

## Beschaffung von externen Beratungsdienstleistungen

### 1 Unübersichtliches Angebot und fehlende Beschaffungsinstrumente

Empirische Untersuchungen belegen, aber auch aus Erfahrungsberichten aus Unternehmen, die Beraterleistungen in Anspruch genommen haben, ist bekannt, dass seitens der Führungskräfte nur mangelnde Kenntnisse über die Wirkungsweisen und Leistungsfähigkeit von Unternehmensberatungen sowie eine hohe Unsicherheit über das Angebot und die Qualität der nachgefragten Leistungen vorliegen. Die Unternehmen werden zu immer fordernderen Kunden der externen Dienstleistungs-Anbieter. Wenige haben jedoch die erforderlichen Fähigkeiten und Systeme, um unter der Vielzahl von Anbietern, Dienstleistungen, Verfahrensweisen und Qualitäten eine angemessene Auswahl treffen und die ihnen entsprechenden Lösungen erkennen zu können. Dies gilt sicherlich vermehrt, aber nicht ausschliesslich für KMU und Jungunternehmer.

### 2 Bedeutung des Beschaffungsmanagement

Gemäss einer kürzlich durchgeführten Studie des Bonner Institut für Unternehmensberatung haben deutsche Unternehmen im Jahr 2000 für 12.4 Mrd. DM Beratungsdienstleistungen eingekauft. 56% der Beratungsprojekte führten jedoch nicht zu den erwarteten Ergebnissen, was bedeutet, dass die Ergebnisse von Aufträgen im Wert von 7 Mrd. DM in die Papierkörbe wanderten. Andererseits kann man in 44% der Fälle davon ausgehen, dass ein Mehrfaches der Investitionen in Beratungsfirmen durch den gesteigerten Unternehmenswert als Resultat der erbrachten Beraterleistungen wieder in die Unternehmungen zurückgeflossen ist. Auf jeden Fall kann man festhalten, dass sich eine Auseinandersetzung mit der Beschaffung externer Dienstleistungen immer lohnt.

Dass zwischen den Erwartungen der Kunden und den tatsächlich erbrachten Leistungen der Berater mitunter Lücken klaffen, hat verschiedene Ursachen, die einerseits beim Berater und/oder beim Kunden, aber auch bei externen Umwelteinflüssen liegen können.

Offensichtlich haben viele nachfragenden Unternehmen jedoch Mühe, ihren Erwartungen und Anforderungen gerecht werdende Berater und Beraterteams zu beschaffen. Aus der Sicht des Einkaufs spielt sicher die Schwierigkeit einer angemessenen Auswahl und Evaluation von externen Dienstleistungen eine wichtige Rolle.

### 3 Probleme bei der Beschaffung externer Beratungsdienstleistungen

Die Beschaffung externer Dienstleistungen unterscheidet sich in einigen Punkten vom Wareneinkauf und birgt spezifische Herausforderungen, die wir im folgenden erläutern wollen.

- ▶ *Komplexität, Novität und Dringlichkeit des Bedarfs:* Beratungsprojekte weisen in der Regel einen geringen Standardisierungsgrad auf und betreffen häufig komplexe, innovative und dringliche Problemlösungen.
- ▶ *Informationsgewinnung:* Das Angebot an Beratungsdienstleistungen ist unübersichtlich und teilweise intransparent, was die Informationsgewinnung über geeignete Angebote ohne externe Auswahlhilfen erschwert.
- ▶ *Entscheidungsstrukturen und –prozesse:* Häufig fehlen in Unternehmen institutionalisierte Prozesse und Systeme für die Beschaffung externer Dienstleistungen.
- ▶ *Wiederholungsgrad und Vorhersehbarkeit des Auswahlentscheides:* In der Regel werden externe Beratungsdienstleistungen nur sporadisch eingekauft. Die Vorhersehbarkeit der Beschaffungsentscheide ist gering, da das Ausmass an ständig wechselnden und damit unsicheren Situationen im Management zunehmen wird.

Diese Schwierigkeiten mögen mitunter dafür verantwortlich sein, dass in Unternehmen vielfach keine systematisierten Prozesse und Instrumente zur Beraterauswahl angewendet werden. Man verlässt sich häufig auf bekannte Unternehmen und Empfehlungen, ohne genau zu prüfen, ob die Berater wirklich den Anforderungen entsprechen.

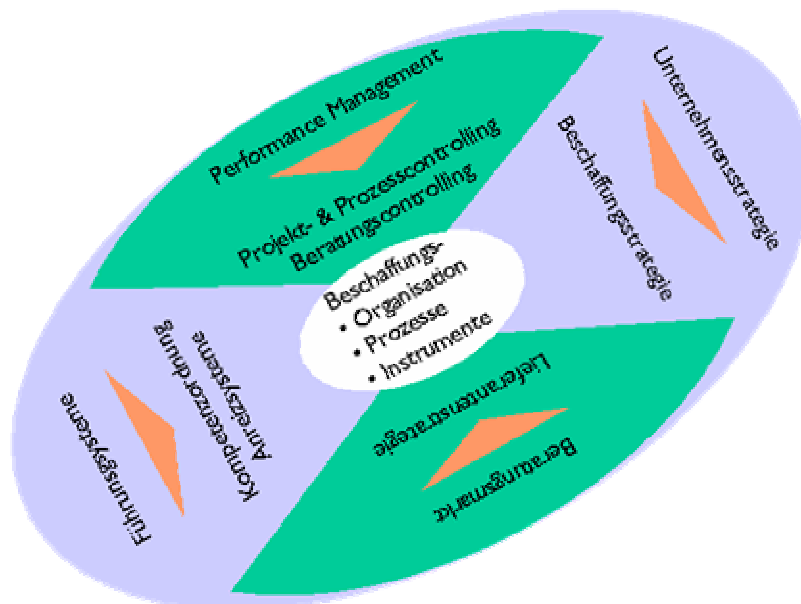
#### 4 Professionelle Beschaffung von externen Beratungsdienstleistungen

Der Stellenwert der Beschaffung externer Dienstleistungen hängt vom Einkaufsvolumen ab. Die mit der Beschaffung von externen Beratern verbundenen Risiken, v.a. bei Aufträgen ab einem gewissen Projektvolumen, legen es jedoch nahe, auch bei insgesamt geringem Einkaufsvolumen und kleiner Wiederholungsrate, der Beschaffung externer Dienstleister entsprechendes Augenmerk zu schenken. Die Einführung eines Beschaffungsmanagement und –controlling für externe Dienstleistungen dient folgenden Zielen:

1. Effiziente, effektive und transparente Beschaffung von externen Dienstleistern
2. Optimaler Einsatz von externen Beratern (optimales Kosten-/Nutzenverhältnis)
3. Effiziente und effektive Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern (optimaler Problemlösungsprozess)
4. Transparente Kontrolle der Kosten und Leistungen bzw. der Ergebnisse des Einsatzes externer Dienstleister

Um herauszufinden, wie eine professionelle Beschaffung, die diese Ziele erfüllt, aussehen könnte, ist es nützlich, sich die einzelnen Teilaufgaben und –prozesse anzuschauen (s. Abb. 1).

Abb. 1: Teilaufgaben / Problemfelder des Beratungsmanagement und –controlling



##### 4.1 Beschaffungs- und Lieferantenstrategie

Die Definition der Beschaffungs- und Lieferantenstrategie dient der formalen und inhaltlichen Strukturierung des Bedarfs und des Angebots. Bedarfsseitig kann dies beispielsweise nach unternehmerischen Funktionen (inhaltlich) und der Art der Projekte (formal) erfolgen, angebotsseitig nach Art der Dienstleistung und der Positionierung/Ausrichtung der externen Dienstleister.

## **4.2 Beschaffungsorganisation, –prozesse und -instrumente**

Die Gestaltung der Beschaffungsorganisation und –prozesse dient der Festlegung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie der Aktivitäten und Abläufe im Rahmen des Einkaufs von externen Dienstleistungen. Verschiedene Formen des dezentral / zentral, nach fachlichen, geographischen oder anderen Kriterien organisierten Einkaufs und der damit verbundenen Aktivitätenzuordnung auf die einzelnen involvierten Stellen sind hier möglich. Beschaffungsinstrumente sind prozessunterstützende Systeme und Tools, die von der konkreten Bedarfsermittlung und –festlegung über Bestell-, Ausschreibungs- und Bewertungssysteme bis hin zur Vertragsgestaltung und der IT-Infrastruktur (Datenbanken, Schnittstellen) reichen.

## **4.3 Managementprozesse und –instrumente**

Das Management eingesetzter externer Dienstleister in laufenden Projekten ist ein wesentlicher Bestandteil des Beschaffungsmanagement. Die zielgerichtete und erfolgreiche Zusammenarbeit mit externen Beratern erfordert eine klare Festlegung der Kommunikationsprozesse, der Projektorganisation, der Standards der Reporting-, Beurteilungs- und Feedbackprozesse sowie der Kontrollprozesse bezüglich des Projektfortschritts und des Projektbudgets.

## **4.4 Controllingssysteme und –prozesse**

Das Controlling externer Berater beinhaltet einerseits die Erfassung und Bewertung der Kosten und Leistungen eingesetztes externer Dienstleister aus projekt- oder gesamtunternehmerischer Sicht. Folgende Fragen stehen dabei im Vordergrund:

1. Messung des *Nutzens* der Leistungen externer Dienstleister. Nutzenkategorien können beispielsweise Kosteneinsparungen, Ertragssteigerungen, Qualitätsverbesserungen, Zeitgewinne und/oder Wissensvermehrung sein.
2. Messung der *Zufriedenheit* mit den externen Berater. Die Zufriedenheit ist dabei einerseits vom erzielten Nutzen abhängig, andererseits von der *Qualität der Zusammenarbeit* mit den externen Beratern.
3. Messung der *Nachhaltigkeit* der erarbeiteten Problemlösungen. Die Nachhaltigkeit bemisst sich in erster Linie nach dem Grad der Verankerung umgesetzter Lösungen in der Unternehmung.
4. Messung der *Kosten* der Leistungen externer Dienstleister. Der Vergleich von Kosten und Nutzen der Leistungen externer Dienstleister ermöglicht eine Beurteilung der *Wirtschaftlichkeit* und *Rentabilität* der Beratereinsätze.
5. Messung der *immateriellen Wirkungen* durch den Beratereinsatz. Immaterielle Wirkungen können beispielsweise Imagegewinn, Entscheidungssicherheit und/oder Erfahrungsgewinn sein.

Zweitens geht es darum, geeignete Systeme der Beschaffungs- und Einsatzsteuerung zu definieren. Je nach Beschaffungsorganisation und –prozessen gilt es für die nachhaltige Umsetzung der Beschaffungsstrategie entsprechende Anreiz- und interne Verrechnungssysteme zu gestalten, die eine effiziente und effektive Projektarbeit mit internen und externen Mitarbeitern ermöglichen.

## **5 Professionelle Unterstützung durch Metaberater**

Die Umsetzung der Massnahmen zum Beratungsmanagement und -controlling ist nicht ganz einfach da es ein neues Gebiet ist und das explizite Know-how in den Firmen meistens noch fehlt. Die Aktualität des Themas und die zunehmende Notwendigkeit der Firmen, sich mit

diesen Fragen auseinander zusetzen, hat dazu geführt, dass sich einzelne Dienstleistungsfirmen auf dieses Gebiet spezialisiert haben. Unter dem Label „Metaberatung“ bieten solche Firmen Unterstützung in Fragen der Selektion von und Zusammenarbeit mit Beratungsfirmen an.

Dr. Christoph Treichler ist Managing Partner der Firma Cardea Consulting Center AG in Zürich. Cardea ist der erste Metaberater in der Schweiz, spezialisiert auf die neutrale Suche und Evaluation von bedürfnisspezifischen Beratungsdienstleistungen und auf Fragen des internen Management von Beratungsprojekten. [www.cardea.ch](http://www.cardea.ch)