

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 85 (1978)

**Heft:** 1

**Rubrik:** Unternehmensberatung

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 06.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Zum Neuen Jahr

Allen «mittex»-Freunden wünschen wir ein wirklich gutes, gottgesegnetes Neues Jahr. Unsere aufrichtigen Wünsche begleiten Sie mit der Hoffnung, 1978 möge Ihnen Glück, Gesundheit sowie persönliches und berufliches Wohlergehen beschieden sein. Unser Dank ergeht an alle unsere Leser, Inserenten, Autoren und Mitarbeiter hier in der Schweiz und in aller Welt. Ihre Verbundenheit gibt uns immer wieder Kraft und Antrieb zu neuer, vollkommener Leistung im Hinblick auf unseren gemeinsamen Auftrag und Ziel. Im Sinne dieses solidarischen Zusammenhaltens beginnen wir mit freudvollem und festem Vertrauen den 85. Jahrgang unserer «mittex», Mitteilungen über Textilindustrie, der bewährten und in aller Welt anerkannten, ältesten und einzigen Schweizerischen Fachschrift für die gesamte Textilindustrie.

Ihre «mittex»-Redaktion

## Unternehmensberatung

### Der Unternehmerberater — heute nötiger denn je\*

«Ein verstärkter wirtschaftlicher Wettbewerb führt erfahrungsgemäss dazu, dass — besonders für ein rohstoffarmes Land — das bessere Know-how entscheidet.»

Ernst Brugger- Bundesrat

Das Zitat von Bundesrat Brugger enthält nichts Neues, tönt lapidar. Und doch will es scheinen, dass es — gerade heute — eine immer entscheidendere Bedeutung erlangt. Das wird sogleich deutlich, wenn man den bundesrätlichen Sprecher weiterfahren lässt: «Man darf es bei der gegenwärtigen Wirtschaftslage einem Unternehmer wohl kaum verargen, wenn er alle Möglichkeiten für Einsparungen prüft und da und dort einen Ast des Baumes zurückstutzt, der im Gefolge einer jahrelangen Hochkonjunktur etwas zu üppig gewachsen ist. Ich

glaube aber, man sollte nicht alles kurzerhand in den gleichen Topf werfen, sondern sich die Auswirkungen von Sparmassnahmen in den einzelnen Sektoren sehr genau überlegen.»

Ist der Unternehmerberater einer dieser zu stark gewachsenen Aeste? Mit anderen Worten: Es stellt sich die Frage nach dem Stellenwert des Unternehmerberaters in der heutigen Unternehmungs- und Wirtschaftslandschaft.

### Einige Thesen zur Situation des Unternehmers

Der geneigte Leser hat schon bemerkt, es ist hier die Rede vom «Unternehmerberater». Dies kommt nicht von ungefähr. Tatsache ist, dass — wie immer man auch diese Beratungstätigkeit charakterisieren will — sie letztlich stets die Unternehmung als Ganzes betrifft und damit in den Verantwortungsbereich des «Unternehmers» gehört. Es versteht sich von selbst, dass damit «die Unternehmungsleitung» (das «Management») im weitesten Sinne angesprochen ist, ungeachtet der Art ihrer Verankerung in der Unternehmungsstruktur.

Der Situation des Unternehmers muss logischerweise unser erstes Augenmerk gelten, wenn man die Wechselbeziehung zum Berater richtig erfassen will. Es kann hier nur in Stichworten geschehen, doch lassen sie bereits unschwer eine gewisse Tendenz erkennen:

Das gesamte «Umfeld» des Unternehmers ist komplexer geworden

Die Charakterisierungsmerkmale dieser Situation reichen von den Begriffen Konjunkturlage, sich stetig verschärfender Wettbewerb, über Zwang zur Diversifikation oder grösseren Spezialisierung, immer weiter getriebene Technologien, die mit anderen Organisationsstrukturen bewältigt werden müssen, bis hin zu gesellschaftspolitischen Aenderungen von weit tragender Bedeutung. Gerade heute bedeutet Unternehmungspolitik mehr denn je auch Gesellschaftspolitik.

Zur Konjunkturlage ist zu bemerken, dass sie sich keineswegs so rosig präsentiert, wie dies noch vor rund einem Jahr allgemein prophezeit worden war, und dass die Erwartungen auch für dieses Jahr weit tiefer gesteckt werden müssen, als man bis anhin geglaubt hat.

Der Unternehmer hält am Bewährten fest?

Ein ganz gefährlicher Satz. Man begeht beinahe ein Sakrileg in unserem Lande, wenn man auch nur ein Fragezeichen hinter seine Aussage macht. Tatsache ist jedoch, dass heute aufgrund der soeben skizzierten, veränderten Randbedingungen in vielen Fällen gar nicht mehr eindeutig entschieden werden kann, was sich denn überhaupt bewährt hat und woran festgehalten werden soll. Im Gegenteil: Das Festhalten an scheinbar gesicherten Erfahrungen und überlieferten Werten — das früher angesichts stabiler Entwicklungen durchaus seine Berechtigung besass — verliert zusehends am Wert. Man mag diese Entwicklung bedauern — aufzuhalten ist sie nicht.

Das «Recht des Stärkeren»

Extrem formuliert gilt auch heute — mehr denn je — die Darwinsche Formel vom «Recht des Stärkeren». Nur steht hier «Stärke» für Neuerungskraft, Durchschlagskraft, Begeisterungsfähigkeit des Unternehmers. Derjenige Unternehmer wird überleben, der optimales

\* Mit freundlicher Genehmigung aus der Management-Zeitschrift «Industrielle Organisation», herausgegeben vom Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH, 8028 Zürich. Copyright by Verlag Industrielle Organisation.

Wissen und Können in seiner Unternehmung erkennt, ein- und umsetzt, die dazu nötigen Entscheide zeitgerecht fällt und mit der nötigen Beharrlichkeit durchsetzt. Dies nach erhärteten Erkenntnissen aber nicht, ohne seine Mitarbeiter dafür gewonnen zu haben.

Verschiedene «Unternehmertypen»  
für verschiedene Wirtschaftsphasen

So betrachtet kommt man zur Vermutung, es brauche für bestimmte Unternehmungssituationen in bestimmten Phasen ganz bestimmte Unternehmertypen — und zwar verschiedene, eben diesen Situationen angepasste. Einem Unternehmertyp der Expansion stände derjenige der Konsolidierung gegenüber, einem Mann der eigentlichen Krisenbewältigung ein solcher des kontinuierlichen Behaltens.

«Selbst ist der Mann»: hier eine falsche Devise

Dies wird praktisch nie möglich sein. Die soeben aufgezeichneten Anforderungen werden nämlich bestehen bleiben, ja in ihrer Vielschichtigkeit und ihren folgenreichen Auswirkungen auf die Unternehmung eher noch zunehmen. Die Lösung zur Bewältigung dieses Problems muss daher woanders gesucht werden. Ein Weg dazu ist zweifellos der Beizug eines qualifizierten, aussenstehenden Unternehmerberaters. Das sind (nach einer Definition von Peter Drucker) Leute, «mit denen der Unternehmer sprechen kann, die auf einer Stufe mit ihm stehen und deshalb nichts von ihm wollen; Leute, denen gegenüber er nicht jeden Schritt und jedes Wort sorgsam abwägen muss, denen gegenüber er laut denken kann, ohne sich blosszustellen.»

### Der Unternehmerberater — ein Kristallisationskern?

Oder anders — schlichter gefragt: Was ist dieser Unternehmerberater, welcher Stellung kommt ihm zu, welches sind seine hauptsächlichsten Aufgaben?

Man könnte hier durchaus mit einem historischen Rückblick (gleichsam mit einer Entwicklungsgeschichte dieses Standes, der noch recht jung ist) beginnen. Wir müssen aus Platzgründen darauf verzichten. Hier soll vielmehr zunächst lediglich anhand der «Berufsbezeichnung» gezeigt werden, dass die Frage nach der Stellung des Unternehmerberaters und dem Inhalt seiner Aufgaben gar nicht so einfach beantwortet werden kann. Das Spektrum der Bezeichnungen widerspiegelt zugleich eine gewisse Ratlosigkeit, reicht es doch von Begriffspaaren wie «Mitdenker» und «Partner der Unternehmungsführung» über «Beichtvater» und «Seelsorger» bis hin zu «Moderator» und «Katalysator».

Jede dieser Bezeichnungen steht für eine ganz bestimmte Auffassung über die Rolle des aussenstehenden Beraters. Es mag allenfalls zutreffen, dass es sich der Autor etwas einfach macht mit der Feststellung, der gute Unternehmerberater verkörpere Eigenschaften aller dieser «Typen». Im ersten Begriffspaar kommt u. a. aber doch zum Ausdruck die Eigenschaft, Probleme der Unternehmungsführung im Gesamtzusammenhang überhaupt zu erkennen, zu analysieren und als vollwertiger, interessenneutraler Gesprächspartner diskutieren zu können. Im zweiten Begriffspaar kommt seine Eigenschaft der absoluten Vertrauenswürdigkeit, eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Gesprächspartnern zum Ausdruck, wie es sonst allenfalls nur den Geistlichen oder die Angehörigen der liberalen Berufe Arzt und Rechtsanwalt auszeichnet. Das dritte Begriffspaar

schliesslich darf so ausgelegt werden, dass dieser Unternehmerberater ein Wegbereiter sein kann für die Lösung von schwerwiegenden Zielkonflikten, gleichzeitig ein Helfer, der erlaubt, die beim Klienten vorhandenen — schlummernden — Kapazitäten besser auszunützen, ja überhaupt festzulegen.

In welcher Art und Weise der Berater in Erscheinung tritt, hängt im wesentlichen doch wohl ab von der Art der Aufgabe (dem Problem), von der Situation beim Klienten (z. B. in bezug auf Führungsstil, Organisationsstruktur, Art der Unternehmung usw.) und von seiner persönlichen Veranlagung und Arbeitsweise.

Schon mit der hier verwendeten, vom Ueblichen etwas abweichenden Bezeichnung wird deutlich, dass von «Unternehmerberater» nur dann gesprochen werden kann, wenn es sich um eine Persönlichkeit handelt, die die Probleme der Gesamtunternehmung in ihrem Zusammenhang erfassen, analysieren und daraus eine Unternehmungsstrategie insgesamt bzw. konkrete Vorgehensschritte für einzelne Bereiche ableiten kann. (Die Aufnahmebedingungen der ASCO — Association suisse des Conseils en Organisation et Gestion) — halten dies beispielsweise folgendermassen fest: «Vorwiegend Beratung der Geschäftsleitung mittlerer und grosser Unternehmungen bzw. privater und öffentlicher Institutionen sowie Bearbeitung von Problemen der Planung, Organisation und Führung, die in die Entscheidungskompetenz der Geschäftsleitung fallen und nur aus einer ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmungsgeschehens richtig gelöst werden können.»)

So betrachtet, ist der Unternehmerberater Wegbereiter für neue, fortschrittliche Unternehmungsführungsmethoden. Aber nicht nur dies: Ebenso, wie der Unternehmer wechselnden Umwelteinflüssen im weitesten Sinne ausgesetzt ist und mit diesen fertigzuwerden hat, muss sich auch der Berater den wechselnden Rahmenbedingungen stets anpassen. Bei ihm ist dies sogar ein eigentlicher Zwang, will er seine Aufgabe überhaupt richtig erfüllen. Während in der Vergangenheit der Akzent weit eher auf der Frage lag, wie man etwas machen müsse, stellt sich heute vielfach ganz gebieterisch die Grundsatzfrage, was denn überhaupt zu tun sei.

Und damit sind wir wieder beim bundesrätlichen Zitat: Es geht um das Vermitteln von Know-how im weitesten Sinne; um die Bearbeitung von Sachfragen wie um komplexe psychologische Situationen; um die Erarbeitung von theoretischen Entscheidungsgrundlagen aufgrund eingehender Analysen wie um das Durchziehen eines Projektes bis zur Einführung und Kontrolle usw. Dabei ist auf eine Erfahrung hinzuweisen: Der Berater soll nie mit Patentlösungen und sogenannten «Modellen» aufwarten wollen. In jedem Fall muss ein vorhandenes Grundkonzept sorgfältig auf die Gegebenheiten der betreffenden Unternehmung zugeschnitten werden. Das Wort von der Massarbeit ist hier kein leeres Gerede!

Logische Konsequenz aus den erwähnten allgemeinen Entwicklungserscheinungen: Die Aufgaben des Beraters werden schwieriger und sind — nur ein scheinbarer Widerspruch — immer kurzfristiger ausgerichtet. Der Klient will heute vielfach «Sofortfolge» sehen.

### Was erwarten die beiden Partner voneinander?

Unterstellen wir, Sie hätten in Ihrer Unternehmung ein Problem, das Sie durch Beizug eines aussenstehenden Beraters lösen möchten. Sie haben also vor, auf einem

der klassischen Gebiete Produktion/Technik, Markt/Verkauf, Finanzen, Personal, Stabsorgane im weitesten Sinne entweder

- auf der höchsten Führungsebene «strategische» Zielsetzungen zu erarbeiten und durchzusetzen oder
- auf der nächstunteren Ebene «taktische» Vorgehensschritte festzulegen und zu verwirklichen oder schliesslich
- auf der dritten Führungsebene «operative» Massnahmen zu planen und durchzuführen.

Der Berater wird nun in jedem Fall mit dem Unternehmer (allenfalls der Geschäftsleitung oder einem Mitglied) die ersten Gespräche führen, um je nach Aufgabenstellung später mit den Repräsentanten der verschiedenen Führungsebenen den Dialog weiterzuführen. Auf beiden Seiten werden dabei bestimmte Erwartungen gehegt.

Der Unternehmer erwartet von seinem Berater insbesondere

- Analysefähigkeit, d. h. das Vermögen, aus einem gegebenen Sachverhalt die entscheidenden Probleme herauskristallisieren, zu gliedern und schwerpunktmässig Lösungen anzustreben.
- Umfassende Sachkompetenz, d. h. hier Wissen und Können, welches dieser braucht, um erkannte Probleme nach neuesten Erkenntnissen der Theorie und Praxis zu behandeln. Dazu gehören sowohl eine ausgesprochen breite Ausbildung, gleichzeitig aber auch eine ausserordentlich intensive Weiterbildung. Mit Recht legt der Klient hier ein eindeutiges Schwergewicht, erwartet er doch von seinem Berater, dass dieser à jour ist in der Kenntnis und der Anwendung der neuesten Unternehmungsführungsmethoden und -strategien. Diese Weiterbildung erfolgt einmal «on the job», was ermöglicht, dass der «Novize» unter Anleitung eines erfahrenen Projektleiters organisch mit den betreffenden Problemen vertraut gemacht wird. Sie erfolgt aber auch gezielt durch eigene Forschung, Besuch von Kursen und Tagungen, Studium der einschlägigen Literatur usw.
- Einen angemessenen Erfahrungsschatz, herrührend aus dessen Beratertätigkeit in früheren, gleichen oder ähnlichen Projekten.

Dies sind gleichsam «objektivierbare», d. h. letztlich nachvollziehbare Voraussetzungen, deren Vorhandensein der Unternehmer erwartet.

Daneben existiert aber auch ein «subjektiver» Bereich von Erwartungen, die der Unternehmer mit Recht hegen darf, die sich aber rational schwer fassen lassen:

- Unvoreingenommenheit und eine gewisse «Neutralität» bei der Beurteilung bestimmter Sachverhalte materieller oder personeller Art.
- Ferner die Bereitschaft, auch auf neuralgische Probleme, mithin unbequeme Wahrheiten — einmal erkannt —, hinzuweisen und sie zu diskutieren. Damit berühren wir eine noch viel weiter gehende Seite, nämlich diejenige der
- Vertrauenswürdigkeit, des Verantwortungsbewusstseins und damit auch der persönlichen Integrität des Beraters. — Auch wenn man — was immer getan werden soll — den Berater in bezug auf dessen Geschäftsgebahren und Ruf sorgfältig durchleuchtet hat: dieser Bereich ist ein ureigenster, persönlicher. Er lässt sich durch noch so wohlklingende Worte auf geduldigem Papier nicht darstellen. Eine wenn auch nur gewisse Sicherheit, dass die notwendige gute

Zusammenarbeit beim geplanten Projekt zustande kommt, lässt sich nur durch den persönlichen Kontakt feststellen. Dieser ist deshalb zwischen dem Unternehmer und seinem Berater von ausschlaggebender Bedeutung. Und dieses Zusammenstimmen — beinahe ist man versucht zu sagen diese Harmonie — ist nicht erst nach Abschluss des entsprechenden Vertrages zu erproben, sonst könnte es vielleicht bereits zu spät sein.

Was der Berater von seinem Klienten erwartet

Wenn man schon das Verhältnis zwischen diesen beiden Exponenten als ein eigentlich zweiseitiges, im besten Sinne partnerschaftliches sehen will und muss, dann ist gleichzeitig gesagt, dass auch der Berater davon ausgehen darf, dass von Seiten seines Auftraggebers gewisse Voraussetzungen erfüllt sind:

- Das Bemühen, das Problem, das man behandelt haben möchte, möglichst rückhaltlos darzulegen.
- Die Bereitschaft, Informationen zu geben, die zur Analyse der anstehenden Frage und zur Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten notwendig sind.
- Die Sorge dafür, dass die notwendige Unterstützung des Projektes auf allen Stufen der Unternehmung sichergestellt ist — die eigene miteingeschlossen.
- Die Fähigkeit, auch unangenehme und unbequeme Ansichten und Vorschläge anzuhören und zu erwägen.

Mithin bedeutet der Beizug eines Unternehmerberaters gleichzeitig auch den Blick in einen nichts beschönigenden Spiegel, einen wichtigen Schritt innerhalb eines Bewusstwerdungsprozesses, der sich in jedem Fall nur positiv zugunsten der Gesamtunternehmung auswirken kann.

Das Schlimmste, was dem verantwortungsbewussten Berater passieren kann, ist — dies ergibt sich aus dem Gesagten —, wenn er reine Alibifunktionen erfüllen soll und demzufolge seine Vorschläge «in der Schublade» verschwinden. Dagegen kann er sich nicht absichern, steht es doch im Belieben des Klienten, in welcher Weise er das Ergebnis der Beratertätigkeit auswerten will. Auch das ist eine Sache des Vertrauens.

Qual der Wahl?

Damit sind zugleich wesentliche Grundprinzipien für die Wahl des Beraters skizziert. Unternehmerberater (oder Unternehmensberater) ist keine geschützte Berufsbezeichnung; sie kann von jedermann verwendet werden. Dies kommt deutlich in der Werbung einzelner Management Consultants zum Ausdruck, die — im Zeichen des verschärften Wettbewerbs — recht verschiedenartige Sitten und Gebräuche erkennen lässt.

Letztlich aber sind stets die Persönlichkeit des Beraters, seine Vertrauenswürdigkeit und sein Können ausschlaggebend für die Wahl des speziellen Partners.

### Mögliche Schritte zur Zusammenarbeit

#### 1. Schritt

Herausgefordert durch eine bestimmte Situation hat der Unternehmer beschlossen, einen Berater zur Erörterung, allenfalls zur Lösung des betreffenden Problems beizuziehen.



## 2. Schritt

Anlässlich eines ersten informellen Kontaktgesprächs versucht er, den betreffenden Sachverhalt möglichst kritisch und objektiv darzustellen und die Problemstellung herauszuarbeiten. Das liest sich hier einfacher, als es in Wirklichkeit ist. Zuweilen ist das anvisierte Problem nur ein scheinbares, hinter dem sich die wahre Problematik verbirgt. Hat man Glück, so stossen die beiden Gesprächspartner bereits beim ersten Kontakt darauf, und der Berater kann seine Mitarbeit auf relativ gesicherter Basis planen und offerieren. Nicht selten ist es aber die Analyse selbst, die überhaupt erst den Kern der Fragestellung offenlegt. Dies ist der Grund, warum sich oft die Durchführung einer Vorstudie lohnt. Stets indes ist der Unternehmerberater gezwungen, sein «Produkt zu verkaufen», bevor er es überhaupt angefertigt hat!

## 3. Schritt

Das Ergebnis dieses ersten Kontaktes wird in der Regel eine Offerte des Beraters sein. Ob man diese Offerte zum integrierten Bestandteil des nachfolgenden Beratungsvertrages macht oder nicht: sie sollte in jedem Fall gewisse Mindestanforderungen in bezug auf Inhalt und Form erfüllen. Zu nennen wären dabei insbesondere:

- Möglichst genaue Aufgabenstellung.
- Zielsetzung des Beratereinsatzes.
- Die geplanten Vorgehensschritte zur Eruiierung bzw. Lösung des Problems.
- Angaben über den vorgesehenen Zeitaufwand, den vorgesehenen Personaleinsatz, eine auf die Zielsetzung ausgerichtete möglichst genaue Kostenschätzung. (Denkbar ist hier auch die Festlegung eines Rahmenbetrages, der unter keinen Umständen überschritten werden darf.)

## 4. Schritt

Als nützlich erweist sich vielfach ein «Offertgespräch», welches dem Berater Gelegenheit bietet, mündliche Erläuterungen zur schriftlichen Offerte abzugeben, und dem Unternehmer, durch gezielte Fragen gewisse zusätzlich benötigte Informationen einzuholen.

## 5. Schritt

Dann ist der Entscheid über die Annahme (oder Ablehnung) der Offerte zu fällen. Entweder wird mit (in der Regel schriftlicher) Bestätigung und Auftragserteilung die notwendige Rechtsgrundlage geschaffen, oder es wird auf der Basis der Offerte ein eigentlicher Beratungsvertrag abgeschlossen. Nach einheitlicher Rechtsauffassung sind diese Dienstleistungsverträge dem Auftragsrecht gemäss OR Art. 394ff. unterstellt. (Ueber eine mögliche Gestaltung dieser Vereinbarung gibt der Abschnitt «Merklisse für die mögliche Ausgestaltung einer Beratungsvereinbarung» einige Hinweise.)

## Weitere Schritte

Es folgen sodann — weiterhin chronologisch:

- Festlegen der Projektorganisation und Wahl bzw. Bestimmung der betreffenden Gremien
- deren Instruktion sowie die Information aller Beteiligten bzw. aller vom Projekt «Betroffenen»
- Beginn und Durchführung der Arbeiten gemäss sorgfältig erstellter Planung

- parallel dazu periodische Gespräche zwischen Unternehmer und Berater (auch wenn auf Grund der Problemstellung Sachfragen mit Mitarbeitern erörtert und behandelt werden)
- Abfassen von kurzen Zwischenberichten, sofern nicht die erwähnten Gespräche eine gezielte und wirksame Fortschrittskontrolle ermöglichen (je nach Art der Problemstellung und Zielsetzung des Beraterauftrages)
- Vorlegen und Erläutern der erarbeiteten Lösungsvorschläge (Schlussbericht)
- (evtl.) Entscheid des Unternehmers und anschließende Realisierung (evtl. unter Mitwirkung des Beraters)
- Ergebniskontrolle und damit Abschluss des Auftrages.

## Merklisse für die mögliche Ausgestaltung einer Beratungsvereinbarung

Was muss — soll — kann in einer Vereinbarung zwischen Auftraggeber (Unternehmer) und Auftragnehmer (Berater) geregelt werden?

### Inhalt

#### Muss

- Die vom Berater zu erbringende Leistung muss so genau wie immer möglich umschrieben werden
- Die Höhe der Vergütung des Honorars des Beraters ist festzulegen (inkl. Nebenkosten, wie Spesen, Sekretariats- und Zeichnerarbeiten usw.)
- Die Vertragsdauer hat festzustehen; anders gesagt: der Termin, bis zu welchem die Leistungen zu erbringen sind, ist zu bezeichnen

#### Soll

- Anzahl und Qualifikation der vom Berater eingesetzten Mitarbeiter sind zu bezeichnen (sofern jener den Auftrag nicht persönlich ausführt)
- Die Art der Berichterstattung soll nach Zeitpunkt, Inhalt und Form vereinbart werden, insbesondere dann, wenn es sich um ein länger dauerndes Projekt mit verschiedenen Phasen handelt (Zwischenbericht/ Schlussbericht usw.)
- Zahlungsbedingungen sollen vor allem dann fixiert werden, wenn es sich um eine auch zeitlich umfangreiche Aufgabenstellung handelt

#### Kann

- Art und Umfang der Mitwirkung des Auftraggebers im Rahmen des Projektes sind zu gegenseitigem Nutzen festzuhalten (bedeutsam u. a. für eine zuverlässige Aufwandschätzung)
- Kündigungsfristen können ebenfalls in bestimmten Fällen speziell vereinbart werden
- Regelung des Urheberrechts am Ergebnis (ohne spezielle Regelung geht das geistige Eigentum samt Schutzrecht mit der Bezahlung an den Auftraggeber über)

#### Form

Es bedarf nach dieser Auflistung eigentlich keiner langen Erläuterung, dass eine derartige Vereinbarung in der Regel schriftlich abgeschlossen werden soll, auch wenn das Gesetz keine bestimmte Form vorschreibt.

## Fazit

Nach wie vor — und trotz anderslautenden Auffassungen — besteht zwischen Theorie und Praxis, zwischen «der Hochschule» und «der Wirtschaft» ein Graben. Hier will und soll der Unternehmerberater — und dies ist eine nicht gering zu veranschlagende Verpflichtung — als prädestiniertes Bindeglied wirken, zum Nutzen beider Seiten.

Und noch ein anderer Gedanke: Der Berater hat dann seinen Auftrag optimal erfüllt, wenn der Unternehmer bzw. seine Führungsleute das Gefühl haben, der ganze Prozess sei eigentlich von ihnen ausgegangen. Der beigezogene, von aussen gekommene Partner sei nur der Mittler gewesen, der Katalysator dieser Anstrengungen zum Wohle der gesamten Unternehmung. Dann auch, wenn er sich unmerklich aus diesem Projekt zurückziehen kann im Wissen darum, dass die in Gang gebrachten Aktivitäten im Sinne der Zielsetzung weiterlaufen, getragen von den geschulten Mitarbeitern der Unternehmung bzw. von den Vorgesetzten, die für diese Fragen sensibilisiert und motiviert worden sind.

Wir schliessen den Kreis unserer kurzen Ueberlegungen: Aus dem Gesagten ist deutlich geworden, dass die Beziehungen zwischen dem Unternehmer und seinem Berater ausgesprochen eng und vertrauensvoll sein müssen. Nach Kurt Biedenkopf gilt für den Erstgenannten eine «Umkehr der Beweislast» in dem Sinne, dass der Unternehmer «nicht einfach nur die Richtigkeit geforderter Veränderungen begründen muss, sondern überhaupt schon die Berechtigung, Erprobtes beizubehalten». Der Unternehmerberater seinerseits muss darnach trachten, seinen Klienten darin nach besten Kräften zu unterstützen. Damit ist das ganze Spektrum der Beratungstätigkeit — wenn auch in allgemeiner Form — abgedeckt und erfasst. Gleichzeitig ist aber auch die beträchtliche volkswirtschaftliche, mittelbar sogar gesellschaftspolitische Bedeutung der richtig verstandenen Beraterstätigkeit charakterisiert. Diesen Ruf gilt es als Verpflichtung hochzuhalten, zu mehr und stets neu zu erwerben!

Dr. iur. Fritz Schären  
Betriebswissenschaftliches Institut der ETH Zürich

## Literatur

Schneeberger, Ernst: Kommerziell-Rechtliches zu Dienstleistungsverträgen, in NZZ «Wirtschaft», Samstagausgabe Nr. 6, vom 5. Januar 1974, S. 5.

Verschiedene Autoren: Nationale und internationale Aspekte der Unternehmensberatung, Beilage «Betriebswirtschaft» der NZZ, Mittagsausgabe Nr. 441 vom Donnerstag, 21. Sept. 1977, S. 33 ff.

Verschiedene Autoren: Das Berufsbild des Unternehmensberaters, Gruppendiplomarbeit an der HWV Zürich, Dezember 1975 (nicht publiziert).

## Non wovens

### Verfestigung von Vliesstoffen mit Copolyamid Schmelzklebefasern Swiss Polyamid Grilon Typen K 115 und K 140

#### Swiss Polyamid Grilon Typen K 115 und K 140

Grilon Typen K 115 und K 140 sind Copolyamide, die durch gemeinsame Polymerisation verschiedener polyamidbildender Monomere entstehen. Es sind thermoplastische Fasern mit reguliertem Schmelzbereich. Der Schmelzbereich ist jeweils den Erfordernissen bei der Verarbeitung wie auch den Anforderungen an das Endprodukt entsprechend eingestellt.

Gemeinsam sind diesen Schmelzklebefasern folgende entscheidende Vorteile:

- Beständigkeit gegenüber den bei der chemischen Reinigung gebräuchlichen Lösungsmitteln.
- Hohe Haftkraft auf natürlichen, besonders aber auf synthetischen Fasern.
- Unempfindlichkeit gegenüber thermischer Behandlung, im Gegensatz zu Vinylchlorid-Polymerisaten wird unsere Schmelzklebefaser auch bei hohen Schmelztemperaturüberschreitungen nicht zersetzt.
- Ein Färben der Schmelzklebefasern ist nicht notwendig, das die Faser zu kleinen Schmelzperlen desintegriert, die selbst in Mischung mit dunkel gefärbten Trägerfasern nicht oder kaum sichtbar sind.
- Dank relativ hoher Faserfestigkeit von ca. 3 p/dtex ist eine einwandfreie Verarbeitbarkeit auf allen gebräuchlichen vliesbildenden Anlagen gewährleistet.
- Die fertigen Artikel behalten eine weiche Griffcharakteristik, da die Schmelzperlen in den Faserkreuzungspunkten den Vliesstoff nicht wesentlich versteifen.
- Sehr gute Scheuerbeständigkeit dank starker Verankerung der Einzelfasern.

#### Lieferprogramm

	K 115	K 140
Farbe	rohweiss	rohweiss
Transparenz	glänzend	glänzend
Querschnitt	rund	rund
Feinheit dtex	6,7*	11*
Stapellängen mm	60 (6)*	80*
Kräuselung	entsprechend der Krempelverarbeitung	
Präparation	antistatisch	antistatisch

\* Andere Daten auf Anfrage