RKW RLP System sollen insgesamt drei Qualitätsstufen von Erfolgen unterschieden werden. Einfache Beratungserfolge liegen vor, wenn die Aufgabenstellung aus Kundensicht erreicht wurde, diese jedoch nicht unbedingt messbar sind. Indikatoren sind positive Kundenreferenzen bzw. positive RKW-Evaluationen. Besondere Beratungserfolge liegen hingegen vor, wenn die Aufgabenstellung aus Kundensicht nicht nur erreicht wurde, sondern auch zu einer messbaren Verbesserung der Unternehmenssituation geführt hat. Beispielhaft sei die Senkung von Produktionskosten durch die Einführung qualitätssichernder Massnahmen genannt. Massgebliche Beratungserfolge sind Erfolge, die zu einer messbaren Verbesserung der Unternehmensproblematik geführt haben und die – auch für Aussenstehende nachvollziehbar – für das Unternehmen von einer besonderen bzw. existenziellen Bedeutung waren und deren Erzielung besonderer Umstände und Widrigkeiten unterlag. z.B. Rettung eines bereits in Abwicklung befindlichen Unternehmens

Auswahl der Berater

Die Auswahl des optimalen Beraters erfolgt ausschliesslich aufgrund von Kriterien, die für das Projekt maßgeblich sind. Auswahlkriterien sind typischerweise das Themengebiet (Cluster), die Aufgabenstellung, Branchenerfahrung aber auch regionale Nähe und menschliche „Passgenauigkeit“.

Ausblick:

Mit zunehmender Anforderung an die Qualität der Dienstleistung und die Nachhaltigkeit öffentlich geförderter Beratungen insgesamt spielt die Frage der Qualitätssicherung eine entscheidende Rolle.

Für den Berater bietet es zudem die Möglichkeit der Differenzierung.

RKW Rheinland-Pfalz wird sich ferner für eine Vereinheitlichung der Leistungs-/Akkreditierungssysteme im RKW-Verbund einsetzen und dieses Modell auch anderen RKW-Landesverbänden mit dem Ziel der gegenseitigen Anerkennung überlassen.

Meinungen.... zum neuen Akkreditierungsverfahren



Bernhard Gerster, Geschäftsführer der RKW Rheinland-Pfalz

"Wir sind schon ein wenig stolz, gut drei Jahre nach dem Neustart in Rheinland-Pfalz ein solch anspruchsvolles Projekt realisiert zu haben. RKW Rheinland-Pfalz und damit gleichzeitig auch die mittelständische Wirtschaft sind für die zukünftigen Herausforderungen bestens gerüstet."

„Die Bildung von Clustern ist die einzige Möglichkeit, bei den genannten Schritten und Aspekten den Überblick zu behalten. Diese Systematisierung führt zur Professionalisierung“.

Prof. Volkmar Liebig
Managing Direktor WHU / Vallendar
Vortrag auf der RKW-Beratertagung 2003



Mit zunehmender Professionalisierung des Beratungsberufes, mit zunehmender Abhängigkeit der Unternehmungen vom Sachverstand externer Experten und mit zunehmender Größe der Berufsgruppe der Berater ist eine Ordnung dieses Dienstleistungsfeldes notwendig geworden. Hier ist das RKW Rheinland-Pfalz mit dem RKW-Akkreditierungsverfahren einen mutigen und nützlichen Schritt gegangen. Das RKW-Akkreditierungsverfahren steht im Dienste sowohl der Unternehmungen als auch der Berater selbst.

Prof. Dr. Heiner Müller-Merbach, Technische Universität Kaiserslautern

Meinungen betroffener Berater....



Mit einer Akkreditierung erhalten die Berater die Möglichkeit ihre Qualifikationen und damit auch die Qualität ihrer Beratung zu dokumentieren. Der Kunde erhält genau den Spezialisten, den er für seine Problemstellung benötigt. Damit kann eine hohe Qualität der Beraterleistung sicher gestellt werden. Eine Akkreditierung der Berater für die einzelnen Cluster ist daher, auch im Sinne unserer Kunden, sinnvoll und gewollt.

Stefan Wings , Unternehmensberater, Beratungsbüro Wirtschaft Lahnstein



Ich sehe dieses neue RKW-Akkreditierungsverfahren als essentiellen Bestandteil einer insgesamt notwendigen Qualitätsoffensive. Ohne dieses wird zukünftig eine Behauptung im anspruchsvollen Beratungsmarkt nur schwerlich darzustellen sein.

Volker Bulitta, Unternehmensberater, Unternehmensberatung Volker Bulitta , Ayl



Der Ansatz, Beratungsleistung systematisch aufzuarbeiten sowie Themen klar gegeneinander abzugrenzen, halte ich für absolut richtig und unterstütze ihn gerne. Das RKW kann auf diese Weise klare Aussagen gegenüber Beratungssuchenden treffen.

Klaus J. Schmale, Unternehmensberater, infor consult , Langenlonsheim



Gut zwei Jahre Entwicklungszeit liegen hinter uns und ich bin davon überzeugt, eine gute Lösung im Spannungsfeld von Präzision und Praktikabilität gefunden zu haben. Ich danke allen Beteiligten, die durch Diskussionen, Anregungen und Unterstützung mitgeholfen haben, dieses System zu entwickeln und zu realisieren. Insbesondere allen Beratern, den Professoren und den Landesverbänden RKW Bayern und RKW Nordwest.

Andreas Laux, Leiter Betriebsberatung RKW RLP und Entwickler des RKW-Akkreditierungsverfahrens