



Thomas Fisel

Die Wirksamkeit erhöhen

Für Beratungsorganisationen sind Effektivität und Effizienz wichtige Erfolgsfaktoren. Die beiden grundlegenden Fragen zur Überprüfung lauten: Werden die richtigen Dinge getan? – Dabei geht es um strategische Ausrichtung, Zielgruppen oder Leistungen einer Organisation. Werden die Dinge richtig getan? – Hier geht es vor allem um die Optimierung von Aktivitäten und Prozessen.

Den Erfolg einer Organisation nur auf Effektivität und Effizienz zu reduzieren, wäre zu kurz gegriffen. Soziologische Studien und auch die gesellschaftliche Diskussion zeigen, dass die Berücksichtigung nicht-materieller Werte (beispielsweise soziale Bedürfnisse oder Sinnhaftigkeit) auch im Wirtschaftsleben eine zunehmende Bedeutung einnimmt. Diese können im Zielkonflikt – vor allem mit der Effizienz – stehen.

In vielen landwirtschaftlichen Beratungsorganisationen gibt es jedoch Verbesserungsmöglichkeiten, die für alle Beteiligten – Organisation, Kunde und Berater – nutzbringend sein können. Die folgenden Leitfragen zu fünf Handlungsfeldern können als Anregung zur Überprüfung von Effektivität und Effizienz dienen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf den organisationsinternen Prozessen und weniger auf dem Beratungsprozess.

Beratungs- oder Führungskräfte in einer Beratungsorganisation

können einen Haken hinter die jeweilige Frage machen, wenn Sie darauf bereits gute Antworten in ihrer Organisation haben. Sollte dies nicht der Fall sein, haben sie möglicherweise eine „Stellschraube“ entdeckt, mit deren Hilfe sie die Wirksamkeit ihrer Organisation steigern können.

Produktmanagement

Jeder Berater erlebt, dass sich Beratungsprodukte einerseits „abnutzen“ und sich andererseits die Kundenbedürfnisse laufend verändern. Die wenigsten landwirtschaftlichen Beratungsorganisationen verfügen über die notwendige Größe, um eigene „Produktmanager und -entwickler“ zu beschäftigen, welche das Beratungsangebot von heute managen und sich über die Produkte von morgen Gedanken machen. Es lohnt sich jedoch, Produktentwicklung und Produktmanagement als erfolgskritische Prozesse zu begreifen und sie maßvoll zu systematisieren.

- Wie werden neue „Produktideen“ generiert und gesammelt? Wie werden sie getestet und die vielversprechendsten von ihnen zur Marktreife entwickelt? Welche Abteilung oder welcher Mitarbeiter hat Prozess-Know-How in der Produktentwicklung und berät und begleitet die Berater dabei?
- Inwieweit werden Beratungsangebote in einem bestimmten Turnus und nach bestimmten Kriterien (zum Beispiel Umsatz, Kundenfeedback, Wirtschaftlichkeit) im Rahmen einer Dienstleistungsanalyse überprüft?
- Wer hat für ein bestimmtes Beratungsangebot die Produktverantwortung und initiiert notwendige Optimierungen, einen Relaunch oder auch das Auslaufen?

Effiziente Prozesse

Eine Beratung ist nicht im selben Maße standardisierbar wie ein Industrieerzeugnis. Und trotzdem

muss sich auch eine Beratungsorganisation fragen, wie sie ihre Prozesse so optimiert, dass das Input/Output-Verhältnis stimmt und die Kundenerwartungen bestmöglich und mit hoher Sicherheit erfüllt werden.

Als Beratungsorganisation sollte man sich fragen:

- Gibt es einheitliche Routinen und Abläufe für wiederkehrende Beratungsleistungen in unserer Organisation?
- Sind sie dokumentiert und ist diese Dokumentation „lebensfähig“ und allen zugänglich?
- Wie werden unsere neuen Berater damit vertraut gemacht und in diese Abläufe eingearbeitet?
- Wie werden „Best Practices“ bei den Beratern identifiziert und kommuniziert, sodass an-

dere davon lernen können und eine kontinuierliche Verbesserung erreicht wird?

- Gibt es Kennzahlen oder Indikatoren (Zeitaufwand, erreichte Veränderungen, Kundenzufriedenheit), anhand derer wir die Prozessqualität und -effizienz der Beratung immer wieder überprüfen und weiterentwickeln können?
- Welchen Anteil ihrer Gesamtarbeitszeit verbringen unsere Berater mit produktiver (abrechenbarer) Arbeit für die Kunden? Haben wir diesen wichtigen Kennwert überhaupt verfügbar?

Aktives Marketing

Viele Berater haben Berührungspunkte mit dem Thema „Marketing und Vertrieb“. Dabei wird

übersehen: Beratung heißt häufig (noch unbewusstes) Verbesserungspotenzial bewusst machen. Dies ist oft sogar der anspruchsvollste Teil der Beratungsarbeit. Für viele potenzielle Kunden ist die Verbindung zwischen ihrem Problem (zum Beispiel „Kann ich mir eine Fremdarbeitskraft leisten?“) und dem Angebot der Beratungsorganisation (zum Beispiel „Betriebszweigauswertung“) nicht offensichtlich. Der ergebnisoffene Klärungsprozess, ob der Einkauf von Beratung für das Problem oder Ziel des Kunden einen Lösungsbeitrag bietet, ist nichts anderes als „gutes Verkaufen“. Hinzu kommt: Ohne aktives Marketing ist die Kundenzahl – gerade bei neuen Beratungsleistungen – in der Regel viel zu gering, um eine erstklassige Qualität bei angemessenem Aufwand zu erzielen.

Als Beratungsorganisation sollte man sich fragen:

- Welchen Anteil der Kunden in unserer Region mit Beratungsbedarf erreichen wir? Welche Hinderungsgründe gibt es bei den übrigen, Beratung in Anspruch zu nehmen?
- Erreichen wir bei unseren Produkten die notwendige Nachfrage, um eine hinreichende Effizienz (Kostendeckung) und Qualität zu erzielen? Bei welchen ja? Bei welchen eher nicht? Welche Konsequenzen ziehen wir daraus?
- Sind Marketing und Neukundengewinnung eine selbstverständliche „Daueraktivität“ in unserer Organisation? Oder wird dieses Thema erst angegangen, wenn die Kunden weniger werden und die Auslastung der Berater sinkt?
- Gibt es Anreize für aktives Marketing und Neukundengewinnung – gerade auch für die erfahrenen Berater? Oder bedeutet dies für sie nur Mehrarbeit?
- Sind „Beratungsmarketing“ und „aktives Verkaufen“ Bestandteil der Berateraus- und -weiterbildung?

Kooperation fördern

Berater sind in ihrem Arbeitsalltag viel auf sich allein gestellt und haben ihren persönlichen Stil, ihr fachliches Profil und ihren Kundestamm über Jahre hinweg entwickelt. Diesen Schatz möchten sie

Große und kleine Anbieter

Einige landwirtschaftliche Beratungsanbieter in Deutschland beschäftigen mehrere Hundert Beraterinnen und Berater und sind damit in Bezug auf die Mitarbeiterzahl „mittelständisch“. Auf der anderen Seite gibt es sehr viele Beratungsorganisationen mit weniger als zehn Mitarbeitern, also je nach Definition Klein- oder Kleinstunternehmen. Was bedeutet dies im Hinblick auf Effektivität und Effizienz?

„Groß“ zu sein ist kein Wert an sich. „Größe“ zu managen ist eine echte Herausforderung, gerade in Beratungsorganisationen. „Kundennähe“ ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Beratungsorganisationen und diese wird vor allem über die Berater vor Ort hergestellt. Die Herausforderung großer Organisationen liegt meist darin, die Kundennähe der Berater auch für die Weiterentwicklung der Organisation zu nutzen. Dafür sind eine vertrauensvolle, identitätsstiftende Unternehmenskultur, einfache Strukturen und gut organisierte Kommunikations- und Beteiligungsprozesse ausschlaggebend.

Auf der anderen Seite bringt Größe auch Vorteile im Hinblick auf Effektivität und Effizienz:

- Es wird echte Spezialisierung und Aufgabenteilung entsprechend der persönlichen Stärken der Berater möglich.
- Durch eigene Versuchs- und Entwicklungstätigkeit kann Wissensentwicklung und -transfer verbessert werden.
- Es können mehr Ressourcen in Führung, Management und Weiterentwicklung fließen.

- Eine gewisse Größe ermöglicht Stabilität, so dass nicht mit jedem Mitarbeiterwechsel wesentliche Teile des Organisationswissens und damit auch Beratungsqualität verloren gehen.

In Bezug auf Kundennähe und Schnelligkeit haben kleine Organisationen Vorteile: Änderungen können schnell beschlossen und umgesetzt werden. Jeder kennt jeden und die Kommunikations- und Entscheidungswege sind kurz. Im Hinblick auf Effizienz und Effektivität sollten sich kleine Organisationen mit deutlich unter zehn Mitarbeitern aber die folgenden Fragen stellen:

- Wie schaffen wir eine hinreichende Spezialisierung, um eine hohe Beratungsqualität in unserem Themenfeld und eine entsprechende Alleinstellung gegenüber dem Wettbewerb zu gewährleisten?
- Wie ermöglichen wir den Beratern entsprechende Entwicklungschancen, sodass wir auch mittel- und langfristig ein attraktiver Arbeitgeber sind?
- Wie sichern wir ab, dass bei einem Personalwechsel das Wissen erhalten bleibt und die Kunden weiterhin gut bedient werden?
- Wie schaffen wir es, dass Führung und strategische Weiterentwicklung stattfinden, auch wenn wir uns nur eine „Teilzeitgeschäftsführung“ leisten können.
- Beratungsorganisationen, die landwirtschaftliche Betriebe im Strukturwandel erfolgreich begleiten, sollten Vorbild sein und auch die eigene Struktur zukunfts-fähig halten.

verständlicherweise hüten und stellen sich möglicherweise folgende Fragen: Mache ich mich ersetzbar, wenn ich mein mühsam erworbenes Wissen einfach so weitergebe? Erbringt der Kollege auch die notwendige Qualität, wenn ich ihn an meine Kunden vermittle? Ist er möglicherweise sogar kompetenter und läuft mir den Rang ab? In vielen Organisationen werden diese Bedenken eher tabuisiert, was dazu führt, dass sie gar nicht entkräftet werden können. Wissensweitergabe und Kooperation erfordern bestimmte Rahmenbedingungen und müssen aktiv gefördert werden.

Als Beratungsorganisation sollten man sich die folgenden Fragen stellen:

- Inwieweit wird Wissensweitergabe und Kooperation von unseren Führungskräften und erfahrenen Beratern vorgelebt?
- Welche vertrauensbildenden Maßnahmen (z. B. Begleitungen, Teamberatungen, kollegiale Fallbesprechungen) sorgen dafür, dass nicht nur diejenigen miteinander kooperieren, die sich sowieso kennen und mögen?
- Wie machen wir Wissensweitergabe als Leistung sichtbar in unserer Organisation?
- Inwieweit ist der Status eines „Senior-Beraters“ denkbar, der mit fachlicher Führung und der Förderung von „Junior-Beratern“ betraut wird?
- Inwieweit verfügen wir über geeignete Instrumente, um „Cross-Selling“, also „Akquise für Kollegen“ wahrzunehmen und genauso zu würdigen wie direkt erbrachte Beratungsleistungen?

Führen von Beratern

Die Führung von Beratern birgt mehrere Herausforderungen: Zum einen sieht man sie als Vorgesetzter im Regelfall nicht bei ihrer Hauptarbeit – dem Beraten vor Ort. Zum anderen kommt der Beratungserfolg durch ein komplexes Zusammenwirken von Persönlichkeit und Fachkompetenz zustande, sodass ein enger Führungsstil nach dem Motto „Vormachen – Nachmachen“ ausscheidet. In der Praxis führt das häufig dazu, dass Führungskräfte eher zu wenig als zu viel führen. Für die Beratung vor

Ort muss das nicht immer abträglich sein. Die Entwicklungs- und Veränderungsfähigkeit einer Organisation wird dadurch jedoch unter Umständen stark gebremst.

Eine Führungskraft, die wirklich führt, sollte die folgenden Fragen beantworten können:

- Welche quantitativen und qualitativen Ziele verfolgt mein Mitarbeiter und woran können wir am Ende des Jahres erkennen, ob er sie erreicht hat?
- Wie tragen diese zum Erfolg unserer Gesamtorganisation bei?
- Inwieweit habe ich für die notwendigen Rahmenbedingungen (Zeit, Budget, Arbeitsmaterialien, Entlastung von Aufgaben, notwendige Zuarbeit) gesorgt, damit mein Mitarbeiter seine Ziele erreichen kann?
- Was motiviert meinen Mitarbeiter derzeit und wie kann dies gefördert werden? Was frustriert oder demotiviert ihn und wo kann ich gegebenenfalls Abhilfe schaffen?
- Welche Lern- und Entwicklungsziele verfolgt mein Mitarbeiter aktuell, damit er sich im Interesse der Firma und in seinem eigenen Interesse weiterentwickelt?

Veränderungsprozess

Wie andere Organisationen sind auch Beratungsorganisationen komplexe Systeme. Neben den oben aufgezeigten „Stellschrauben“ gibt es noch viele weitere. Wenn man an zu vielen Schrauben gleichzeitig dreht, besteht die Gefahr, dass die Irritationen und Widerstände in der Organisation zu groß werden. Dann kommen gut gemeinte Veränderungsprozesse zum Erliegen. Die nächsten Versuche werden dadurch meistens noch schwieriger.

Überlegen Sie sorgsam, an welchen (wenigen) Stellschrauben sie zuerst drehen und wie Sie vorgehen:

- Welche Veränderungen sind wirklich wichtig?
- Inwieweit haben diese auch (positive?) Wirkungen auf andere Bereiche?
- Gibt es „niedrig hängende Früchte“, so dass schon bald erste Erfolge erlebbar werden?
- Wie sorgen Sie für Unterstützung? Wen beziehen Sie zu welchem Zeitpunkt mit ein?



Foto: Antonprado – iStock.com

Mit den „niedrig hängenden Früchten“ beginnen – So werden schon bald erste Erfolge durch kleine Veränderungen sichtbar.

- Wer fungiert als „change agent“, also als derjenige, der den Veränderungsprozess kontinuierlich vorantreibt?

Verschärfter Wettbewerb

Auch wenn die Kunden kontinuierlich abnehmen: Der Einkauf von Beratungsdienstleistungen und die Zahlungsbereitschaft der verbleibenden Betriebe steigen. Allein schon die Arbeits- und Verantwortungsüberlastung vieler Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen bietet eine Vielzahl von Ansatzpunkten.

Gleichzeitig wird sich der Wettbewerb im Beratungsbereich jedoch verschärfen. Immer häufiger bieten Agrarhandel sowie Betriebsmittel und Maschinenhersteller Beratung als Zusatzleistung an. Private Beratungsanbieter nehmen zu. Zudem wird manche Beratungsorganisation ihre derzeitige regionale Beschränkung vermutlich in Frage stellen. Vor diesem Hintergrund werden die Kunden ihre Berater und Beratungsorganisationen zunehmend mit anderen Anbietern vergleichen. Diejenigen Organisationen, die es neben dem Tagesgeschäft schaffen, sich selbst und ihre Arbeit immer wieder im Hinblick auf Effektivität und Effizienz zu überprüfen und zu optimieren, brauchen diesen Vergleich nicht zu scheuen.

Der Autor



Thomas Fisel
entra GmbH,
Winnweiler
Thomas.Fisel@entra.de
www.entra.de