



Rolf Staedler
Partner awitgroup ag
Dipl. Steuerexperte
Unternehmensberater

Absolvent Nachdiplom-
Studium Philosophie und
Management

Der Berater – und das Risiko vom Biss in die Waden (Teil 3)

Ohne Kenntnis von unbewusst möglichen und auch permanent wechselnden „Aufführungen“ können Missverständnisse zwischen Auftraggeber und Beauftragten entstehen. Es geht darum, die Zusammenhänge der bewussten Rollenspiele oder der äusseren Zwangsläufigkeiten zu erklären.

I. Vorwort

Schon allein die Art und Weise, wie wir äussere Zwänge denken und sprechen, gibt Aufschluss darüber, wie wir sie erleben. Es wird Aufgabe des Beraters sein, das Verständnis dieser Zwänge im Allgemeinen und das Wissen von ihnen in jedem speziellen Untersuchungsfeld zu vergrössern und verlässlicher zu machen¹.

II. Die risikolose Beratung

Das besagte Rollenspiel steht meistens im Zusammenhang mit der Abwägung des Risikos, womit ein neuer Begriff ins Spiel gebracht wird. Was heisst nun eigentlich Risiko? Jeder empfindet das Risiko unterschiedlich, je nach Möglichkeit und Umfeld, immer aber wurde Risiko gelernt, sei es in der Schule mit Kalkulationen oder beim Spiel im Kindergarten. Selten gelingt aber das wirklich rationale Verhalten, wie es sein müsste, wenn jegliches Risiko vermieden werden soll. Dennoch sind Unternehmer wesentlich weniger risikobereit, wenn sie in nächster Zeit Liquiditätsprobleme erwarten müssen. Jene, die es in solchen Situationen trotzdem sind, fehlt vermutlich die Kenntnis über die wahre Problematik.

Erstaunlich dabei ist die Erkenntnis, dass die Risikoeinschätzung und die Bereitschaft zur Risikoakzeptanz keineswegs ein psychisches, sondern vor allem ein soziales Problem ist². Es verhält sich ein Unternehmer so, wie es von ihm erwartet wird und auch was er nur meint, wird von ihm erwartet.

Möglicherweise ist dies die Erklärung für erfolgreiches Unternehmertum. So sind vielfach jene Unternehmer erfolgreich, welche sich bewusst gegen Erwartungen

seines Umfeldes stellen oder sich völlig antizyklisch verhalten.

Während sich viele Berater mit Versicherungspolice gegen die Gefahr von monetären Forderungen abzusichern versuchen, kann dies ein Unternehmer für den üblichen Geschäftsverkehr nicht. Dies allein ist bereits eine wesentliche Unterscheidung für die unterschiedlichen Güterabwägungen und Denkweisen. Wichtig für beide Parteien wird die Prävention und bewusste Risikovermeidung sein.

Eine sehr typische Risikoabwägung für den Berater und den Unternehmer gleichermaßen ist die Sicherstellung von Krediten gegenüber von Kreditinstituten. Bekanntlich tendieren Berater, Manager und Banker eher dazu, die Kontrolle über den Verlauf von schadensträchtigen Entwicklungen zu überschätzen oder sich sogar über vermeintlich gute Risikoabdeckungen Mut zu machen. Dies bedeutet nichts anderes, als die Suche nach der Bestätigung für die Annahme, dass der Verlauf der Dinge kontrollierbar bleibt.

Die Risikoabschätzung wie auch die Gefahrenerkennung münden in den meisten Fällen in Rollenspiele, welche unabhängig von der gespielten Seite zu Situationen führen können, in welchen immer eine Partei das grössere Risiko zu tragen hat.

III. Das unbewusste Rollenspiel

Während einer Beratung kann wie in vielen anderen Situationen ein permanentes Rollenspiel festgestellt werden. Geht es um ein florierendes Unternehmen, werden die Gespräche vor allem um Zukunftsszenarien geführt, währenddessen es bei fehlender Liquidität oder Unterbilanzen eher um eine gegenwärtige Problemlösung geht. Da muss sich der Berater jeweils in eine Rolle begeben, welche dem Kunden sehr ähnlich ist. Ein guter Berater zeichnet sich dadurch aus, dass er sich in die Situation des Kunden einzufühlen vermag und die

¹ Elias, Was ist Soziologie? S. 14

² Niklaus Luhmann, Soziologie des Risikos, S. 12

Probleme versucht „mit zu leben“. Bleibt es beim Versuch oder gelingt es dem Berater nicht, so führt dies in aller Regel zu Meinungsverschiedenheiten und zu Missverständnissen. Letztlich steht dann wieder das Rollenspiel des Auftragnehmers oder des Geldempfängers im Vordergrund.

Ob dem Kunden dieses Rollenspiel bewusst ist, bleibt dahingestellt. Wesentlich ist, dass erwartet wird, dass gewisse Situationen vom Berater gelöst werden, d.h. im gewissen Sinne auch übernommen werden. Dies kann sich zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen, an Verwaltungsratssitzungen oder an schwierigen Bankgesprächen zeigen. Der Berater versetzt sich in die Rolle des Beraters und versucht, möglichst authentisch zu sein. Er kann diese Rolle solange spielen, bis er sich selber als Unternehmer in dieser Situation fühlt. Trotz der fehlenden Verantwortlichkeit oder Weisungsbefugnis kann es gar soweit gehen, dass sich der Verwaltungsrat mehr auf die Aussagen des Beraters stützt oder die Verbindung der Firmenkundenberater der kreditgebenden Bank nur über denselben besteht.

IV. Schein statt Sein?

Die Trennung von Rolle und Person ist demnach offensichtlich. Sie kann in diesen Fällen nicht vermieden werden. Dies ein Beispiel einer funktional differenzierten Gesellschaft, wahres Sein versus Schein gegen aussen.

Der Banker kann also nie wissen, mit wem er es zu tun hat, wenn er sich zu stark auf Aussagen oder Informationen des Beraters verlässt. Berater und Banker tauschen sich in der Regel nur vor dem Kunden auf der Hauptbühne auf, die Hinterbühne dürfte der Raum sein, in dem sie sich ungestört über die Situation unterhalten können und auch tun werden.

Die häufigsten Störungen von Beziehungen sind Interpretationsfehler, oder auch unterstellte Interpretationen. Gesprächsverläufe basieren dann in der Regel auf unterschiedlichen Annahmen, was wiederum zu verfehlten Rollenverhalten führen kann. Die Schauspieler sind sich nicht mehr sicher und strahlen Unmut, Unkenntnis oder gar unmotiviertes Verhalten aus. Der Berater ist frustriert und der Kunde fühlt sich nicht verstanden.

Vertreter der Revisionsstellen können nur bedingt und unter Vorbehalt in die Rolle des Zukunftsberaters schlüpfen, da der gesetzliche Gestaltungsspielraum beschränkt ist. Sobald diese Begrenzung überschritten wird, wird er seine Rolle mit seiner eigenen vertauschen – das finanzielle Risiko wird dann in der Regel zu gross.

V. Erkenntnisse

Jeder Berater ist auch sozialen Zwängen innerhalb und ausserhalb seines beruflichen Umfeldes ausgesetzt. Er kann nicht aus seiner Haut fahren, sondern nur mit seinem ganzen Innern in eine andere, ihn Beauftragende. Er kann sein Denken und Sprechen voll und ganz nach seinem Auftraggeber ausrichten und ihm so wertvolle Dienste leisten. Dennoch verbleibt die eigene Person immer in der Risikoabwägung und der Gefahrenerkennung. Es findet eine Differenzierung der Funktion aber auch eine Integrierung der Ziele statt.

Wichtigstes Moment in der Beziehung zu einem Berater ist es deshalb, gemeinsame und langfristige Ziele zu definieren. Wobei auch hier die Risikofrage sehr offen und ehrlich gestellt werden muss, sich Gewähr geben, dass man sich beim Wechsel der Marschrichtung nicht gegenseitig in die Waden beißen wird.

Rolf Staedler

**Unsere Bulletins finden Sie auch auf der Homepage www.awit.ch
Hinterlegen Sie dort Ihre Adresse, damit wir Sie mit den monatlichen Folgen bedienen können.**

**Haben Sie noch Fragen?
Unser kompetentes Team freut sich, Sie persönlich beraten zu dürfen.**



awitgroup ag
Landquartstrasse 3 / 9320 Arbon
Tel. +41 (0)71 447 88 88 / Fax +41 (0)71 447 88 78
info@awit.ch / www.awit.ch

