

Zusammenarbeit mit Externen

Von der Schnitt- zur



Nahtstelle

Trainern und Beratern weht ein neuer Wind um die Nase: Angesichts der immer noch angespannten Wirtschaftslage wollen ihre Kunden, dass Projekte schneller, wirksamer, transparenter und kontrollierbarer durchgeführt werden. Verstärkt schreiben die Unternehmen daher ihre Aufträge aus, verlangen Wettbewerbspräsentationen und setzen auf Rahmenverträge, Leistungskontrolle und Evaluation.

Foto: image source

Der Controller ist nicht sonderlich erfreut: „Eine solche Rechnung ist einfach unverschämt“, raunt er seinen Kollegen zu. Entrüstet reicht er die Abrechnung des Beraters herum: 2.000 Euro hatte der Consultant pro Tag berechnet, wie ausgemacht. Was den Zorn hervorruft, sind die Spesen: 20 Prozent pauschaler Aufschlag auf das Honorar. „400 Euro Spesen am Tag sind zu viel“, bestätigen alle Anwesenden, zumal der Berater kaum eine halbe Stunde zu seinem Einsatzort braucht.

„Rechnungen aufblasen“, nennt Christoph Kolbeck diese Methode abschätzig. In Boom-Zeiten hätten Berater so ein hübsches Euro-Sümmchen obendrauf eingestrichen, bekundet Kolbeck, der Mitglied der Forschungsgruppe Consul-

ting Research an der Universität Oldenburg (Core) ist. Heute aber sind diese Zeiten vorbei: „Viele Unternehmen haben die Schnittstelle zu ihrem Berater professionalisiert“, berichtet der Marktexperte: Kunden, die Consulting-, Trainings- oder Weiterbildungsleistungen einkaufen, überlassen nichts mehr dem Zufall. Sie bedienen sich ausgefeilter Auswahlmethoden, sind pingelig bei der Auftragsvergabe, kontrollieren die Leistung – und bezahlen keinen Cent mehr als vereinbart war.

Beauty Contest: Berater treten zur Wettbewerbspräsentation an

Ein Beispiel für die Praxis der professionalisierten Schnittstelle zwischen Auftraggeber und -nehmer liefert die Bahn AG. Personalvorstand Norbert Bensele gab im vergangenen Jahr die Devise aus, die Berater-Beziehungen einfacher und wirksamer zu machen. Die Folge: Alle für die Bahn tätigen Personalberater mussten sich noch einmal um ihren Auftrag bewerben, wie bei einer Erst-Akquise. So fühlte die Bahn allen Beratern gründlich auf den Zahn – und pickte sich nur die besten heraus. Die anderen verloren den Auftrag. Ähnliches bei der Swisscom:

Erst kürzlich ließ sie die Berater zum Beauty Contest (dt.: Schönheitswettbewerb) antreten. Für ein HR-Projekt ließ die Schweizer Telefongesellschaft alle geeigneten Dienstleister präsentieren und gab den Job dem besten Bieter.

„Immer mehr Unternehmen schreiben ihre Aufträge aus“, erläutert Eva Wiemann, Partnerin bei Cardea, den Wandel am Markt. Für manchen Trainings- und Beratungsanbieter sind das neue Sitten. Auftrag nur nach Wettbewerbspräsentation und ins Detail gehenden Fragen, das gab es bislang nur bei Werbeagenturen. „Die Rezession nagt“, beschreibt Forscher Kolbeck: In Zeiten der Überkapazität bei den Consultants bestimmen die Kunden die Bedingungen, unter denen gearbeitet wird. Harten Ausschreibungs-Wettbewerben muss sich die Branche deshalb fügen – ob sie will oder nicht.

Die Einkaufsabteilung sitzt bei der Auftragsvergabe mit am Tisch

Überdies wird sich mancher Trainer, Berater und Consultant auf neue Gesichter einstellen müssen: Der Auftrag wird nicht mehr, wie bislang noch häufig üblich, allein mit der Fachabteilung verhandelt. Die Einkaufs-Abteilung sitzt mit am Tisch. Einkäufer überprüfen die Konditionen, vergleichen die Preise mit anderen

Aufträgen von Beratern und Trainern – und unterwerfen den Dienstleister oft auch den unternehmensweit geltenden Vorgaben für Aufträge dieser Art. Bei der Bahn etwa sind inzwischen ein Dutzend Mitarbeiter im Einkaufs-Ressort, die ausschließlich für die Beschaffung von Beratungsleistungen zuständig sind. Die kennen das Geschäft: „Es sind ehemalige Berater darunter“, hat Core herausgefunden. Auch die Telekom und die Deutsche Bank haben sich vergleichbare Spezialisten aufgebaut, berichten die Oldenburger Forscher.

Um den richtigen Berater oder Trainer zu finden, wenden die Kunden neue Werkzeuge an. Gut geführte Unternehmen verfügen über eine Berater-Datenbank, in der alle Dienstleister erfasst sind, die bereits für den Auftraggeber gearbeitet haben. Siemens etwa hat einen eigenen Wissens-Pool. Er hält fest, welcher Berater wann mit

welchem Thema befasst war – und mit welchem Erfolg. Auf diese Weise entstehen über die Jahre Berater-Rankings. Und die Unternehmen können mit einem Mausklick sehen, welcher Berater für eine bestimmte Aufgabe der beste ist.

Wer keine eigene Datenbank hat, kann sich die Bewertungsleistung auch extern einkaufen: Seit 1999 sucht und überprüft etwa Cardea, Zürich, Beratungsunternehmen im Auftrag von Unternehmen. Auf der Suche nach dem für einen Consulting-Job passenden Anbieter kann Mitinhaberin Eva Wiemann aus 4.000 Berater-Lebensläufen auswählen. Insgesamt 700 Beratungsunternehmen haben sie und ihre Kollegen bereits durchleuchtet.

Beziehungen mit externen Dienstleistern vereinfachen

Sinn dieser Aktivitäten: Durch gezielte Auswahl wollen die Unternehmen bessere Leistungen einkaufen, Preistransparenz erzielen und damit Geld sparen – und ihre Berater-Beziehungen vereinfachen. „Nicht mehr mit 25 Einzeltrainern zusammenarbeiten, sondern nur noch mit ein oder zwei Trainingsunternehmen“, beschreibt Christian Geissler, Mitinhaber der Commax Consulting AG, Grünwald bei München, den Wunsch der Unternehmen. Was in der industriellen Beschaffung schon lange üblich ist, wird nun auch bei der Berater- bzw. Trainer-Beschaffung praktiziert. Jeder Lieferant weniger ist ein Gewinn, weil Management-Kapazität frei wird, lautet die Einsicht. „Einzelberater und -trainer werden sich deshalb auf eine neue Kundengruppe einstellen müssen“, sagt Geissler: Ich-AGs in der Weiterbildungs- und Beraterbranche bekommen ihren Auftrag bald häufiger von Trainings- oder Beratungsunternehmen, die die Leistungen Einzelner für einen großen Kunden bündeln.

Veränderungen in der Zusammenarbeit mit Externen

1. Golfplatz-Akquise verliert an Bedeutung.

Dass Aufträge auf dem Golfplatz per Handschlag besiegelt werden, kommt immer seltener vor. Auftraggeber erkennen, dass die informelle Vergabe von Beratungs- und Trainingsaufträgen nicht immer zu besten Ergebnissen führt.

2. Beauty-Contest wird zum Standard.

Ausschreibungen werden häufiger. Auftraggeber informieren sich intensiv über Qualifikationen des Dienstleisters, prüfen die Referenzprojekte und ermitteln den Berater, der die Anforderungen des Projektes nachvollziehbar am besten erfüllt.

3. Die Schnitt- wird zur Nahtstelle.

Obwohl Außenstehende, müssen Berater und Trainer exakt auf die Erfordernisse des Kunden eingehen und ihr Angebot entsprechend individualisieren. Die Leistung des Externen wird eng in die Fäden des betrieblichen Prozesses eingewebt.

4. Key-Accounting hält Einzug auf dem Beratungsmarkt.

Unternehmen wollen in einem Projekt mit vielen Beteiligten auf Trainer- bzw. Beraterseite einen verbindlichen Ansprechpartner, der den Überblick hat und in alle Vorgänge involviert ist. Damit hält das Key-Accounting, die personalisierte Betreuung von Schlüsselkunden, Einzug.

5. Evaluation verdrängt das Abschlussessen.

Unternehmen führen inzwischen häufiger eine formale Evaluation des Projektes durch. Dabei werden Vorgehensweise und Ergebnisse der Berater durch vom Unternehmen entwickelte Kriterien bewertet. Die Ergebnisse der Evaluation gehen in das interne Berater-Ranking ein und beeinflussen die künftige Auftragsvergabe.

Anzeige

Auch die laufende Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunden verändert sich: Aufträge werden auf Qualität getrimmt, eine enge Verzahnung zwischen Kunden und Berater wird Standard. „Von der Schnittstelle zur Nahtstelle“, beschreibt der Commax-Vorstand diesen Trend. Ein gut aufgestellter Dienstleister sorgt dafür, dass sein Wissen zum Kunden fließt – und dieser jederzeit über den Stand der Dinge unterrichtet ist. „Transparenz wird immer wichtiger“, weiß Remí Redley, Inhaber der Unternehmensberatung Goossens-Redley und Präsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU). Beratung sei heute keine Black Box mehr, vielmehr pflegen die Berater ein offenes Verhältnis zum Kunden.

Dazu gehört auch, dass der Dienstleister nicht wartet, bis er um Informationen gebeten wird: „Die Unterrichtung des Kunden ist eine Bringschuld“, heißt es vom BDU. Der Kunde sollte jederzeit Informationen über den Stand des Budgets und die Zeitabrechnung bekommen können. Überdies hat es sich bewährt, den Projektfortschritt zu dokumentieren – etwa in Form einer Liste der offenen Punkte, mittels der das

Unternehmen abschätzen kann, wie lange es noch bis zur Fertigstellung dauert. Commax sorgt für diesen kontinuierlichen Infofluss durch einen jour fixe per Telefon: „Einmal pro Woche zu einer vorgegebenen Zeit mit dem Kunden sprechen“, schreibt Geissler seinen Trainer- und Beraterkollegen in die Agenda. Denn der Münchner Spezialist für Personalentwicklung weiß: „Es reicht nicht mehr, den Kunden mal schnell zwischendurch, in der Seminarpause, anzurufen.“

Rahmenverträge schaffen Transparenz

Solche Qualitätsstandards fließen auch in die Verträge ein. Die Unternehmen überlassen die Zusammenarbeit mit dem Berater nämlich nicht mehr der formlosen Abmachung zwischen Fachabteilung und Auftragnehmer. Die Telekom, die Bahn und andere Großunternehmen gehen dazu über, Rahmenverträge abzuschließen, in denen Rechte und Pflichten der Zulieferer genau geregelt werden. Außerdem werden die Preise unternehmensweit festgelegt. Tagessätze, die Senior-Berater, Junior-Berater, Trainer und Assistenten bekommen, sind in den Werken verbindlich dokumentiert. Alle Berater und Trainer, die zuliefern, müssen sich an diese Vereinbarung halten – egal für welche Abteilung sie gerade tätig sind.

Für manchen Trainer und Berater ist das das Ende der verdeckten Arbitrage. Denn unter einem Rahmenvertrag ist es nicht mehr möglich, der Abteilung Marketing den Arbeitstag mit 1.300 Euro abzurechnen, der Geschäftsführung aber 1.500 Euro auf die Rechnung zu schreiben. „Diese Art von Intransparenz gibt es nicht mehr“, sagt Core-Mitglied Kolbeck. Der Rahmenvertrag schaffe einheitliche und transparente Sätze.

Buchtipps

Beratungs-Dienstleister werden sich an neuen Standards ausrichten müssen: Auftraggeber wollen nachgewiesene Qualifikationen, Unabhängigkeit, Objektivität und Wirtschaftlichkeit von ihren Dienstleistern. Denn: Die Unternehmen müssen sich den Forderungen nach Corporate Governance stellen, also der Führung mittels von außen nachvollziehbarer Standards. In der Folge verändert sich der Markt für Beratung, Training und Weiterbildung: „Die Schnittstelle formiert sich neu“, so der Tenor des Buches „Corporate Governance und Managementberatung“ (Hrsg: Christoph Treichler u.a., Gabler-Verlag, 300 Seiten, 44,90 Euro, ISBN 3-409-12717-8). Treichler und seine Co-Autoren zeigen, welche neuen Anforderungen für Beratungs-Dienstleister gelten, wie diese in den Unternehmen umgesetzt werden und wie sich Berater auf die neuen Bedingungen einstellen können.

Auch die Spesenrechnungen bekommen die Unternehmen so in den Griff. Auf Pauschalabrechnungen nach dem Muster „15 Prozent Zuschlag auf das Tageshonorar“ mag sich kaum noch ein Unternehmen einlassen. Mancher Auftraggeber nutzt die Flaute in der Branche und beteiligt sich nicht an den Spesen. MTU, der TriebwerksHersteller aus München, etwa zahlt seinen Beratern keine Reisespesen. In anderen Fällen wird der Spesen-Aufschlag individuell ausgehandelt: Je nach Aufwand und tatsächlich anfallender Reisetätigkeit dürfen die Zulieferer dann abrechnen.

Axel Gloger ■