

Gut beraten (OM-Praxis B-1)

Auswahl, Beauftragung und Bewertung von Beraterinnen und Beratern –
Empfehlungen für mittelständische Unternehmen



Die **Offensive Mittelstand (OM)** ist eine neutrale und unabhängige Plattform intermediärer Organisationen (Sozialpartner, Sozialversicherungen und Kammern, Berufs- und Fachverbände). In der OM kommen die wichtigsten Akteure der KMU-Landschaft zusammen – sie vertreten rund 200.000 Berater*innen im Bereich der KMU.

Die vorhandenen Potenziale der OM-Partnerorganisationen sollen durch Kooperationen wirkungsvoller genutzt und für die KMU erschlossen werden. Die OM-Partnerorganisationen haben dafür OM-Praxisstandards/-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) entwickelt, in denen sie ihre gemeinsamen Vorstellungen zum produktiven und gesundheitsgerechten Management beschreiben. Viele OM-Partnerorganisationen arbeiten auch in den Regionen in Netzwerken zusammen. Die OM erhält keine Förderung und trägt sich ausschließlich durch das Engagement der Partnerorganisationen.

Träger der OM ist die „Stiftung Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“.



Inhalt

Gut beraten (OM-Praxis B-1)	3
1 Was sind Anlass und Zielsetzung der Beratung?	4
2 Welche Kriterien soll der/die Berater*in erfüllen?	5
3 Wie kann ich eine/n Berater*in finden?	6
4 Empfehlungen für das Erstgespräch	7
5 Was sollte ein Beratungsvertrag beinhalten?	9
6 Gut beraten? Eine Hilfe zur Bewertung	10
Impressum	

(*) Genderverweis

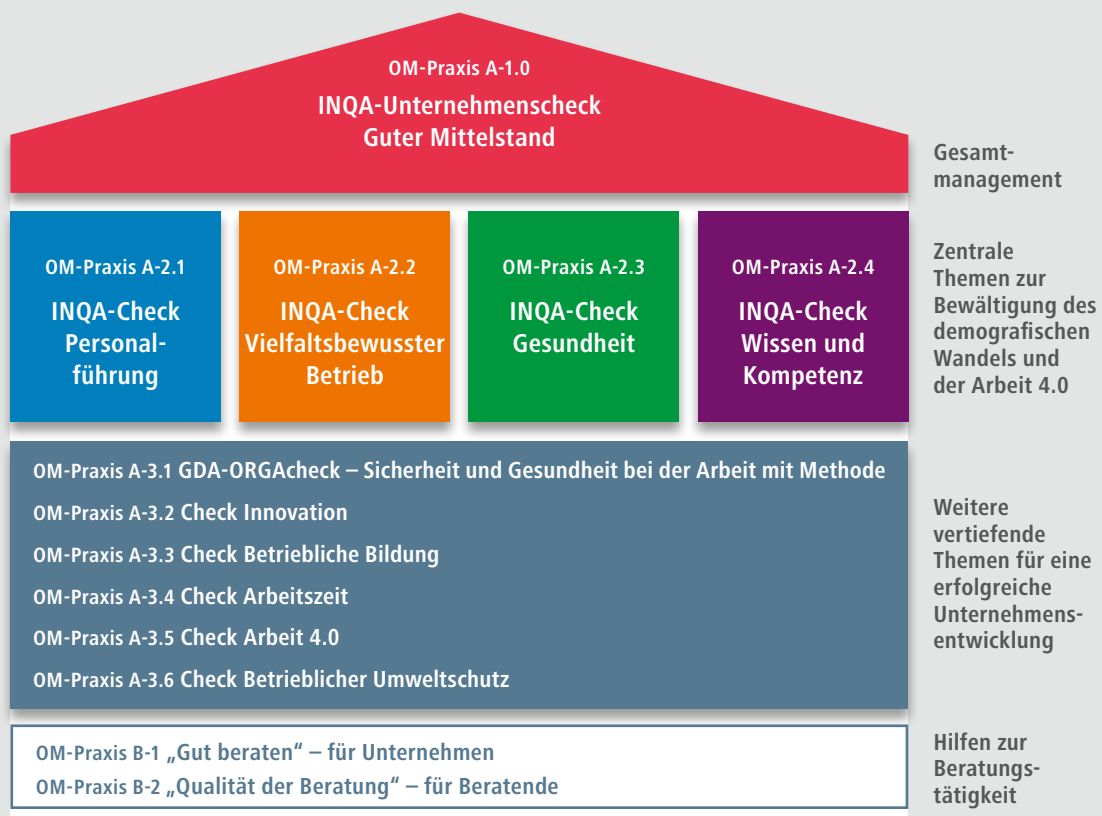
Zur Herstellung von Chancengleichheit ist eine geschlechtergerechte Sprache unerlässlich. Im Check „Gut beraten“ (OM-Praxis B-1) wird deshalb das Gender-Sternchen (*) verwendet. Dieses Mittel der sprachlichen Darstellung berücksichtigt alle sozialen Geschlechter und Geschlechtsidentitäten. Zusammengesetzte Substantive werden aus Gründen der Lesbarkeit jedoch im generischen Maskulinum belassen, beziehen sich aber selbstverständlich auf alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten.

Die OM-Praxisstandards/-Checks zur Selbstbewertung (OM-Praxis A-1.0 bis B-2)

Der OM-Praxisstandard/-Check „Gut beraten“ (OM-Praxis B-1) ist eine Praxisvereinbarung und ein Selbstbewertungscheck, mit dem Betriebe ihre Potenziale zum Thema erschließen können. Der OM-Praxisstandard/-Check „Gut beraten“ (OM-Praxis B-1) gliedert sich ein in das Haus der Praxisstandards/-Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) der Offensive Mittelstand. Das Besondere all dieser OM-Praxisstandards/-Checks:

- ▶ Sie wurden im **Konsens aller OM-Partnerorganisationen** sowie weiterer relevanter Organisationen zum jeweiligen Thema als Praxisstandard und als Selbstbewertungscheck entwickelt und verabschiedet.
- ▶ Sie folgen der **gleichen Systematik und Methodik** (orientiert am Wertschöpfungsprozess, kontinuierliche Verbesserung, Beschreibung guter Praxis/Stand der Wissenschaft, jedes Thema auf zwei Seiten, Print und online).
- ▶ Sie sind ein **systematisches Betrachtungsmuster** und ein einfacher Einstieg **in das jeweilige Thema** (auch ein Einstieg in weiterführende zertifizierte Managementsysteme wie ÖKO-Audit, EMAS, dem INQA-Audit, QM, AMS, Qualitätssiegel von Institutionen).
- ▶ Jedes Unternehmen kann nach vollständiger Bearbeitung der jeweiligen Praxisstandards/-Checks eine **Selbsterklärung** ausfüllen und damit dokumentieren, dass es seinen Betrieb zum jeweiligen Thema systematisch gestaltet („CE für das Management“).

Die Nutzung aller Praxisstandards und -Checks ist kostenfrei.



Gut beraten (OM-Praxis B-1)

Auswahl, Beauftragung und Bewertung von Beraterinnen und Beratern – Empfehlungen für mittelständische Unternehmen



Die Unternehmensleitung ist ständig gefordert, Aktivitäten zu initiieren, zu koordinieren und Entscheidungen zu treffen. Häufig liegen nicht alle dafür erforderlichen Informationen vor, sodass vor und auch nach erfolgter Entscheidung sowie ersten Umsetzungsmaßnahmen Unsicherheit darüber besteht, ob richtig vorgegangen wurde. Der Blick von außen kann hierbei hilfreich sein. Eine externe Beratung kann helfen, in kritischen Entscheidungssituationen den Überblick zu bewahren und die Qualität der Umsetzungsmaßnahmen zu verbessern.

Für eine gute und fruchtbare Zusammenarbeit mit Unternehmensberater*innen muss vieles stimmen: Unternehmensberater*innen muss vieles stimmen: Der/die Berater*in muss über genau die fachlichen und kommunikativen Fähigkeiten verfügen, die das Unternehmen aktuell benötigt. Außerdem muss die Zusammenarbeit auf der persönlichen Ebene vertrauensvoll und „stimmig“ sein.

Die vorliegenden Empfehlungen sollen Sie dabei unterstützen, die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass die Ergebnisse für Ihr Unternehmen möglichst fruchtbar und gewinnbringend sind. Sie geben Hilfen zu folgenden Fragen:

- ▶ Was kann ich von einer Unternehmensberatung erwarten?
- ▶ Was ist bei der Auswahl des/der Berater*in für unseren Betrieb besonders wichtig? Wie finde ich den/die richtige/n Berater*in?
- ▶ Was soll ich im ersten Gespräch erfragen, um den/die Berater*in einschätzen zu können?
- ▶ Was sollte ich vor der Beauftragung beachten?
- ▶ Wie kann ich die Beratungsleistungen bewerten?

Diese Empfehlungen richten sich insbesondere an kleine und mittelständische Unternehmen. Sie gliedern sich nach den zeitlichen Phasen der Beauftragung:

1. Was sind Anlass und Zielsetzung der Beratung?
2. Welche Kriterien soll der/die Berater*in erfüllen?
3. Wie kann ich eine/n Berater*in finden?
4. Empfehlungen für das Erstgespräch mit einem/einer Berater*in
5. Was sollte ein Beratungsvertrag beinhalten?
6. Gut beraten? Eine Hilfe zur Bewertung

1

Was sind Anlass und Zielsetzung der Beratung?

Es ist zu empfehlen, die folgenden Fragen auch gemeinsam mit Ihren Führungskräften und Beschäftigten zu besprechen.

Was ist der Anlass für die Beratung?	Meine Anmerkungen
▶ Worum geht es mir genau?	
▶ Welche Themen sollen bis wann bearbeitet werden?	
Was sind die Erwartungen an die Beratung?	Meine Anmerkungen
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Ziele will ich mit der Beratung erreichen? ▶ Was sind für mich die wesentlichen Meilensteine? 	
▶ Was soll sich konkret verändern?	

2

Welche Kriterien soll der/die Berater*in erfüllen?

Das Angebot an Beratungsdienstleistungen ist vielfältig und unübersichtlich.
Die folgende Checkliste bietet Orientierung.

Mögliche Kriterien zur Auswahl einer Beratungsdienstleistung	Für mich wichtig < > unwichtig	Meine Anforderungen
▶ Spezielle Kenntnisse (Beratungsschwerpunkte, zum Beispiel Strategie, Marketing, Finanzierung, Personal, Gesundheit, neue Technologien, Qualitätsmanagement, Führung)		
▶ Spezielle Kenntnisse über unsere Branche und unsere Kundengruppen (zum Beispiel Handwerksbetriebe, Einzelhandel, Medienunternehmen, Produktionsunternehmen, Dienstleistungsunternehmen)		
▶ Qualifikation (zum Beispiel Nachweise über Berufsausbildung, Studium, Weiterbildungsmaßnahmen)		
▶ Beratungserfahrung (zum Beispiel Lebenslauf, Unternehmensprofil, Referenzen)		
▶ Spezielle Anforderungen Anforderungen (zum Beispiel Fremdsprachenkenntnisse, internationale Ausrichtung, Kenntnisse/Zugang zu Förderprogrammen)		
▶ Beratungsverständnis und Beratungsmethoden (zum Beispiel Prozessberatung, Fachberatung, Management auf Zeit – siehe Erläuterungen auf der folgenden Seite)		
▶ Sitz des Beratungsunternehmens (zum Beispiel bei besonderen Anforderungen an Verfügbarkeit, kurze Anreisewege, regionales Hintergrundwissen)		
▶ Die Größe des Beratungsunternehmens (von selbstständigen Einzelberater*innen bis hin zu großen Beratungsunternehmen)		
▶ Zugang des Beratungsunternehmens zu weiteren Kompetenzen über Kooperationen und Vernetzung (keiner kann alles)		
▶ Mitglied in einem Berufsverband oder Qualitätsverbund, der Qualitätskriterien definiert hat, zum Beispiel auch „autorisierte/r Berater*in Offensive Mittelstand“		
▶ Akkreditierung beziehungsweise Zulassung für öffentliche Beratungsprogramme auf Landes- und Bundesebene (www.foerderdatenbank.de des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz)		

3

Wie kann ich eine/n Berater*in finden?

Fachvorträge oder Workshops

Eine gute Möglichkeit, potenziell interessante Berater*innen persönlich zu treffen, bieten Fachvorträge oder Workshops im Rahmen von entsprechenden Veranstaltungen Ihres Berufs- oder Wirtschaftsverbandes sowie von entsprechenden lokalen Organisationen wie der Wirtschaftsförderung. Diese Organisationen dürfen im Übrigen keine Empfehlungen für einzelne Beratungsunternehmen aussprechen, können Ihnen aber dabei helfen, sich im Angebot zu orientieren.

Empfehlungen

Auch Empfehlungen von Geschäftspartner*innen oder Unternehmenskolleg*innen helfen Ihnen, infrage kommende Beratungsunternehmen zu finden. Viele Beratungsunternehmen verweisen ihrerseits auf (Kund*innen-)Referenzen, die Sie prüfen können.

Mit mehreren Beratungsunternehmen sprechen

Bevor Sie sich für ein Beratungsunternehmen entscheiden, sollten Sie in jedem Fall mehrere kontaktieren und mit zwei – besser drei – Beratungsunternehmen ein Erstgespräch führen, um über entsprechende Vergleichsmöglichkeiten zu verfügen.

Hinweise zum Beratungs- und Rollenverständnis von Beratungsunternehmen:

Im Beratungsprozess können Berater*innen Ihnen gegenüber unterschiedliche Rollen einnehmen. Wenn Sie beispielsweise einen Organisationsentwicklungsprozess einschließlich Teamentwicklung und Weiterbildungsplanung in Auftrag geben wollen, benötigen Sie eher eine Person, die mit ihrer Prozess-, Moderations- oder auch Mediationskompetenz den Entwicklungsprozess in Ihrem Unternehmen anstößt und begleitet. Liegt der Schwerpunkt der von Ihnen gewünschten Beratung auf der Kompetenzentwicklung Ihrer Führungskräfte und Beschäftigten, benötigen Sie Coachings- oder Trainingskompetenz und -erfahrung. Wenn Sie Finanzierungsfragen klären wollen, dann benötigen Sie eine/n (Finanz-)Expert*in, der/die für Sie oder mit Ihnen gemeinsam einen Businessplan erstellt und gegenüber der Bank als Ihr Interessenvertreter*in auftritt.

Das eigene Rollenverständnis, der eigene Beratungsansatz sowie die jeweils eingesetzten Beratungsmethoden werden von vielen Berater*innen oftmals nicht im Detail erläutert. Insbesondere diejenigen, die sich als (Fach-)Expert*innen sehen und die als Externe für Sie Probleme lösen, wollen dieses spezielle Beratungsverständnis häufig nicht thematisieren. Oftmals setzen sie ihre Expertenrolle als selbstverständlich voraus.

Insbesondere dann, wenn Sie als Auftraggeber*in nicht nur Probleme von anderen gelöst bekommen wollen, sondern lernen möchten, zukünftig derartige oder ähnliche Frage- und Problemstellungen selbst erfolgreich zu bewältigen, empfehlen sich dialogische, interaktive Beratungsansätze. Hierbei werden mit Ihnen und ausgewählten Beschäftigten für Ihren Betrieb hilfreiche Lösungen gemeinsam erarbeitet. Beratungsunternehmen, die einen solchen prozess- und beteiligungsorientierten Beratungsansatz anbieten und in der Regel „Hilfe zur Selbsthilfe“ leisten, weisen oftmals explizit darauf hin.

4

Empfehlungen für das Erstgespräch

Diese Checkliste „Themen für das Erstgespräch“ soll Ihnen helfen,












- ▶ sich mit dem/der Berater*in über ihre Erwartungen und Qualitätskriterien der Beratung systematisch zu verständigen,
- ▶ die wesentlichen Anforderungen an das Angebot zu berücksichtigen und zu besprechen sowie
- ▶ eine/n qualifizierte/n und für Sie geeignete/n Berater*in zu finden.

Dieses erste Gespräch sollte immer ein kostenfreies Vorgespräch sein, damit Sie den/die Berater*in sowie die eingesetzten Methoden und gewählten Vorgehensweisen kennenlernen können. Achten Sie darauf, dass die Antworten klar und nachvollziehbar sind. Überlegen Sie, welche Fragen Sie zu den einzelnen Checkpunkten stellen wollen, oder nutzen Sie die Checkliste während des Gesprächs.

Nach dem Gespräch können Sie mithilfe der folgenden Checkliste „Bewertung des Erstgesprächs“ Ihre Eindrücke systematisch auswerten.

Themen für das Erstgespräch	Haben wir besprochen:		
	Ja	Teilweise	Nein
<p>▶ Bedarfsermittlung: Ich kläre mit dem/der Berater*in, welche Bedarfe, Wünsche und Erwartungen ich habe und welche konkreten Leistungen ich erwarten kann.</p>			
<p>▶ Auftragsklärung: Ich lege mit dem/der Berater*in die zu diesem Zeitpunkt erkennbaren Eckpunkte und die Qualitätsvorstellungen sowie Inhalt, Art und Umfang der zukünftigen Beratung fest. Dabei klären wir folgende Punkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zielsetzung der Beratung – Beratungsrollen – Methoden der Beratung – Phasen und Schritte der Beratung – Projektsteuerung und Evaluation (Erfolgskontrolle) – Involvierte Führungskräfte und Beschäftigte – Eventuelle Einbindung des Betriebsrates/Personalrates und anderer Interessenvertretungen (wie Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung) – Zeitrahmen der Beratung – Benötigte Daten und Unterlagen – Kostenhöhe und verfügbares Budget 			
<p>▶ Abgleich der Qualitätsvorstellungen: Ich kläre mit dem/der Berater*in, in welcher Qualität die Beratungsziele (Inhalt, Art und Umfang) umgesetzt werden können. Wir stimmen unsere Qualitätsvorstellungen ab und wir klären gemeinsam, ob meine Erwartungen den Möglichkeiten und dem zur Verfügung stehenden Budget entsprechen.</p>			
<p>▶ Risikoabschätzung: Der/die Berater*in analysiert mit mir auf Grundlage der Ergebnisse der Auftragsklärung die Risiken (Chancen und Gefahren) des Auftrags und schätzt die Erfolgswahrscheinlichkeit ab.</p>			
<p>▶ Angebot: Wir haben in dem Gespräch einvernehmlich die im Angebot zu spezifizierenden Punkte geklärt. Dazu gehören unter anderem Honorar und Zahlungskonditionen, Honorierung von Zusatzleistungen, Start der Beratung, Datenschutz, AGB, konkrete Terminplanung, Nutzungsrechte, Verschwiegenheitspflichten und Ausstiegsklausel.</p>			
Maßnahmen/Bemerkungen:			

Empfehlungen für das Erstgespräch

Bewertung des Erstgesprächs	Mein Eindruck
<p> ■ positiv und zufriedenstellend ■ ich bin mir unsicher ■ nicht zufriedenstellend </p>	
<p> ▶ Glaubwürdigkeit: Der/die Berater*in macht deutlich, zu welchen Aspekten er/sie beraten kann und zu welchen nicht, und er/sie weist auf die Grenzen seiner/ihrer Leistung hin. </p>	
<p> ▶ Hilfe zur Selbsthilfe: Der/die Berater*in bietet die gemeinsame Erarbeitung von maßgeschneiderten Lösungen an. </p>	
<p> ▶ Respekt: Der/die Berater*in schafft während des Gesprächs eine Atmosphäre, die auf Respekt, Wertschätzung und Transparenz basiert. </p>	
<p> ▶ Erfolgsverständnis der Beratung: Der/die Berater*in hat mit mir besprochen, woran wir gemeinsam erkennen, dass die Beratung erfolgreich ist. </p>	
<p> ▶ Kompetenzen und Ressourcen: Der/die Berater*in hat die notwendigen Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen und Weiterbildungen sowie zeitlichen Ressourcen nachgewiesen. </p>	
<p> ▶ Beteiligung: Der/die Berater*in macht deutlich, wie er/sie meine Führungskräfte und Beschäftigten beteiligen will, und weist auf die Bedeutung von problematischen Spannungsfeldern, Machtverhältnissen, Konflikten und Abhängigkeiten hin. </p>	
<p> ▶ Transparenz: Der/die Berater*in erklärt verständlich seine/ihre Vorgehensweise. </p>	
<p> ▶ Kundenorientierung: Der/die Berater*in denkt im Gespräch auch aus meiner Perspektive. </p>	
<p> ▶ Datensicherheit und Datenschutz: Der/die Berater*in garantiert Datensicherheit und Datenschutz sowie die Nutzungsrechte von Daten. </p>	
<p> ▶ Seriöse Geschäftsführung: Ich habe den Eindruck, dass der/die Berater*in seriös ist und das Beratungsprojekt nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Geschäftsführung durchführt (wie Planungs- und Kontrollsystem, Risikobewertung, Qualitätssicherung, ökonomische Zweckmäßigkeit, sozialetische Zuträglichkeit). </p>	
<p> ▶ Persönlicher Eindruck: Ich finde den/die Berater*in sympathisch (die „Chemie“ scheint zu stimmen). </p>	
<p>Maßnahmen/Bemerkungen:</p>	

5

Was sollte ein Beratungsvertrag beinhalten?









Nachdem Sie ein Beratungsunternehmen in die engere Auswahl genommen haben und beauftragen wollen, wird der Abschluss eines Beratungsvertrags notwendig. Die nachfolgende Checkliste hilft Ihnen, einen kritischen Blick auf den Vertrag zu werfen. Diese Checkliste ersetzt KEINE RECHTSBERATUNG, sondern liefert nur allgemeine Hinweise zur Bewertung.

Der Vertrag sollte folgende Punkte enthalten	Ist im Vertrag enthalten	Ist in Ordnung	Noch zu klären
▶ Zielsetzung der Beratung			
▶ Beratungsrollen			
▶ Methoden der Beratung			
▶ Phasen und Schritte der Beratung (zeitliche und inhaltliche Meilensteine mit angemessenen Merkmalen und Abstufungen)			
▶ Projektsteuerung und Evaluation (Erfolgskontrolle)			
▶ Einbezogene Führungskräfte und Beschäftigte (Wer? Arbeitszeit? Aufwand?)			
▶ Eventuell Einbindung des Betriebsrates/Personalrates und anderer Interessenvertretungen (wie Gleichstellungsbeauftragte/r, Schwerbehindertenvertretung)			
▶ Zeitrahmen der Beratung			
▶ Benötigte Daten und Unterlagen			
▶ Kostenhöhe und verfügbares Budget			

6

Gut beraten? Eine Hilfe zur Bewertung

Nach einer Beratung oder einer wichtigen Projektphase der Beratung ist es sinnvoll, noch einmal auf den Beratungsprozess zu schauen und ihn zu bewerten. Der vorliegende Fragebogen hilft Ihnen dabei. Machen Sie sich zusätzlich Notizen über Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse. Halten Sie auch fest, was Sie heute anders machen würden.

Fragen zur Bewertung der Beratungsleistung	Bewertungsskala positiv < > negativ
▶ Hat der/die Berater*in zu Beginn seine/ihre Zielsetzung, die Schritte, seine/ihre Methoden und den Zeitrahmen der Beratung sowie die Preise für Sie transparent gemacht?	
▶ Wie gut wurden Sie über die einzelnen Schritte während des Beratungsprozesses informiert?	
▶ Konnten Sie im Beratungsprozess Ihre eigenen Vorstellungen einbringen?	
▶ Wie bewerten Sie die Kommunikation mit dem/der Berater*in? (generell, aber auch bei auftretenden Problemen und der Abklärung von eventuellen Zusatzleistungen)	
▶ Wurde der vereinbarte Zeitrahmen eingehalten?	
▶ Wurde der vereinbarte Kostenrahmen eingehalten?	
▶ Haben ein Abschlussgespräch und eine Abnahme der Beratungsleistungen stattgefunden und waren Sie damit zufrieden?	
▶ Würden Sie den/die Berater*in weiterempfehlen?	
<p>Notizen:</p>	

IMPRESSUM

Gut beraten (OM-Praxis B-1)

Auswahl, Beauftragung und Bewertung von Beraterinnen und Beratern –
Empfehlungen für mittelständische Unternehmen

OFFENSIVE MITTELSTAND

GUT FÜR DEUTSCHLAND

Herausgeber:

„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“
Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“
Hohe Straße 85–87
50667 Köln
Fon: +49 221 800 91 880
E-Mail: info@offensive-mittelstand.de
www.offensive-mittelstand.de

Konzept und Entwicklung von der Arbeitsgruppe „Qualitätssicherung für freie Beratung“ der Offensive Mittelstand:

Joachim Behrendt (Bundesverband Die KMU-Berater), Oleg Cernavin (Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“), Boje Dohrn (IBWF – Institut für Betriebsberatung, Wirtschaftsförderung und -forschung e. V.), Hans-Jürgen Dorr (Demografie-Experten e. V. – DEx), Claus Heitzer (Beraternetzwerk), Dr. Annette Icks (Institut für Mittelstandsforschung Bonn – IfM), Andreas Ihm (itb Institut für Technik der Betriebsführung), Karlheinz Kalenberg (VDSI Verband für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e. V.), Dr. Friedhelm Keuken (Unternehmensberatung Keuken), Prof. Dr. Oliver Kruse (Hochschule der Deutschen Bundesbank), Dr. Achim Loose (Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement), Bruno Schmalen (BDVT e. V. – Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching), Achim Sieker (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Angelika Stockinger (OM-Netzwerk Baden-Württemberg), Christian Wilken (Fachhochschule des Mittelstands) Die Empfehlungen „Gut beraten – Auswahl, Beauftragung und Bewertung von Beraterinnen und Beratern“ wurde erarbeitet und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“.

Fotos: nd3000/Shutterstock (Titel); Gorodenkoff/Shutterstock (S. 1)

Gestaltung: Isabell Goppert, Heidesheim

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, Heidelberg 2022

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“.

Sie können die Broschüre „Gut beraten“ (OM-Praxis B-1) über den Bestellservice der Offensive Mittelstand bestellen: www.offensive-mittelstand.de » Serviceangebote » Bestellservice Offensive Mittelstand

Die Entwicklung der Broschüre „Gut beraten“ (OM-Praxis B-1) wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert.

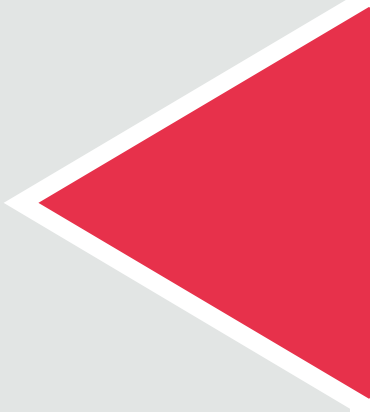
Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:





Die Hinweise in dieser Broschüre unterstützen Sie dabei, das für Sie richtige Beratungsunternehmen zu finden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg für Ihren Beratungsprozess.

Offensive Mittelstand