

Leitfaden  
zum einheitlichen Verständnis der Begrifflichkeiten der

## **Selbstauskunft (Selbsteinschätzung) zum ICMCI Competency Framework**

zur Erlangung des Titels

Sanierungsberater CMC  
Sanierungsberater CMC/BDU

© Jana Wendlandt, Rémi Redley und Burkhard Jung

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>	
1. Prüfungsverfahren zum CMC	2	
2. Werdegang	2	
3. Übersicht zur CMC Befähigung	2	
4. Soziale Kompetenz (Werte und Verhalten)	3	Die Titelvergabe CMC erfolgt für Deutschland durch das IdU
4.1 Persönliche und soziale Interaktion	3	
4.2 Persönliche Eigenschaft	7	IdU Institut der Unternehmensberater GmbH
5. Fachkompetenz	10	
5.1 Fachwissen (UBK) / Spezialisierung	10	Joseph-Schumpeter-Allee 29 53227 Bonn
5.2 Beratungsfähigkeit	12	
5.3 Analytische Kompetenz	13	T +49 (0)228 9161-0 F +49 (0)228 9161-26
5.4 Handlungskompetenz	14	HR Bonn 19993
6. Wirtschaftliche Kompetenz	15	Geschäftsführer Christoph Weyrather
6.1 Klientenspezifische Kenntnisse	15	
6.2 Kenntnisse der Beratungsbranche	17	info@idu.eu www.idu.eu

## 1. PRÜFUNGSVERFAHREN ZUM CMC

Die Aufgabe der Kommission ist es, sich von dem Kandidaten ein umfassendes Bild aus den eingereichten Unterlagen zu verschaffen, um beim positiven Verlauf des persönlichen Prüfungsgesprächs den CMC zu verleihen.

## 2. WERDEGANG

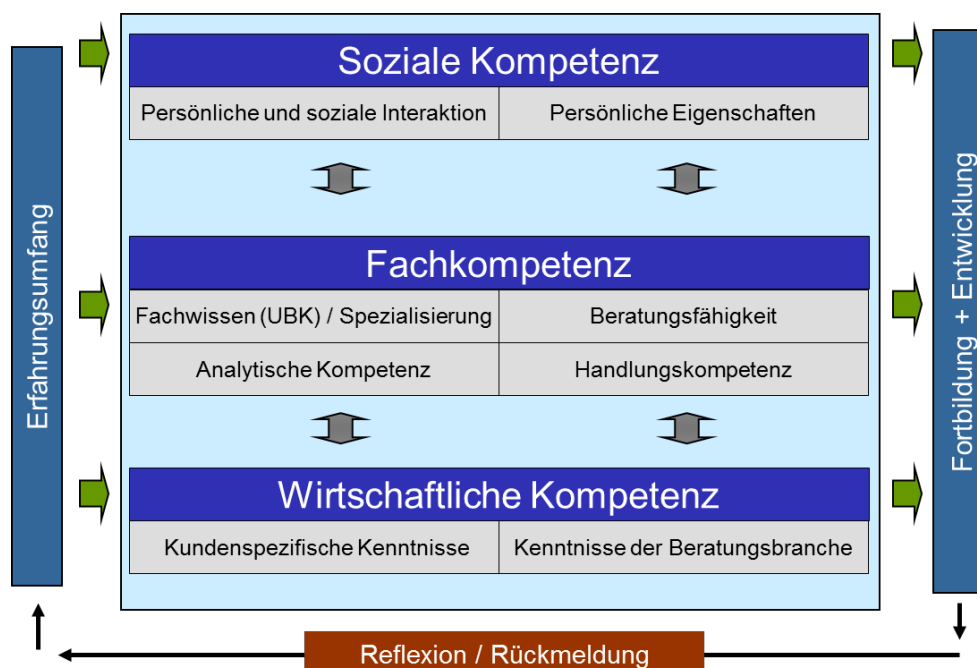
Neben den ICMCI-Kriterien sind Voraussetzungen zum Werdegang und zur Berufserfahrung zu erfüllen (diese sind aufgeführt in den Aufnahmeunterlagen für Interessierte).

Aus dem Lebenslauf kann die Kommission u. a. weitere wichtige Punkte ersehen:

- Ausbildung
- Auslandstätigkeit
- Erfahrungen in Unternehmen
- Erfahrungen in der Unternehmensberatung
- Erfahrungen hinsichtlich seiner Branchenschwerpunkte
- Erfahrungen hinsichtlich seiner Tätigkeitsschwerpunkte
- Sprachen und sonstige für den Beruf wichtige Kenntnisse

## 3. ÜBERSICHT ZUR CMC-BEFÄHIGUNG

Das Prüfungsverfahren zur Erlangung des Titels CMC basiert auf den Berufs-Standards des ICMCI, dem sogenannten Competency Framework.



## **4. SOZIALE KOMPETENZ (Werte und Verhalten)**

### **4.1 Persönliche und soziale Interaktion**

Die von Unternehmensberatern erarbeiteten Maßnahmen sollten im Rahmen der Zielvorgabe sozial verträglich sein. Das heißt, schon bei der Maßnahmenerstellung ist die soziale Verträglichkeit, bezogen auf die Mitarbeiter und auf das Unternehmen zu berücksichtigen.

So gehört es z. B. zu den Aufgaben von Beratern, bereits frühzeitig auf sich abzeichnende Entlassungen hinzuweisen. Die Maßnahme sollte mit Vergleichswerten aus anderen Unternehmen, gegebenenfalls mit Hinweisen auf die von der Rationalisierung abhängende Überlebensfähigkeit des Unternehmens glaubwürdig begründet werden. Gefragt sind in solchen Fällen zudem belegbare Bemühungen, soziale Härten zu vermeiden. Es liegt auf der Hand, dass derartige Aussprachen besondere Qualitäten der Berater erfordern.

Soziale Kompetenz, Charisma, ethisches Verhalten und Moderationsfähigkeiten ergeben sich aus mehreren nachfolgend aufgeführten positiv bewerteten Punkten.

Interaktion bezeichnet das wechselseitige Aufeinanderwirken von Akteuren oder Systemen und ist eng verknüpft mit den übergeordneten Begriffen Kommunikation, Handeln und Arbeit. Manchmal werden diese Begriffe sogar synonym verwendet.

(Quelle: [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de))

#### **4.1.1 Führungsqualitäten**

Führungsqualitäten ergeben sich aus einer Vielzahl von persönlichen und sozialen Interaktionen und den verschiedenen Aufgaben und Anforderungen von Führungsrollen in Projekten und bei der Führung von Beratungsgesellschaften.

Dieser Punkt wird hier als Sammelbegriff aufgeführt, da er immer wieder bei Beratungsgesellschaften als Teil des Qualifikationsprofils auftaucht. Bestandteile von Führungsqualitäten sind unter anderem: Delegationsfähigkeit, Präsentationskompetenz, Überzeugungs-, Motivierungsvermögen, Kritikfähigkeit, Entscheidungsstärke, Konflikt- und Risikobereitschaft. Zur Führungsqualität gehört auch die Bereitschaft, sich ständig Neuem zu öffnen.

Unabdingbar sind Führungsqualitäten bei Projektleitern, Managern und Partnern.

#### **4.1.2 Konfliktlösung**

Berater müssen die Bereitschaft und Fähigkeit besitzen, erfolgreich mit unterschiedlichen Konflikten umzugehen. Sie sollten in der Lage sein, Konflikte zu erkennen, zu analysieren, zu steuern und zu lösen. Weiterhin ist es wichtig, dass sie bereit sind Konflikte zuzulassen, auszutragen und auch als Chance zu verstehen, sowie kompromissbereit sind.

#### **4.1.3 Verzicht auf Erfolgsegoismus**

Ein Projekt hat oftmals nur dann Erfolg, wenn die Berater bereit sind dem Klienten den Erfolg zu überlassen. Der Klient muss auf die Lösung kommen!

#### **4.1.4 Durchsetzungsvermögen**

Personen, die klar in ihren Standpunkten sind, ohne die Befindlichkeiten anderer zu verletzen und dies im Sinne der Sache geschickt einsetzen, verfügen über diese Eigenschaft. Im Sinne dieser Fähigkeit werden eigene Ideen, sowie auch alternative Ideen kritisch überprüft, um dann die geeignete auszuwählen. Die Berater müssen bereit sein zu akzeptieren, dass jemand eine andere Position vertreten kann und sie müssen zur Selbstreflexion fähig sein. Durchsetzungsvermögen bedeutet also, dass sich eine Person in der kommunikativen Auseinandersetzung argumentativ behaupten kann und durch Überzeugung punktet, also durch Überzeugungsvermögen. (Durch "immer klein begeben" wird man auf Dauer nicht ernst genommen.)

#### **4.1.5 Kognitive Fähigkeiten / Einfühlungsvermögen**

Von den Beratern wird eine hohe Kunst der Differenzierung im Auftreten verlangt: Was ist in welcher Kultur angebracht, um optimale Voraussetzungen für Veränderungen zu schaffen?

Leisten können dies nur Berater, die sich sehr schnell ein Bild von der jeweiligen Unternehmenskultur machen und die heimlichen Spielregeln, also die ungeschriebenen Verhaltensregeln, erkennen. Hierauf müssen sie dann flexibel reagieren, gegebenenfalls den vorgedachten Weg ändern, um zusammen mit dem Klienten ans Ziel zu kommen. Wichtig ist die Fähigkeit des Unternehmensberaters, sich in die Lage von anderen hineinversetzen zu können, Dinge mit den Augen eines anderen betrachten zu können.

Das analytische Feingefühl, das notwendig ist, um diese Zusammenhänge zu erkennen, kann nachträglich kaum erworben werden und birgt die Gefahr aufgesetzt zu wirken.

Die Ausprägung dieser Sinne unterstützen kognitive Fähigkeiten: Aufmerksamkeit, Wahrnehmung, Erkennung, Gedächtnis / Erinnerung, Lernen und Abstraktion.

#### **4.1.6 Emotionale Intelligenz**

Den Begriff haben John Mayer und Peter Salovey zur Beschreibung der Fähigkeit eingeführt, eigene und fremde Gefühle (korrekt) wahrzunehmen, zu verstehen und zu beeinflussen. Der Journalist Daniel Golemann definiert diesen Begriff durch die folgenden Fähigkeiten: Die eigenen Emotionen kennen, Emotionen beeinflussen, Emotionen in die Tat umsetzen, Empathie und Umgang mit Beziehungen.

(Quelle: [www.Wikipedia.de](http://www.Wikipedia.de))

#### **4.1.7 Vermittlung von Analyseergebnissen**

Für die Arbeit mit den Klienten ist es wichtig, dass die Berater in der Lage sind, das, was im Kopf ist, anschaulich, nachvollziehbar und möglichst kurz und einfach darstellen zu können (schriftliche Aufbereitung der Unterlagen (Layout, Grafiken)). Desweiteren müssen Berater in der Lage sein, vor einem kritischen Auditorium Lösungen plausibel und anschaulich beschreiben und auch unbequeme Wege verkaufen zu können.

#### **4.1.8 Empfängerorientierte Vermittlung von Ergebnissen**

Die Berater müssen in der Lage sein, die Ergebnisse so aufzuarbeiten und zu vermitteln, wie der Empfänger (Klient, Aufsichtsrat, Management, Belegschaft etc.) dies benötigt und versteht. Es ist wichtig, dass der Empfänger in die Lage versetzt wird, die Ergebnisse ggf. an Dritte (Bank, Aufsichtsrat, Muttergesellschaft etc.) wiedergeben zu können.

#### **4.1.9 Frustrationstoleranz und Kritikfähigkeit**

Berater müssen eine Immunität gegen Fehlschläge besitzen.

Frustration kann z. B. darin bestehen, dass der Klient auf Verbesserungsvorschläge vorerst unerwartet und ablehnend reagiert oder die Berater über eine generelle Akzeptanzschwelle bei einigen Mitarbeitern im Klientenunternehmen hinwegkommen müssen. Dort kann nämlich schon einmal die Einstellung auftreten: "Das ist jetzt schon das dritte Beratungsunternehmen, das wir über uns ergehen lassen müssen."

Die Fähigkeit, so etwas wegzustecken, fehlt bei vielen Beratern in einem hohen Maße. Der Grund liegt meist in den Werdegängen, die zu glatt verliefen, z. B.: gutsituiertes Elternhaus, gute Leistungen beim Studium - "eine Problematik kam in diesem Leben nicht vor".

Unternehmensberater müssen sich der **Kritik** (Kritikfähigkeit) stellen und mit dieser richtig umgehen können. Es muss versucht werden, die vorgebrachte Kritik auf einer sachlichen Ebene - und nicht auf einer emotionalen Ebene - zu entkräften.

#### **4.1.10 Überzeugungsfähigkeit**

Berater müssen in der Lage sein, zu überzeugen statt zu überreden. Dabei spielt Souveränität und Autorität im Sinne von "Überzeugen durch Fakten" und "persönliches Vertrauen" eine große Rolle.

#### **4.1.11 Kommunikation**

Die Beratung von Unternehmen benötigt heute ein wesentlich höheres Maß an Offenheit gegenüber allen Beteiligten, als dies früher der Fall war. Eine offene Darstellung der Ziele des Projektes gibt vielen Betroffenen die Möglichkeit zur Mitwirkung und verhindert vor allem spätere Aussagen wie "das habe ich nicht gewusst" und "ich konnte nicht mitwirken".

Zu dieser Offenheit gehört es auch, die Mitarbeiter des Klienten in regelmäßigen Konferenzen auf den aktuellen Stand zu bringen, ausgedehnte Frage- und Antwortrunden zuzulassen und

glaubwürdig darzutun, dass eine versteckte Willensbildung, die über das Mitgeteilte hinausginge, nicht stattfindet.

Unternehmensberater müssen nicht nur richtig erklären, darlegen und überzeugen, sondern vor allem auch zuhören und die Mimik, Gestik und Körperhaltung des anderen wahrnehmen und interpretieren können. Die verbale Kommunikation, das gesprochene Wort, muss mit der nonverbalen Kommunikation, der Körpersprache, übereinstimmen.

#### **4.1.12 Teamorientierung**

Berater müssen nicht nur effektiv im Team arbeiten können, sie müssen auch in der Lage sein ihre ganze Arbeitsweise und ihre Denkprozesse dem Team anzupassen. Denn sowohl für die Arbeit in den hausinternen Teams als auch für Projektgruppen, die gemeinsam mit dem Klienten eingerichtet werden, kommt es auf die Entwicklung einer klaren Vision an. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Gruppenmitglieder in einem "visioning process" sich gegenseitig ihre Wertehaltungen mitteilen. Es geht um das Kennenlernen der innersten Motivation der Kollegen (dies geht stark ins Persönliche hinein). Nur wenn die Werteskalen der anderen erkannt werden, ist eine gemeinsame Bewertung von Vorgängen möglich.

#### **4.1.13 Kooperationsfähigkeit**

Durch Kooperationsfähigkeit wird das Interagieren in heterogenen Gruppen ermöglicht. Kooperationsfähigkeit ist die Eignung und Bereitschaft, mit anderen effektiv, ziel- und aufgabenorientiert in guter Atmosphäre zusammenzuarbeiten. Die Zusammenarbeit an einer gemeinsamen Aufgabe erfordert verschiedene Fähigkeiten und Verhaltensweisen. Dazu gehören die Merkmale Kommunikation, Teamgeist und Hilfsbereitschaft.

(Quelle: [www.asw-trier.de](http://www.asw-trier.de) / T.A.L.ENT (Tools für die arbeits- und lebensbezogene Kompetenzreflexion und -entwicklung im Bereich der schulischen Berufsorientierung)).

#### **4.1.14 Intra- und interkulturelle Kompetenz**

Intra- und interkulturelle Kompetenz als Soft Skill umfasst die Bereitschaft und Fähigkeit, angemessen in eigenen und in fremden kulturellen Kontexten zu agieren. Was dabei angemessen ist, entscheidet sich vor allem daran, was von den direkten Interaktionspartnern und im weiteren Sinne vom jeweiligen Umfeld als positiv, angemessen und konstruktiv gewertet wird.

Intra- und interkulturelle Kompetenz hängen besonders davon ab, wie gut jemand in der Lage ist, sich unterschiedlichen sozialen Normen anzupassen und diese bei den eigenen Handlungen zu berücksichtigen.

#### **4.1.15 Manieren, Auftreten, adäquater Gesprächspartner**

Berater müssen in der Lage sein, sich in unterschiedlichen Hierarchien und gesellschaftlichen Kreisen korrekt und adäquat zu bewegen. Manieren beinhalten Stil- und Etikettefragen.

## **4.2 Persönliche Eigenschaft**

Die für Unternehmensberater notwendige **Vorbildfunktion** ergibt sich aus mehreren nachfolgend aufgeführten positiv bewerteten Merkmalen.

### **4.2.1 Gesundes Misstrauen**

Informationen des Klienten dürfen nicht einfach als Tatsache hingenommen werden. Sie müssen geschickt und unauffällig bzw. bewusst und offen überprüft werden. Vielfach geben Klienten Informationen ab, die diese "so sehen", aber in Wirklichkeit sich anders darstellen. Der Berater kann bei Nichtüberprüfung schnell auf den falschen Weg kommen.

### **4.2.2 Unbeeinflussbarkeit**

Unternehmensberater lassen sich von Gesprächspartnern des Klienten (in seinem Urteil) nicht beeinflussen. Sie sind auch ansonsten nicht beeinflussbar.

### **4.2.3 Selbstbewusstsein (auf keinen Fall arrogant)**

Gesundes Selbstbewusstsein ist nicht bei jedem Berater vorhanden. Manche Berater bewegen sich beim Beratungsprozess am Rande der Arroganz (Versuch kommunikative Unzulänglichkeiten zu überspielen).

Nachwuchskräfte sind häufig ihrem Methodikwissen sehr eng verhaftet und wollen auch die Mitarbeiter des Klienten-Unternehmens auf ein entsprechendes Vorgehen festlegen. Es ist auf ein Persönlichkeitsprofil mit gutem Allgemeinwissen, einem erkennbaren Weltbild mit Werteordnung und wenn möglich einer Verankerung im Philosophischen / Weltanschaulichen zu achten, um dem entgegenzuwirken.

Auch einmal "rechts" oder "links" vom Projekt reden zu können, schafft große Einflussmöglichkeiten.

### **4.2.4 Eigenverantwortlichkeit**

Unternehmensberater akzeptieren in Ausübung ihrer Tätigkeit keine Einschränkung ihrer Unabhängigkeit durch Erwartungen Dritter.

### **4.2.5 Authentizität**

Jeder sollte sich geben wie er ist und sich nicht anders darstellen! Das würde keine Person auf Dauer durchstehen. Dazu zählt jedoch nicht, dass jemand schlechte Laune gegenüber Dritten auslöst. Diese Eigenschaft gilt für alle Ebenen.

#### **4.2.6 Integrität**

Persönliche Integrität ist die fortwährend aufrechterhaltene Übereinstimmung des persönlichen, an einer humanistischen Ethik ausgerichteten Wertesystems mit dem eigenen Handeln. Gesellschaftlich deuten folgende Eigenschaften auf eine integere Persönlichkeit hin: Aufrichtigkeit, Humanismus, Gerechtigkeitsstreben, Vertrauenswürdigkeit, Zivilcourage. Ein integerer Mensch lebt in dem Bewusstsein, dass sich seine persönlichen Überzeugungen, Maßstäbe und Wertvorstellungen in seinem Verhalten ausdrücken. Persönliche Integrität ist als Treue zu sich selbst umschrieben worden. Das Gegenteil von integer ist korrumpierbar, also sich in seinem Verhalten nicht von inneren Werten und Prinzipien, sondern von äußeren Drohungen und Verlockungen leiten zu lassen.

(Quelle: [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de))

#### **4.2.7 Loyalität**

Der Begriff Loyalität wird im Sinne von Zuverlässigkeit und Anständigkeit gegenüber der Gruppe, der man sich verbunden fühlt, gebraucht, beispielsweise im Zusammenhang mit Dienstverhältnissen, bei denen sich ein Arbeitgeber bzw. Dienstherr auf die Treue des Mitarbeiters verlassen können muss. Damit ist unter anderem die Forderung nach Aufrichtigkeit und Fairness im Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und externen Partnern gemeint. Loyalität impliziert neben emotional unterlegter Verbundenheit auch ein Handeln im Sinne des Unternehmens sowie eine entsprechende Fürsprache nach außen. Loyalität verbietet das Verfolgen solcher individueller Ziele, die den Zielen des Unternehmens widersprechen, und setzt die Einhaltung von Bestimmungen und Regelungen des Unternehmens voraus.

(Quelle: [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de))

#### **4.2.8 Zuverlässigkeit**

Für einen Unternehmensberater ist unter Zuverlässigkeit die Einhaltung von Absprachen, Vereinbarungen, Pünktlichkeit bei Terminen und die rechtzeitige Bereitstellung versprochener Unterlagen zu verstehen. Da dies nicht immer möglich sein wird, gilt hier zusätzlich der kommunikative offene, ehrliche und rechtzeitige Umgang bei möglichen Abweichungen.

#### **4.2.9 Vertrauen**

Bei dieser Eigenschaft geht es um das Vertrauen anderer zur Person des Unternehmensberaters (also weniger um das Vertrauen in sich selbst und in seine Fähigkeiten). Als wichtigster Teil einer Beziehung ist Vertrauen die Säule zwischen zwei Partnern, die alles stützen und zusammenhalten soll. Vertrauen darf jedoch auf keinen Fall in blindes Vertrauen umschlagen. Vertrauen wird durch die Merkmale Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Authentizität begründet.

#### **4.2.10 Hartnäckigkeit**

Selbst in schwierigen Situationen geben Berater nicht auf, sondern verfolgen hartnäckig das Beratungsziel.



#### **4.2.11 Belastbarkeit**

Berater müssen die Fähigkeit haben auch in chaotischen und stressigen Situationen einen kühlen Kopf zu behalten und mit anhaltenden Stress-Situationen umgehen zu können und trotzdem noch qualitativ gute Leistungen zu erbringen.

#### **4.2.12 Selbstmotivation**

Motivationshemmnis ist oft die übersteigerte Erwartung an die Karriere. Wenn für einen Karriereschritt drei bis vier Jahre vorgegeben werden, dann verstehen die Betroffenen dies immer als maximale Wartezeit. Wir sehen hier das Minimum, um die notwendigen Erfahrungen für die nächste Herausforderung zu sammeln.

Bei der Arbeit vor Ort sinkt aufgrund von Umweltbedingungen oft die Motivation, hier müssen sich Berater selbst motivieren können.

Unternehmensberater müssen die Mitarbeiter, mit denen sie es in den Unternehmen zu tun haben, bezogen auf die Erarbeitung der Maßnahmen motivieren können.

#### **4.2.13 Kreativität**

In Unternehmen, wo eher Sparen als Kreativität angesagt war, muss Kreativität wieder geschaffen werden. Wo sollen die Ressourcen für den Aufschwung herkommen, wo alle möglichen Reserven weggeschnitten worden sind?

Es ist wichtig, dass Berater Kreativität zeigen und in der Lage sind, Kreativität beim Klienten einzufordern. Die Aufgabe ist es, das kreative Potential im Unternehmen zu erfassen und zu pflegen. Wissen muss als dritter Produktionsfaktor neben Arbeit und Kapital gestellt und systematisch entwickelt werden, z. B. über eine "Landkarte": wer weiß was im Unternehmen.

#### **4.2.14 Flexibilität**

Unternehmensberater müssen immer bereit sein, Neues zu erfahren, zu erlernen, ebenso sich auf menschliche Komponenten einstellen zu können. Stures Festhalten an eigenem Fachwissen ist nicht ratsam.

#### **4.2.15 Mobilität**

Gemeint ist hier die räumliche Mobilität von Beratern. Die Beratungsaufträge sind oft mit territorialer Mobilität verbunden, das heißt, dass die Berater nicht selten wochenlang an anderen Orten tätig werden und dabei den soziologischen Halt zu dem persönlichen Umfeld nicht verlieren dürfen. Ohne Mobilität ist eine Unternehmensberatungstätigkeit nur sehr selten möglich.

#### **4.2.16 Bereitschaft zur Weiterbildung**

Die Tätigkeit als Unternehmensberater erfordert ein permanentes Aneignen von Wissen. Berater müssen bereit sein, immer wieder Neues hinzuzulernen, und zwar nicht dann, wenn es benötigt wird, sondern präventiv und offensiv.

#### **4.2.17 Fähigkeit zum Selbststudium**

Berater müssen Fähigkeiten, Methoden und Fachwissen erwerben, bevor es der Allgemeinheit zugänglich ist. Die Fähigkeiten können, oftmals nur im Selbststudium erworben werden, da die Zeit, zu festen Terminen Seminare zu besuchen, meist nicht gegeben ist.

### **5. FACHKOMPETENZ**

Es sollte selbstverständlich sein, dass Berater über Industry Know-how (Fachwissen) verfügen. Schon länger ist es nicht mehr ausreichend, lediglich mit Methodenwissen an den Klienten heranzutreten.

Weiterhin ist es unabdingbar, dass das entsprechende Fachwissen für die Funktionsbereiche des Unternehmens, also den entsprechenden Fachbereich vorhanden ist (Strategie, Controlling, Marketing, Logistik, Organisation / EDV, Produktion, Forschung und Entwicklung etc.).

Fachwissen darf nicht aus Sicht eines "Besserwissenden" vermittelt werden. Lehrer-Schüler-Effekt ist zu vermeiden.

Fachkompetenz ergibt sich aus den folgenden Kompetenzen:

- Fachwissen (UBK) / Spezialisierung,
- Beratungsfähigkeit,
- Analytische Kompetenz und
- Handlungskompetenz,

die nachfolgend näher erläutert sind.

#### **5.1 Fachwissen (UBK) / Spezialisierung**

##### **5.1.1 Fachwissen (UBK)**

Bei den Punkten 5.1.1.1 bis 5.1.1.28 (Fachwissen von Unternehmensführung bis Umweltmanagement) der Selbstauskunft geht es um betriebswirtschaftliches und produktionstechnisches Wissen. Dieses muss für die jeweiligen Schwerpunktbereiche der Beratung auf dem neuesten Stand von Wissenschaft und Praxis vorhanden sein.

Die Kommission ist angehalten, hinsichtlich des jeweiligen Schwerpunktes, sich ein geeignetes Bild aufgrund des beruflichen Werdegang, Lebenslauf, der Projektbeschreibungen sowie gezielter Fragestellungen zu machen.

Auf eine Definition der einzelnen Punkte wird hier verzichtet, da sich Definitionen bzw. Beschreibungen nach den führenden wissenschaftlichen Hochschulen und Universitäten richten.

### **5.1.2 Spezialisierung**

Sowohl für Beratungsunternehmen als auch für Unternehmensberater ist es für den zielgerechten Einsatz und den Karriereweg hilfreich zu identifizieren, ob es sich in der Hauptsache um einen Generalisten, einen Experten (Spezialisten) oder einen Generalisten und Experten zugleich handelt.

Auch in der Unternehmensberatung schreitet die Spezialisierung immer mehr voran. Diese ist sowohl nach Branchen als auch nach den Funktionsbereichen der Unternehmen anzutreffen. Wichtig hierbei ist, dass der Experte (Spezialist) in der Unternehmensberatung interdisziplinär denken kann, also die Fähigkeit vorhanden ist, über den "Tellerrand" hinaus zu schauen und zu handeln.

#### **5.1.2.1 Generalist**

Generalisten verfügen über excellentes Methodenwissen und haben ein ausgezeichnetes Breitenwissen. Generalisten werden auch als Generalmanagement-Know-how-Träger gesehen.

Generalisten haben immer wieder ihre Daseinsberechtigung in der Unternehmensberatung unter Beweis gestellt, jedoch zeigt sich in jüngster Zeit, dass Generalisten sich zusätzlich spezialisieren.

#### **5.1.2.2 Experte (Spezialist)**

Experte ist derjenige, der über überdurchschnittliches umfangreiches Wissen auf einem oder mehreren bestimmten Sachgebieten verfügt, oder dem diese Eigenschaften zugeschrieben werden. Der Experte verfügt in seinen Sachgebieten über ein ausgeprägtes Tiefenwissen.

#### **5.1.2.3 Generalist und Experte zugleich**

Sofern eine Person die Stärken des Generalisten und Experten (Spezialisten) in sich vereint, verfügt derjenige über ein für seine Tätigkeit hohes Tiefen- und Breitenwissen. Neben dem fachlichen und / oder technischen Tiefenwissen verfügt er über das für die Erledigung komplexer Aufgaben nötige Breitenwissen.

### **5.1.3 Sanierung (nur für den Sanierungsberater CMC/BDU bzw. Sanierungsberater CMC)**

Bei den Punkten 5.1.3.1 bis 5.1.3.11 der Selbstauskunft geht es um Fachwissen und Know how im Bereich Sanierung. Dieses muss für die jeweiligen Schwerpunktbereiche der Sanierungstätigkeit auf dem neuesten Stand von Wissenschaft und Praxis vorhanden sein.

Die Kommission ist angehalten, hinsichtlich des jeweiligen Schwerpunktes, sich ein geeignetes Bild aufgrund des beruflichen Werdegang, Lebenslauf, der Projektbeschreibungen sowie gezielter Fragestellungen zu machen.

Auf eine Definition der einzelnen Punkte wird hier verzichtet, da sich Definitionen bzw. Beschreibungen nach den führenden wissenschaftlichen Hochschulen und Universitäten richten.

## **5.2 Beratungsfähigkeit**

### **5.2.1 Effiziente, zielorientierte Vorgehensweise**

Berater müssen in der Lage sein ergebnisorientiert vorzugehen. Dazu zählt ein ergebnisorientierter Beratungsansatz in enger Zusammenarbeit mit dem Klienten. Die Umsetzungsvorschläge müssen praktikabel sein.

### **5.2.2 Logisch strukturieren, roten Faden entwickeln**

Berater müssen in der Lage sein schon in der Angebotsphase den Auftrag logisch zu strukturieren, um den Aufwand abschätzen zu können. Während der Beratung ist es wichtig, dass der Beratungsablauf einen roten Faden hat und strukturiert abläuft, um sowohl den Beratern als auch den Klienten die sichere Basis für das Projekt zu geben. Berater die dazu in der Lage sind, lassen sich von unerwarteten Geschehnissen nicht zu schnell aus der Bahn werfen.

### **5.2.3 Effiziente Selbstorganisation**

Zeit ist für Unternehmenberater ein knappes Gut. Deshalb müssen Unternehmensberater in der Lage sein, ihre eigene Arbeit gut und transparent zu organisieren und Wichtiges von Unwichtigem trennen zu können (Zeit- und Selbstmanagement). Sie sind bereit ggf. neue Techniken hierfür einzusetzen bzw. anzunehmen.

### **5.2.4 Effiziente Gesprächsführung**

Das Gespräch auf Ergebnisse lenken. Keine umschweifenden Nebensächlichkeiten in epischer Breite erörtern.

### **5.2.5 Coaching- und Moderationsfähigkeit**

Coaching und Moderation ist z. B. bei Veränderungsprozessen in Gruppen in der Umsetzungsphase oft ein wesentlicher Bestandteil des Gesamterfolgs einer Unternehmensberatung. Hier wirken Berater als Katalysatoren und Förderer, um z. B. Ziele einer Umsetzung angemessen zu erreichen. Dies erfordert Strömungen und Konstellationen in Gruppen wahrzunehmen, zu reflektieren und den für die Sache richtigen Weg angemessen zu beeinflussen.

Nicht jeder ist jedoch vollumfänglich dafür geeignet, deshalb sollte beim Profil berücksichtigt werden, wo und wie die zukünftigen Einsatzgebiete sein werden. In der Zwischenzeit hat sich Coaching und Moderation mit zu einem "Spezialgebiet" für Berater entwickelt, die gezielt nur in diesem Bereich tätig sind bzw. eingesetzt werden.

### **5.2.6 Methoden (Techniken)**

Berater müssen hinsichtlich der anzuwendenden Methode(n) auf dem aktuellen Stand sein.

Methoden sind Richtlinien, wie bestimmte Aufgaben und Problemstellungen angegangen, gelöst und umgesetzt werden können. Beispiele hierzu sind: 6-3-5 Methode, Brainstorming, Mind Map, Open Space, Hypothesen, Interviews, SMART, SWOT, div. Analyse-Methoden, Portfolio, etc.

Hinsichtlich der vom Kandidaten aufgelisteten Methode(n) ist zu erkunden, inwieweit diese zum Nutzen des Klienten und mit welcher Wirkung für diesen eingesetzt werden.

Zur Definition von Methoden (Techniken), Tools (Instrumente) bzw. Managementkonzepte wird auf die "Selbstauskunft (Selbsteinschätzung) zum ICMCI Competency Framework zur Erlangung des Titels Unternehmensberater CMC/BDU" unter Punkt 3. "Definition" verwiesen.

## **5.3 Analytische Kompetenz**

### **5.3.1 Analytische Fähigkeiten**

Analytische Fähigkeiten sind das Vermögen komplexe Zusammenhänge zu erraten, zu prüfen, zu verstehen und gedanklich in seine Teilsysteme zerlegen zu können, sowie die Fähigkeit diese richtig zu interpretieren und angemessene Schlüsse zu ziehen.

### **5.3.2 Pragmatische Fähigkeiten**

Mit pragmatischen Fähigkeiten werden in der Unternehmensberatung Handlungen verbunden, die auf be- bzw. erkannten Gegebenheiten beruhen und auf eine tiefgehende theoretische Analyse und genaue Begründung der Wirkung verzichten.

Pragmatisch kann mit folgenden Schlagworten verbunden werden: sachlich, auf Tatsachen bezogen, lösungsorientiert, einfach, ohne Emotionen, ehrlich, praktisch verlangt, zielorientiert, sachbezogen, realistisch.

### **5.3.3 Urteilkraft**

Berater müssen in der Lage sein, sich schnell und unabhängig ein eigenes Urteil über Personen, Sachverhalte und Umstände bilden zu können.

### **5.3.4 Ganzheitliches Denken**

Ganzheitliches Denken im Beratungsalltag bedeutet, nicht direkt ersichtbare Zusammenhänge zu erkennen, sowohl im betrieblichen als auch im außerbetrieblichen Bereich. Das heißt, es wird ein grenzenloses übergreifendes Denken gefordert, bei dem alle gedanklichen Schranken fallen gelassen werden.

## **5.4 Handlungskompetenz**

### **5.4.1 Interdisziplinäres Denken**

Unter interdisziplinärem Denken versteht man die Nutzung von Ansätzen, Denkweisen oder zumindest Methoden verschiedener Fachrichtungen.

### **5.4.2 Unternehmerisches Denken und Handeln**

Dies ist die Fähigkeit Initiative zu zeigen, bewusst und aktiv einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten, Ideen zu entwickeln und (mit)gestalten zu wollen und zu können sowie Risiken in Kauf zu nehmen. Weiterhin vertreten Berater Unternehmensinteressen, nutzen den eigenen Spielraum und stoßen Prozesse an.

### **5.4.3 Strategischer Visionär**

Vision (lat. visio für Schau, Erscheinung bzw. Vision kommt vom lat. videre = sehen) bedeutet Erscheinung vor dem geistigen Auge bzw. das innere Bild einer auf die Zukunft bezogenen Vorstellung.

Berater die diese Kompetenz aufweisen, können somit für eine Gruppe / Unternehmen eine Vorstellung der Zukunft darstellen / näher bringen, für das sich alle begeistern können / sollen. Eine solche Vision muss auf breiter Basis im Unternehmen vertieft, entwickelt und verbreitert werden.

### **5.4.4 Umsetzungskompetenz**

Berater müssen die Fähigkeit und Willenskraft haben Beratungsergebnisse, Konzepte, Beschlüsse und Ziele in die Realität umzusetzen und somit positive Ergebnisse und Wirkungen für ein / das Unternehmen hervorzubringen.

## **6. WIRTSCHAFTLICHE KOMPETENZ**

### **6.1 Klientenspezifische Kenntnisse**

#### **6.1.1 Klientenverständnis**

Berater verfügen mindestens über Breitenwissen der Branchen in denen sie tätig sind. Soweit sie als Branchenexperte agieren, verfügen sie über ein entsprechendes Tiefenwissen der Branche. Hinsichtlich des einzelnen Klienten informieren sie sich vor Abgabe eines Angebotes bzw. Beginn der Beratung über Recherchen, persönliche Gespräche etc. und bekommen so ein Verständnis für die Geschäftstätigkeit, die Vorstellungen sowie die Branche des Klienten.

#### **6.1.2 Klientenwissen**

Berater müssen die Strukturen und Abläufe, Management und Moral des Klienten und deren Auswirkung auf die eigene Tätigkeit verstehen. Sie setzen sich aktiv mit den Spezifika des Klienten auseinander.

#### **6.1.3 Externes Umfeld - PESTEL**

Berater sollten ein gutes Allgemeinwissen haben und beobachten politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche, technologische, ökologische und gesetzliche Tendenzen, die eine Auswirkung auf die Tätigkeit der Klienten haben.

PESTEL = political, economic, social, technological, enviromental and legal factors

##### **6.1.3.1 Politische Tendenzen**

Verständnis, Einfühlungs- und Abschätzungsvermögen möglicher Auswirkungen auf die Gesellschaft und den Klienten.

##### **6.1.3.2 Ökonomische Tendenzen**

###### ■ Makroökonomische Faktoren

Hierunter sind Veränderungen des allgemeinen Preisniveaus über längere Zeit (z.B. Inflation, Deflation etc.), Staatsverschuldung und Situation der Zahlungsbilanzen (u. a. Leistungsbilanz, Vermögensübertragungen, Kapitalbilanz, Devisenbilanz) zu verstehen. Die Makroökonomie ist die Beschäftigung mit den gesamtwirtschaftlichen Verhältnissen, sie befasst sich mit dem gesamtwirtschaftlichen Verhalten der Sektoren (Haushalte, Staat, Unternehmen, Ausland, Vermögensbildung) und der Analyse der gesamtwirtschaftlichen Märkte und den Zusammenhängen.

###### ■ Mikroökonomische Faktoren

Veränderung der Zusammenhänge von Preis und Nachfrage, Einkommen und Nachfrage sowie das Nachfrageverhalten. Die Mikroökonomie beschäftigt sich mit dem wirtschaftlichen Verhalten einzelner Wirtschaftseinheiten (Haushalte und Unternehmen) und die Zuordnung von beschränkten Ressourcen und Gütern (Allokation) durch den Marktmechanismus.

- Marktpotential(e)  
Die maximale mögliche Absatzmenge eines Produktes oder einer Produktkategorie auf einem betrachteten Markt in einem bestimmten Zeitraum. Das Marktpotenzial bildet die obere Grenze für das Marktvolumen. Marktvolumen ist in der Realität meist geringer als das nicht ausgeschöpfte Marktpotential.  
(Quelle 1. und 2. Satz: [www.marketicon.info](http://www.marketicon.info))
  
- Ressourcen-Allokation  
ist die Zuordnung und Verteilung knapper Ressourcen wie Arbeit, Kapital, Boden und Rohstoffen zur Produktion von Gütern. Von der Frage der Allokation zu unterscheiden ist die Frage der Verteilung (Distribution) der produzierten Güter auf Individuen oder gesellschaftliche Gruppen.  
(Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ressourcenallokation>)
  
- Unter Allokation versteht man allgemein die Zuordnung von beschränkten Ressourcen zu potentiellen Verwendern (<http://de.wikipedia.org/wiki/Allokation>).

#### 6.1.3.3 Gesellschaftliche Tendenzen

- Gesellschaftliche Diskussionen  
Die tägliche Verfolgung von Medien ist die Voraussetzung, um Auswirkungen von gesellschaftlichen Diskussionen abzuschätzen.
  
- Gesellschaftliche Strömungen  
Meist werden durch Ereignisse in Politik, Gesellschaft, Technologie und / oder Umwelt gesellschaftliche Strömungen ausgelöst, welche mitunter eine tiefgreifende Veränderung der ökonomischen Situation nach sich ziehen.

#### 6.1.3.4 Technologische Tendenzen

- Technische Veränderungen  
Die aufgrund interner F&E-Ergebnisse bzw. externer Ereignisse oder Umstände vorkommenden technischen Veränderungen müssen von Beratern innerhalb ihres Fachgebietes frühzeitig hinsichtlich der Auswirkungen auf Markt und Klienten und die daraus resultierenden Folgen abgeschätzt und kommuniziert werden können.
  
- Infrastruktur  
Für das Unternehmen selber, aber auch für Klienten und Marktregion bekommt die Infrastruktur immer mehr Bedeutung. Deshalb müssen Berater im Hinblick von Auswirkungen technologischer Tendenzen diesen Punkt mit berücksichtigen. Unter Infrastruktur ist der notwendige Unterbau einer Region für Wirtschaft und Bewohner zu verstehen, welche staatlicherseits bzw. privat geschaffen werden (Luft-, Straßen-, Schienen- und Wasserwege, Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen, Energie, Kommunikationsnetze, Bevölkerung etc.).



#### **6.1.3.5 Ökologische Tendenzen**

Klienten und auch Berater haben die Verantwortung für ein umweltgerechtes Verhalten. Den Beratern müssen die Grundregeln des Umweltschutzes bewusst sein, um Vorschläge zu vermeiden, die einen Schaden für die Umwelt verursachen können.

#### **6.1.3.6 Rechtliche Tendenzen**

Berater müssen rechtliche Rahmenbedingungen und Tendenzen, unter denen die Unternehmen der Klienten agieren, in die Beratungsaufgabe einbeziehen können.

### **6.2 Kenntnisse der Beratungsbranche**

#### **6.2.1 Allgemeine Kenntnisse zur Entwicklung des Berufs**

Von gestandenen Beratern wird erwartet, dass er mit einfachen Worten klar und deutlich einem Dritten die Entwicklung des Berufs des Unternehmensberaters – auch in Abgrenzung zu anderen Dienstleistungen – darlegen kann.

##### **6.2.1.1 Entstehung und Entwicklung des internationalen und nationalen Berufsstandes**

Die Tätigkeit als Unternehmensberater ist heute bei seriöser Ausübung ein angesehener Berufsstand, der ursprünglich vor dem zweiten Weltkrieg in den USA entstanden ist und in Deutschland seit Gründung des BDU 1954 an Bedeutung zugenommen hat.

##### **6.2.1.2 Umsatzentwicklung und Tendenzen des Marktes**

Der Berater versteht den Charakter und die Tendenzen des Beratungsmarktes, der Mitbewerber und deren Leistungsfähigkeit. Im Mindesten ist dies notwendig im Hinblick auf die regionale Tätigkeit. Dies schließt jedoch internationale Einflüsse auf die Region nicht aus.

Die Umsatzentwicklung der Branche in den unterschiedlichen Segmenten wird jedes Jahr vom BDU erhoben und veröffentlicht, so dass ein guter Berater sich auch mit der Umsatzentwicklung und Veränderung der Branche intensiv auseinandersetzt.

##### **6.2.1.3 Recht der Unternehmensberatung**

Ein eigenes Recht der Unternehmensberatung gibt es in Deutschland nicht. Es ergibt sich aus den unterschiedlichsten Gesetzen und Verordnungen. Für die Beratung ist das Werk- und Dienstvertragsrecht für die eigene Vertragsgestaltung wichtig. Unternehmensberater sind bei entsprechender Ausbildung als Individuum ein Freier Beruf (eigenverantwortliches Handeln). Weiterhin hat für die Berufsausübung u. a. das Berufsrecht anderer freier Berufe eine große Bedeutung.

In Abgrenzung zu anderen Tätigkeiten ist den Beratern klar, dass als qualifizierter Unternehmensberater keine Maklertätigkeit bzw. Finanzdienstleistung angeboten wird.

**6.2.1.4 Berufsgrundsätze für Unternehmensberater;  
Code of Conduct ICMCI = Berufsgrundsätze des IdU,  
Berufsgrundsätze des BDU (nur für Sanierungsberater CMC/BDU)**

Berater sollten sich in ihrer Tätigkeit mit den nationalen Beratungsgrundsätzen, z. B. denen des IdU auseinandergesetzt haben und die Beratungsgrundsätze, seien es eigene oder allgemein anerkannte, zur Grundlage der Tätigkeit machen.

Meist sind nationale Beratungsgrundsätze der großen nationalen Verbände an die internationalen Grundsätze angeglichen oder diese haben sogar daran mitgewirkt. Bedeutung haben in Deutschland die Grundsätze des BDU, international die des ICMCI und der FEACO bzw. der ACME in den USA.

**6.2.1.5 Grundsätze für freiberufliches Handeln und berufliche Kooperation**

Berater arbeiten in ihrer Tätigkeit für den Klienten nach den im vorigen Punkt erwähnten Berufsgrundsätzen und Werten (z. B. des IdU) in eigenverantwortlicher Tätigkeit und achten bei Kooperationen auf dessen Einhaltung gegenüber dem Klienten.

**6.2.1.6 Abgrenzung zu verwandten freien Berufen**

Gemeint sind hier z. B. Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater, Ingenieure, etc. Zu den verkammerten Berufen bestehen schon auf Grund der Berufskammern und der damit verbundenen Berufsgesetze Einschränkungen hinsichtlich der Tätigkeit als Unternehmensberater, wie z. B. bei der Sanierungsberatung.

Berater müssen die Möglichkeiten ihres eigenen Wirkens in Abgrenzung zu anderen freien, insbesondere verkammerten Berufen, kennen, um eigene Grenzen zu identifizieren und für beide Seiten wirksame Kooperationen zum Nutzen der Klienten eingehen zu können.

**6.2.1.7 Sanktionsmöglichkeiten des IdU,**

ergeben sich für Unternehmensberater CMC aus den Informationen zum Zulassungsverfahren für Unternehmensberater CMC.

Aufgaben und Sanktionen des BDU-Verbandsgerichts (nur für Unternehmensberater CMC/BDU) ergeben sich aus der Satzung und Verbandsgerichtsordnung des BDU.

## **6.2.2 Kenntnisse der Beratungsbranche**

### **6.2.2.1 Verständnis und Wahrnehmung für den Charakter des jeweiligen Beratungsmarktes, der Konkurrenz und deren Leistungsfähigkeit**

Berater müssen sowohl Kenntnisse über Tätigkeitsbereiche der Unternehmensberatung und angrenzender verwandter Berufe (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Ingenieure) sowie die damit verbundenen Beratungsgebiete haben. Hierbei müssen Berater auch die Grenzen ihrer eigenen Tätigkeiten und Möglichkeiten kennen.

Weiterhin ist auch der Bereich und Leistungsfähigkeit der IT-Beratung bekannt.

### **6.2.2.2 Verständnis für die wirtschaftlichen Aspekte eines Beratungsprojektes einschließlich Umfang, Risiken, Geschäftsbedingungen und Honorare**

Die wirtschaftlichen Aspekte sind im Angebot zu berücksichtigen. Das bedeutet eine intensive Auseinandersetzung mit der Aufgabenstellung und dem Ziel der Beratung. Eine klare Gliederung des Beratungsprojektes verdeutlicht dem Klienten den Umfang und die einzelnen Schritte eines Projektes und wird intern bei dem Beratungsunternehmen durch eine Risikobewertung des möglichen Auftrages abgesichert. Eine Risikobewertung schließt auch das eigene Wissen und deren Grenzen mit ein. Weiterhin werden in transparenter Weise Honorare und Nebenkosten sowie Geschäftsbedingungen dem Klienten präsentiert.

### **6.2.2.3 Management von Beratungsunternehmen**

Hinsichtlich dieses Punktes kommt es nicht darauf an, dass die Berater alles beherrschen, vielmehr ist es wichtig, dass sie sich mit den Themen auskennen und über Erfahrung verfügen, die für die aktuelle Tätigkeit benötigt wird. Unter anderem geht es hierbei um

- Personalführung
- Personalentwicklung
- Beratungsmarketing
- Akquisition von Beratungsaufträgen
- Management von Aufträgen
- Projektmanagement
- Honorarkalkulation

#### 6.2.2.4 DIN EN 16114 Unternehmensberatungsdienstleistungen

Berater müssen beim Verkauf ihrer Dienstleistungen den Inhalt der seit dem 13.08.2011 geltenden Europäischen Norm Bescheid wissen und diese ggf. auch anwenden.

Diese Europäische Norm beinhaltet Leitlinien für eine effektive Bereitstellung von Unternehmensberatungsdienstleistungen. Sie gibt Empfehlungen und umfasst Themen wie:

- gesetzliche und ethische Problemstellungen
- Führung, Kommunikation und Bewertung
- Klientenbeziehungen
- Angebot und Vertrag
- Planung und Durchführung Abschluss des Auftrages

#### 6.2.2.5 Managementkonzepte

Berater müssen beim Einsatz eines anzuwendenden Managementkonzeptes auf dem aktuellen Stand sein, Trends erkennen und in der Lage sein, neue Managementkonzepte von aufkommenden Modewellen zu unterscheiden.

Unter Managementkonzepte werden Konzepte verstanden, welche meist die strategische und organisatorische Ausrichtung betreffen und an dessen Veränderungsprozess in der Regel mehrere Personen über einen längeren Zeitraum beteiligt sind.

Hinsichtlich der vom Kandidaten aufgelisteten Managementkonzepte ist zu erkunden, inwieweit diese zum Nutzen des Klienten und mit welcher Wirkung für diesen eingesetzt werden.

Zur Definition von Methoden (Techniken), Tools (Instrumente) bzw. Managementkonzepte wird auf die "Selbstauskunft (Selbsteinschätzung) zum ICMCI Competency Framework verwiesen.