

# Unternehmensberatung – Strategien zur Optimierung

Johannes Engel und Dominik Sachse

30. Mai 2011

## Situation in deutschen Unternehmen

In vielen Unternehmen stellen die Ausgaben für externe Beratung und beratungsnahen Dienstleistungen einen erheblichen Teil der Ausgaben für Dienstleistungen Dritter dar. Dabei sind die Anforderungen im Einzelfall durchaus sehr verschieden und reichen von der Umsetzung eines konkreten Projekts – bspw. im sog. PMO (Project Management Office), bei der Strategieplanung oder als operative Unterstützung – bis hin zur langfristigen Auslagerung dauerhaft benötigter Funktionen als verlängerte Werkbank.

Die dahinter stehenden Erwartungen sind ebenso vielfältig; der Zukauf von im Unternehmen nicht vorhandenem Fachwissen spielt hier sicherlich eine bedeutende Rolle ebenso wie wirtschaftliche Überlegungen („für die begrenzte Zeit lohnt sich keine Festanstellung“). Aber auch im Unternehmen selbst liegende organisatorische Gründe können Ausschlag gebend sein, bspw. das Umgehen von Einstellungsbeschränkungen oder die Arbitrage hinsichtlich der internen Budgetplanung (Personalbudget ist im Zweifelsfall schwieriger zu erhalten als Projektbudget).

Gerade hier zeigt sich aber eine besondere Eigenart des Dienstleistungswesens, die für externe Beratung besonders ausgeprägt sein kann: Als „People business“ lebt das Beratungsgeschäft naturgemäß stark von der persönlichen Beziehung zwischen Berater und Kunde; das gilt besonders für größere oder besonders kritische Projekte sowie sensible Geschäftsbereiche, da hier das Vertrauen des Auftraggebers in die Integrität und Zuverlässigkeit des Beraters eine besonders herausragende Rolle spielt. So wünschenswert dieses Vertrauen in der Zusammenarbeit ist, so gefährlich kann es aus Unternehmenssicht werden, wenn dadurch oder gleichzeitig die regulären Prozesse im Unternehmen für Projektplanung und -beschaffung außer Kraft gesetzt oder umgangen werden können.

Noch gravierender wird die Situation, wenn es den Projektverantwortlichen möglich ist, die Vergabe des Projekts an externe Lieferanten an der zuständigen Einkaufsabteilung vorbei zu bewerkstelligen. Auf diese Weise entledigt sich ein Unternehmen wirkungsvoll nahezu sämtlicher Steuerungsme-

chanismen für externe Ausgaben im Bereich der Beratungsdienstleistungen, da der Wettbewerb unter möglichen Lieferanten systematisch ausgeschaltet wird. Es entsteht im jeweiligen Fachgebiet eine Monopolstellung eines Anbieters und dadurch eine starke Abhängigkeit des ganzen Unternehmens, die umso stärker ist, je wichtiger das betreffende Geschäftsfeld ist.

Dramatisch wird es, wenn es dem Lieferanten gelingen sollte, Zugriff auf die zentrale Projektsteuerung zu erlangen, sei es durch zu enge Kontakte in das Unternehmen hinein oder gar durch das Platzen eigener Mitarbeiter in dieser Kernfunktion der Unternehmenssteuerung. Gern als kostenfreie Zusatzleistung deklariert fällt der mit ihrer Funktion verbundene strategische Nachteil womöglich nur wenigen bei genauem Hinsehen auf. Auf diese Weise ist eine effektive Steuerung kaum noch möglich, weil der Lieferant meistens schneller und besser über Budgets und Auswahlkriterien informiert ist als die Einkaufsabteilung, der die Ausschreibung von Beratungsdienstleistungen obliegt. Damit wird die Beratung für den betroffenen Lieferanten zum Selbstbedienungsgeschäft, in dem er nicht nur Zugriff auf sämtliche anstehenden Projekte hat, sondern im schlimmsten Fall sogar auch noch Einfluss auf die Ausgestaltung oder Umsetzungsentscheidung ausüben kann.

## Zielsetzung und Kommunikationsstrategie

Vor dem Hintergrund des soeben Gesagten wird deutlich, dass die Zielperspektive für den Einkauf von Beratungsdienstleistungen die Einkaufsabteilung als Bindeglied und einzige Kontaktstelle zwischen Unternehmen und Lieferanten ist. Diese Situation ermöglicht es der Einkaufsabteilung zum einen, zuverlässige Bewertungen des Marktes und aktueller Entwicklungen bei den relevanten Beratungsunternehmen abzugeben; zum anderen aber gewinnt das Unternehmen auf diese Weise einen mächtigen Steuerungshebel für einen gewichtigen Kostenblock.

Da wie bereits beschrieben ein großer Teil der Schwierigkeiten aus einkäuferischer Sicht mit den personenbezogenen Verhältnissen zwischen internen Entscheidern und externen Beratern zu tun hat, muss eine Lösungsstrategie in erster Linie

darauf abzielen, die negativen Einflüsse daraus zu neutralisieren. Hier ist freilich Vorsicht angebracht, da ja ein Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Kunden per se durchaus wünschenswert ist. Es geht also im Kern darum, nicht dieses Verhältnis zu zerstören oder zu beeinträchtigen, sondern die sich daraus ergebenden Vorteile zu nutzen, um andererseits durch eine gezielte Kommunikationsstrategie negative Auswirkungen zu vermeiden.

Zu diesem Zweck empfiehlt Interio Consulting eine zweiteilige Strategie für die Kommunikation an die obere Führungsebene:

1. Es ist von besonderer Wichtigkeit für die Einkaufsabteilung, von den internen „Kunden“ als Dienstleister und Unterstützer wahrgenommen zu werden. Folglich sollte schon im Planungsstadium der Fokus einer internen Kommunikation auf der Darstellung des Mehrwerts durch die Einkaufsabteilung liegen. Dabei sollte der Einkauf sich auf das Ausnutzen der vorhandenen Marktkenntnis konzentrieren, um mögliche Alternativen bei der Anbieterwahl aufzuzeigen und die finanziellen Implikationen durch die mitunter stark unterschiedlichen Preisniveaus transparent zu machen.
2. Neben den beschriebenen Anreizsystemen sollten aber auch die regulatorischen Anforderungen nicht vernachlässigt werden. Es liegt daher auch im Interesse der Einkaufs-Abteilung, deutlich auf die Notwendigkeit der Einhaltung interner Einkaufsprozesse – und dadurch die Einbindung in sämtliche Vergabeverfahren – hinzuweisen. So ist sichergestellt, dass nicht nur ein Bewusstsein für die internen Prozesse geschaffen wird, sondern gleichzeitig auch jede Abweichung davon dokumentiert und begründet werden muss.

## Möglichkeiten des Einkaufs

Zur Umsetzung der soeben aufgezeigten Strategie und um dem eingangs beschriebenen Szenario entgegenzuwirken, bieten sich der Einkaufsabteilung verschiedene Möglichkeiten und Wege. Diese lassen sich gliedern in interne Maßnahmen zur Optimierung der Prozesse im eigenen Unternehmen sowie externe Maßnahmen zur Steuerung der Lieferanten.

### Interne Maßnahmen

- Besonders wichtig ist die Sicherstellung der frühzeitigen Einbindung der Einkaufsabteilung in sämtliche externen Vergabeprozesse für Beratungsleistungen. Die Grundlage hierfür sollte eine unternehmensweit gültige Einkaufsrichtlinie sein, die die Einbindung des Einkaufs regelt.

Denkbar ist u. a. eine nach Auftragsvolumen gestaffelte Regelung, die von Informationspflichten der beauftragenden Fachabteilung für kleine Projekte bis hin zur Ausschreibung mit einer definierten Mindestanzahl von Bewerbern und obligatorischer Verhandlung durch den Einkauf reicht.

Von Sonderregelungen, etwa für vertrauliche Projekte, sollte hier möglichst abgesehen werden, um eine Umgehung des Einkaufs durch entsprechende Deklaration zu verhindern.

- Ist eine Einkaufsrichtlinie als Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen Fachabteilung und Einkauf gegeben, so ist im nächsten Schritt sicherzustellen, dass diese Richtlinie auch umgesetzt wird. Dafür hat es sich in der Praxis der von Interio Consulting beratenen Unternehmen als sinnvoll herausgestellt, wenn im Zuge einer zentralen Projektbewilligung neben den Eckdaten wie bspw. Budget und Projektbeschreibung auch die Art und Weise der erfolgten oder geplanten Einbindung der Einkaufsabteilung abgefragt werden. Auf diese Weise lässt sich aus Einkaufssicht über eine zentrale Kontaktstelle, die die Projektfreigabe steuert, sicherstellen, dass die Einbindung in alle relevanten Vergabeprozesse gewährleistet ist. Für den Fall, dass keine solche Zentralfunktion existiert, kann durch eine regelmäßige Abfrage bei allen Abteilungsleitern oder Budget-Verantwortlichen ein Bewusstsein für die Bedeutung eines klaren Vergabeprozesses geschaffen werden; gleichzeitig lassen sich durch eine enge Taktung – etwa quartalsweise – die Möglichkeiten zur Umgehung des Einkaufs minimieren.
- Gleichzeitig hat es sich als hilfreich herausgestellt, wenn der Einkauf sich selbst aktiv auf der Arbeitsebene um eine gute Beziehung in die Fachabteilungen bemüht. Dies stärkt das Vertrauen der Fachabteilungen in die Unterstützung durch den Einkauf und sorgt auf diese Weise für einen schnellen und direkten Informationsfluss. Diese Art der Beziehungspflege sollte keinesfalls außer Acht gelassen werden, da sie im Idealfall für eine deutlich effizientere Einbindung des Einkaufs in die Vergabe von Projekten sorgt als dies über andere Steuerungsmechanismen möglich ist.
- Die meisten mittelständischen und großen Unternehmen besitzen mittlerweile eine eigene Abteilung für die sog. Corporate Compliance, die sich mit der Umsetzung externer gesetzlicher Vorgaben und interner Richtlinien im Unternehmen befasst. Existiert im Unternehmen eine solche Compliance-Abteilung, sollte seitens des Einkaufs eine Zusammenarbeit bei der Durchsetzung der Einkaufsrichtlinie in Erwägung gezogen werden, da die Compliance-Abteilungen vielfach bereits über etablierte

Reporting-Strukturen zur Durchsetzung interner Richtlinien verfügen, so dass eine Kooperation hier möglicherweise eine deutliche Arbeitserleichterung mit sich bringen kann. Nicht zuletzt kann auf diese Weise ein häufiges Problem des Einkaufs – die fehlende Governance – umgangen werden, da der Chief Compliance Officer (CCO) im Normalfall bei Vorstand und Anteilseignern besondere Aufmerksamkeit genießt.

## Externe Maßnahmen

- Für Beratungsdienste bietet sich üblicherweise der Abschluss von Rahmenverträgen mit festgelegten Qualifikationsstufen und Preisen an. Dabei sollten die Kategorien unternehmensweit einheitlich sein über alle Rahmenverträge hinweg, um eine einfache Vergleichbarkeit der Angebote zwischen den verschiedenen Lieferanten zu gewährleisten.

Stellt sich bei der Analyse der Ausgaben heraus, dass mit großer Wahrscheinlichkeit ein signifikanter Teil der Ausgaben an einen bestimmten Lieferanten gehen wird, so kann es auch mitunter sinnvoll sein, über eine Abnahmeverpflichtung gegenüber diesem Lieferanten nachzudenken im Gegenzug für einen deutlichen Preisnachlass. Vorher sollte allerdings überprüft werden, ob nicht ein Wechsel des betroffenen Lieferanten möglich ist und sogar höhere Einsparungen bei gleicher oder sogar besserer Qualität verspricht.

- Bei der Auswahl der in Frage kommenden Lieferanten für Rahmenverträge sollte nicht nur die derzeitige Ist-Situation im Fokus stehen; vielmehr empfiehlt sich häufig auch die Platzierung eines „Angreifers“ mit besonders günstigen Raten, um einer zu starken Konzentration vorzubeugen.
- Existieren bereits Rahmenverträge mit bevorzugten Lieferanten, so sollte – entweder bereits bei Vertragsabschluss in einer speziellen Klausel oder später in einer Zusatzvereinbarung – die Lieferung eines regelmäßigen Reports durch den Lieferanten mit allen laufenden oder im Laufe des Jahres abgeschlossenen Projekten vereinbart werden. Um einen Abgleich mit dem internen Berichtswesen zu ermöglichen, sollte die Ausgestaltung beider Abfragen koordiniert werden, indem bestimmte Daten von beiden Seiten abgefragt werden, bspw. das Projektvolumen oder die Projekt-Verantwortlichen. Auf diese Weise ergibt sich über einen Abgleich mit dem internen Berichtswesen ein klares Bild über die Verteilung der Ausgaben unter den bevorzugten Lieferanten, so dass hier bei Bedarf unerwünschten Entwicklungen schnell und präzise entgegen gesteuert werden kann.

- Zur Erzielung von kurzfristigen Einspareffekten kann es mitunter durchaus hilfreich sein, Projekte nicht einzeln auszuschreiben, sondern im Rahmen von klar umrissenen Themenpaketen gebündelt an einen Anbieter zu vergeben. Dazu bieten sich u. a. bestimmte Spezialistenfelder an wie bspw. im Versicherungswesen die Umsetzung der neuen Richtlinien für „Solvency II“. Wichtig ist hierbei, dass es sich um klar begrenzte Themenfelder handelt, damit das Unternehmen sich nicht langfristig in eine exklusive Abhängigkeit von einem Lieferanten begibt. Aus diesem Grund sind prüfungsnahe Dienstleistungen etc. nur bedingt für derartige Lösungen geeignet, sofern sie nicht an einen turnusmäßigen Wechsel des Wirtschaftsprüfers gebunden sind.

Intero Consulting unterstützt seine Kunden seit vielen Jahren bei Prozessoptimierung und Beschaffung, speziell im Bereich von Personaldienstleistungen. Zu unseren Kunden zählen die weltweit führenden Unternehmen im Finanzsektor und in der Industrie. Gerne würden wir auch Sie in einem persönlichen Gespräch von unseren Möglichkeiten der Unterstützung überzeugen. Bitte wenden Sie sich für weitere Informationen an Dr. Johannes Engel.

Tel: 089/27 37 014-0,

E-Mail: [j.engel@intero-consulting.de](mailto:j.engel@intero-consulting.de)