

Strategieberatung in der Agrar- und Ernährungswirtschaft
Berufseinstieg bei einem mittelständischen Branchenspezialisten
AFC Consultants International GmbH, Bonn
Von Dr. Otto A. Strecker

Die „AFC Consultants International“ ist ein mittelgroßer Branchenspezialist und berät Unternehmen, Verbände und Behörden aus der Agrar- und Ernährungswirtschaft überwiegend in den Bereichen Marketing, Organisation, Finanzierung und Strategie. Von 35 Mitarbeitern sind derzeit rund fünfzehn Experten als Unternehmens- oder Managementberater im engeren Sinne tätig. Der Rest arbeitet als Projektmanager in der technischen Zusammenarbeit für Organisationen wie die Weltbank oder die GTZ, einige Mitarbeiter sind im Bereiche Messe-Services beheimatet und einige sind für die Aufrechterhaltung des Bürobetriebs verantwortlich. Im Bereich der Unternehmensberatung wollen wir jährlich um zwei Kollegen wachsen und da wir gelegentlich leider auch Kollegen verlieren, suchen wir etwa drei mehr oder weniger erfahrene Berufs- oder Quereinsteiger pro Jahr.

Die Attraktivität großer Unternehmensberatungen ist für Hochschulabsolventen nach wie vor ungebrochen - zumindest soweit es Strategie- und Organisationsberatungen betrifft. Die Krise des neuen Marktes hat sichtbare Bremsspuren in der Entwicklung IT-orientierter Unternehmensberatungen hinterlassen. Als Branchenspezialist entwickeln wir uns recht unauffällig aber stetig in unserer Nische.

Praktika zum Kennenlernen

Bewerber, die auf die AFC zugehen, haben bereits vor der Bewerbung einen Bezug zu der Branche, denn als mittelständischen Beratungsspezialisten findet man die AFC nicht auf großen Absolventenmessen und nur selten im Stellenteil der großen Tageszeitungen. Bewerber haben AFC-Berater im Rahmen von Vorlesungen an Universitäten und Fachhochschulen erlebt oder sie erfahren von AFC-Projekten und –Studien aus der Fachpresse. Gerade im Rahmen der Hochschulkontakte gibt es viele Möglichkeiten, sich gegenseitig zum Beispiel über Praktika kennenzulernen.

Für einen Berufseinsteiger ist es meist schon schwierig, überhaupt festzustellen, womit ein Beratungsunternehmen sich tatsächlich beschäftigt. Große und mittelgroße Beratungsgesellschaften haben Hochglanzprospekte und Internet-Auftritte, in denen sämtliche nur erdenklichen Kompetenzen für das Unternehmen beansprucht werden.

Doch auf welcher Art von Projekten wird der Berufseinstieg tatsächlich vollzogen? Was sind tatsächlich typische Projekte eines Unternehmens jenseits der Selbstdarstellungsbroschüren? Was wird von einem Einsteiger verlangt und auf welche Hilfe kann der Newcomer zählen?

Von Saatgut bis Fast Food

Schon in den Bewerbungsgesprächen wird den Kandidaten auch bei der AFC einiges an Phantasie über ihren zukünftigen Arbeitsalltag abverlangt, denn das typische Projekt gibt es nicht, weder vom Inhalt noch von Struktur oder Größe her. Immerhin ist die Branchenausrichtung klar, wobei die Bandbreite von Saatgut bis Fast-Food reicht.

Vor dem Start im Unternehmen wird festgelegt wer Tutor des neuen Mitarbeiters wird. Zur Zeit ist es noch so geregelt, dass der Tutor die Einarbeitung unterstützend begleitet. Dabei ist der Tutor dann einer der drei Geschäftsführer, der voraussichtlich am intensivsten mit dem neuen Kollegen zusammenarbeiten wird. Sobald wir noch etwas größer geworden sind, werden wir dieses System aber umstellen und statt Tutoren dann Mentoren einsetzen. Der Mentor wird eben nicht mehr der unmittelbare Vorgesetzte sein, sondern ein anderer Kollege mit höherer Seniorität, der über längere Zeit eine Art Anwalt des neuen Mitarbeiters im Unternehmen wird, ein Freund, der aufgrund seines Gewichts im Unternehmen die Interessen des neuen Mitarbeiters wahrnehmen kann. Anlässe könnten zum Beispiel anstehende Beförderungen, empfundene Benachteiligungen oder Konflikte im Unternehmen sein. Bisher gab es aufgrund unserer Größe noch keinen Bedarf für ein solches Modell, aber wir wollen unser Wachstum mit entsprechenden Instrumenten auch nach innen hin absichern.

Einarbeitung mit Plan

Dann erwartet den neuen Mitarbeiter am ersten Tag ein Einarbeitungsplan. Darin ist für die ersten Wochen geregelt, wer ihm vor allem die zahlreichen technischen Details des Unternehmens nahe bringt. Dazu gehören Fragen nach der Reisekostenabrechnung ebenso wie die Frage, wo und wie man Referenzprojekte im Intranet findet, Checklisten für die Bearbeitung von Projekten unser Qualitätsmanagementsystem etc.

Dann geht es auf das erste Projekt. Das sollte so schnell wie irgendmöglich passieren. Anders als bei den Branchenriesen sind unsere Projektgrößen oft klein. Viele Projekte werden nur von ein oder zwei Personen bearbeitet. Das heißt, die Einarbeitung kann nicht auf Kosten der Kunden geschehen, wie dies bei Teamgrößen von vier und mehr Beratern möglich ist. Wenn es nicht anders geht, arbeitet der Neue also auf unsere Kosten an Projekten mit, bis er so weit eingearbeitet ist, dass es vertretbar ist, ihn auch beim Kunden abzurechnen.

Die kleinen Projektgrößen haben Vor- und Nachteile. Zu den Nachteilen gehört, dass man sich schlechter im Team über das weitere Vorgehen austauschen kann. Aus diesem Grund muss man sich beim Kunden seiner Sache recht sicher sein, denn es gibt eben oft kein Team, das den Berater in dieser Situation auffängt. Deshalb erfolgen die Einsätze aber gerade in der Anfangsphase immer an der Seite eines anderen erfahrenen Beraters. Zu den Vorteilen der kleinen Projekte gehört, dass man sich nicht über Monate oder schlimmstenfalls Jahre mit einem Kunden und einer Fragestellung befasst. Stattdessen bearbeiten unsere Berater im Durchschnitt drei bis vier kleinere Projekt parallel. Wir arbeiten manchmal auch beim Kunden vor Ort. Die Regel ist es aber nicht,

was auch eine Begleiterscheinung kleinerer Projekte ist. Denn dies würde eine entsprechende Anzahl abrechenbarer Beratertage erfordern. Meistens sammeln wir Informationen vor Ort, ziehen uns damit zurück, verdichten die Informationen und kommen dann sporadisch mit dem Kunden z.B. in Form von Workshops wieder zusammen. Dieses Verfahren setzt sich dann bis zur Abschlusspräsentation fort.

Die sporadische Zusammenarbeit erleichtert auch die Umsetzungsbegleitung. Die geringeren Kosten dieses Verfahrens, erlauben es eher, dass ein Kunde tatsächlich die Umsetzungsbegleitung eines von uns vorgelegten Konzeptes beauftragt. Wäre dies mit der dauerhaften Präsenz mehrerer Berater verbunden, könnte eine Vielzahl von Kunden eine Umsetzungsbegleitung nicht finanzieren.

Multitasking: Projektbündel in Bearbeitung

Das erste Projekt ist nicht ein einziges Projekt, sondern sofort ein Projektbündel, das in der Regel Projekte unterschiedlicher Reife beinhaltet. Der zuletzt vor drei Wochen bei uns eingestiegene Kollege arbeitet heute parallel an einem Organisationskonzept für ein großes Obst- und Gemüsevermarktungsunternehmen, an einer Marktstudie im Großverbraucherbereich an einem Strategieprojekt für einen Konservenhersteller und an einem Angebot zur Evaluierung staatlicher Maßnahmen im Bereich des Gemeinschaftsmarketing. Gleichzeitig schreibt er an einem Beitrag für ein Buch, das wir in den nächsten Monaten veröffentlichen wollen. Hätte er uns aber vor sechs Wochen nach seinen voraussichtlichen Tätigkeiten gefragt, hätten wir nur das erste Thema benennen können, so kurzfristig ergeben sich viele Aufträge.

Das Staffing der Berater, also die Einsatzplanung, ist einfach. Montags in der wöchentlichen Besprechung werden alle laufenden Projekte und auch die Projektansätze durchgesprochen. Dabei erfolgt dann auch die stets einvernehmliche Zuteilung von Ressourcen auf die Projekte anhand der persönlichen Stärken und der zeitlichen Verfügbarkeit. Diese Besprechungen sind ein wichtiges Forum für den Austausch über Projekte und über die Lage des eigenen Unternehmens. Auftragslage, Umsätze und Deckungsbeiträge sind jederzeit für alle Kollegen vollständig transparent. Außer den individuellen Gehältern werden keinerlei Daten unter Verschluss gehalten.

Das parallele Bearbeiten der Projekte macht die Einsatzplanung der Berater für das Unternehmen einfach. Die reduzierte Vor-Ort-Zeit erhöht zugleich die Lebensqualität der AFC-Berater, die eben nicht von Montags bis Donnerstags beim Kunden arbeiten, sondern meist im Büro, unterbrochen von einigen Terminen beim Kunden. Im Ergebnis arbeiten unsere Berater zwar viel aber eben nicht so lange, als wenn sie täglich von neun bis neun Uhr im Projektbüro beim Kunden tätig wären. Dies ermöglicht sozial stabile Beziehungen im Privaten. Wir glauben, dass nur Berater, die selber in sozial intakten Beziehungen leben, nachhaltig sozial kompetent agieren können.

Soziale Kompetenz braucht ein Leben neben der Arbeit

Die Kontakte unter den Beratern sind im Büro vergleichsweise eng. Zum einen teilen sich neue Kollegen für längere Zeit ein Büro mit anderen Kollegen. Dies erleichtert das Hineinfinden in die neue Rolle enorm. Zudem ist das Unternehmen mit 35 Mitarbeitern (zuzüglich Auslandsmitarbeiter) so familiär, dass niemand sozial auf der Strecke bleiben kann.

Nach sechs Wochen ist es dann Zeit, ein erstes Resümee zu ziehen. Dabei werden im Gespräch zwischen Tutor und neuem Mitarbeiter die gegenseitigen Erwartungen abgeglichen und Ziele für das erste Jahr oder den Rest des Jahres definiert. Ausserdem wird über den voraussichtlichen Schulungsbedarf gesprochen. Unsere Größe macht es uns schwer, unseren Mitarbeitern ein Standardprogramm einheitlicher interner Seminare bereitzustellen. Daher machen wir aus der Not eine Tugend und geben uns umso mehr Mühe, für jeden Mitarbeiter individuell Seminare externer Anbieter zu finden, die das jeweilige Potenzial bestmöglich fördern. Dies geschieht ebenfalls im Dialog zwischen neuem Mitarbeiter und Tutor.

Und was sollte ein Berater mitbringen zu einem mittelständischem Beratungsanbieter wie der AFC? Natürlich erwarten wir eine gewisse Nähe zu der Branche in der wir arbeiten. Neben Agraringenieuren und Oecotrophologen wollen wir uns in Zukunft noch mehr um Generalisten aus den Wirtschaftswissenschaften bemühen. Ein Universitätsstudium ist Pflicht. Erfahrungen mit Fachhochschulabsolventen, die wir im Rahmen von Praktika beschäftigt hatten, waren eher entmutigend. Der konzeptionell analytische Anteil an unserer Arbeit ist hoch. Gerne unterstützen wir Kollegen, die eine begonnene Dissertation berufsbegleitend beenden wollen. Noch immer unterstreicht der Dokortitel die Beratungskompetenz, zumindest bei unseren Kunden. Umsomehr kommt es darauf an, dass Sie in der Lage sind, den Kunden und nicht sich selber in den Mittelpunkt des Projektes zu stellen. Ansonsten wünschen wir uns Mitarbeiter, die auch bei intensiver Arbeitsbelastung den Sinn für Humor und die Distanz zum eigenen Tun nicht verlieren. Denn unsere Arbeit halten wir für nützlich und wichtig aber nicht für den Nabel der Welt.

Der Autor war nach Assistententätigkeit und Promotion mehrere Jahre Berater bei einem führenden amerikanischen Strategieberatungsunternehmen. Anschließend arbeitete er als strategischer Leiter in einer Verlagsgruppe, mit der er unter anderem diverse Publikationen für Unternehmensberater entwickelte. Heute ist er Geschäftsführer der auf die Branchen Agrar und Ernährung spezialisierten AFC Consultants International GmbH, Bonn.

www.consultants-bonn.de

afc@consultants-bonn.de