

Beschaffung von Beratungsleistungen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten

als

Abschlussarbeit des CAS ICT-Beschaffungen

an der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der Universität Bern

eingereicht bei

Thomas Fischer und Dr. Matthias Stürmer

Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit

Institut für Wirtschaftsinformatik

von

Rödter, Matthias

von Zürich

Studienadresse

Rigiweg 3

8810 Horgen

(Tel. +41 79 404 15 55)

(E-Mail: matthias.roedter@my-cmd.com)

Bern, 31. August 2015

Zusammenfassung

Der Bedarf an Beratungsleistungen der öffentlichen Hand ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Umso wichtiger ist es, dass diese Leistungen wirtschaftlich eingesetzt und nachhaltig wirken.

Der Beratungsbegriff wird heute sehr weit ausgelegt und ist auch nicht scharf gegenüber anderen Dienstleistungen abgrenzbar. Wesentliches Merkmal aber ist, dass es um die Lösung konkreter Probleme und Fragestellungen geht durch qualifizierte und gut ausgebildete Personen.

Häufig können Ziele ohne den Einsatz von Beratern nicht erreicht werden, sei dies aufgrund von fehlendem Fachwissen, nicht ausreichender Kompetenzen z.B. Problemlösungskompetenz oder zu wenig interner, qualifizierter Ressourcen.

Viele Projekte – auch Beratungsprojekte – scheitern. Dies weil die Ziele aus den Augen verloren werden oder der Auftraggeber seine Rolle nicht ausreichend aktiv wahrnimmt. Aber selbst wenn dies nicht der Fall ist, können Projekte an Einflüssen des Umfelds wie komplexe System- oder Organisationslandschaften und nicht zu Letzt an Kultureinflüssen scheitern.

Für die Wirtschaftlichkeit ist die Nachhaltigkeit der Lösung ein entscheidender Faktor. Wirtschaftlichkeitsüberlegungen werden meist bei der Initialisierung von Projekten gemacht, aber eher selten nach Abschluss der Projekte. Dies mag damit zusammenhängen, dass die Effekte erst zeitverzögert sichtbar werden.

Neben der Rolle des Auftraggebers ist entscheidend, dass der geeignetste Berater für das Projekt engagiert werden kann. Dafür muss seitens Auftraggeber ein klares Bild über die Problemstellung erarbeitet werden. Darauf aufbauend kann erst der Bedarf an die Beratungsleistungen definiert werden.

In einem strukturierten und nachvollziehbaren Prozess geht es in der Evaluation darum, neben dem Preis auch die individuellen Eigenschaften des oder der angebotenen Berater für eine konkrete Problemstellung zu vergleichen.

Da eine starke Auftraggeber Seite elementar für den Erfolg ist, aber viele Auftraggeber weder über ausreichend Erfahrung und zeitliche Kapazität ver-

fügen, kann der Einsatz eines Prozessbegleiters sinnvoll sein, indem dieser Erfahrung einbringt, den Auftraggeber zeitlich entlastet und dessen Rolle mit ihm reflektiert.

Werden die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt systematisch und methodisch erarbeitet und eingehalten, der richtige Berater ausgewählt und der Prozess hin zur Lösung bereits auf Nachhaltigkeit ausgerichtet, dann sind die Voraussetzungen für wirtschaftliche Beratungsmandate erfüllt.

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG	I
INHALTSVERZEICHNIS	III
1 EINLEITUNG	4
2 DAS BESCHAFFUNGSOBJEKT BERATUNGSLEISTUNG	5
2.1 Definition, Merkmale und Abgrenzung Beratungsleistung	5
2.2 Motive für die Beschaffung von Beratungsleistungen	6
2.3 Bedeutung der Beratungsleistung für die Beschaffungsstelle	7
3 BERATUNGSERFOLG UND WIRTSCHAFTLICHKEIT	9
3.1 Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte	9
3.2 Kostenelemente der Beratungsleistung	10
3.3 Wirtschaftlichkeitsaspekte von Beratungsleistungen	11
4 HEUTE VERWENDETE BESCHAFFUNGSMODELLE	14
4.1 Einzelvergabe von Aufträgen	14
4.2 Rahmenverträge für Beratungsleistungen	14
4.3 Personalverleih	15
5 LÖSUNGSANSÄTZE FÜR WIRTSCHAFTLICH OPTIMALE BERATUNGSLEISTUNGEN	16
5.1 Beschaffungsprozess des geeignetsten Beraters	16
5.2 Einsatz eines Prozessbegleiters	20
5.3 Einsatz Rahmenverträgen und Mini-Tender	22
6 SCHLUSSFOLGERUNGEN	25
LITERATURVERZEICHNIS	27
SELBSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	29
VERÖFFENTLICHUNG DER ARBEIT	30

1 Einleitung

Die öffentliche Hand hat einen grossen Bedarf an Beratungsleistungen. Gemäss einem Artikel des Tages Anzeigers¹ aus dem Jahr 2014, sind die Ausgaben für Beratungsleistungen zwischen 2009 und 2013 kontinuierlich von CHF 470 Mio. auf CHF 858 Mio. angestiegen. Gemäss eines Informationsblatts des EDA² beträgt der Anteil des Bundes am öffentlichen Beschaffungsvolumen rund 20%. Ca. 10% des Beschaffungsvolumens entfällt auf Beratungsleistungen. Wenn Kantone und Gemeinden anteilmässig in gleichem Umfang Beratungsleistungen beziehen, dann würde dies einem Gesamtvolumen von ca. CHF 4 Mrd. entsprechen.

Zweifellos besteht bei der öffentlichen Hand eine grosse Nachfrage für Beratungsleistungen. Umso bedeutsamer ist es, dass die Beschaffung dieser Leistungen wirtschaftlich möglichst effektiv erfolgt und das Resultat der Leistungen einen möglichst grossen Mehrwert im Verhältnis zu den Kosten erzielt.

In dieser Arbeit sollen Lösungsansätze aufgezeigt werden, wie die Beschaffung solcher Dienstleistungen gestaltet werden kann und welche Massnahmen die wirtschaftliche Umsetzung bzw. Nutzung dieser Dienstleistungen unterstützen.

Dazu wird das Beschaffungsobjekt Beratungsleistung näher definiert, Überlegungen zum Erfolg von Beratungsprojekten sowie Faktoren der Wirtschaftlichkeit angestellt und Lösungsansätze für die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit vorgestellt werden.

¹ Vgl. Wid, 2014: Bund gibt mehr für externe Beratung aus

² Vgl. DEA, 2014: Informationsblatt Öffentliches Beschaffungswesen

2 Das Beschaffungsobjekt Beratungsleistung

Wie bei jeder Beschaffung ist es auch bei der Beschaffung von Beratungsleistungen wichtig, die Eigenschaften des „Beschaffungsgut“ zu verstehen.

2.1 Definition, Merkmale und Abgrenzung Beratungsleistung

In der Literatur lässt sich nicht die Eine gültige Definition für Beratungsleistung finden.

Greiner und Metzger³ definieren Unternehmensberatung als „... an advisory service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyze such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, in the implementation of solutions“. In ähnlicher Weise definiert Prof. Dr. Rolf-Dieter Reineke im Gabler Wirtschaftslexikon⁴ den Begriff Consulting.

Beide Definitionen sind auf das klassische Verständnis von Unternehmens- bzw. Managementberatung ausgerichtet. Die Verwendung des Begriffs der Beratungsleistung geht heute aber durchaus über die enge Interpretation der Definitionen hinaus. Gerade im Umfeld von ICT, sind es oft nicht rein betriebswirtschaftliche sondern auch technische Problemstellungen bzw. ein Mix aus betriebswirtschaftlichen und technischen Problemstellungen, für die Beratungsleistungen in Anspruch genommen werden.

Aus den Definitionen von Reineke, Greiner und Metzger lassen sich aber wesentliche Merkmale ableiten, welche dabei helfen Beratungsleistungen von Leistungen mit allgemeinem Dienstleistungscharakter abzugrenzen.

Beratungsleistungen umfassen folgende Merkmale:

1. Die Leistungen dienen der Lösung einer individuellen Problemstellung, die sich individuell auf die Situation des Auftraggebers bezieht und haben meist Projektcharakter.

³ Vgl. Greiner, Metzger (1983), S. 7

⁴ Vgl. Springer Gabler Verlag, Reineke, Stichwort Consulting

2. Die Beratungsleistung umfasst einen Problemlösungsprozess bestehend aus den Phasen die Problemspezifikation, Problemanalyse und Erarbeitung der Problemlösung und wird in direkter Interaktion mit dem Auftraggeber und seiner Organisation erbracht.
3. Die Leistung wird durch Personen erbracht, die für solche Problemlösungen ausgebildet und qualifiziert sind.
4. Die Leistung wird in einer unabhängigen und objektiven Art und Weise erbracht.
5. Die Verantwortung und Entscheidungskompetenz über die Umsetzung der Problemlösung verbleibt beim Auftraggeber.

Auch mit diesen Merkmalen können Beratungsleistungen nicht scharf von Dienstleistungen abgegrenzt werden. Zum Beispiel stellt sich die Frage, ob eine Projektleitung eine Dienst- oder Beratungsleistung darstellt.

Wichtigstes Kriterium ist, dass es bei der Beratungsleistung um die Lösung einer konkreten Problemstellung des Auftraggebers in direkter Interaktion geht.

2.2 Motive für die Beschaffung von Beratungsleistungen

Im Wesentlichen lassen sich drei Dimensionen unterscheiden, die einen Bedarf an Beratungsleistungen auslösen.

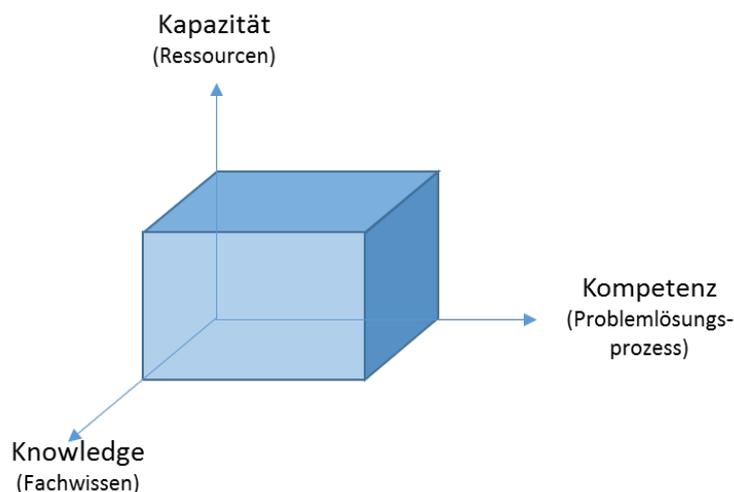


Abbildung 1: Hauptauslöser für Beratungsbedarf

Fehlendes Knowledge

Ein klassischer Auslöser für Beratungsbedarf ist fehlendes Knowledge (zu Deutsch Fachwissen) zu einem Thema. Es gibt sehr fachspezifische Themen für die es generell wenige Spezialisten gibt und der interne Aufbau solcher Fachspezialisten rechnet sich oft nicht.

Fehlende Kompetenz

Mit der fehlenden Kompetenz ist v.a. Problemlösungs- und Methodenkompetenz gemeint. Die Problemlösungskompetenz ist im Gegensatz zu Fachwissen nicht lernbar, sondern ist eine Kombination von individuellen Fähigkeiten (z.B. analytisches und konstruktives Denken), Erfahrungen, sozialen Eigenschaften und einem strukturierten Problemlösungsverfahren.

Oft fehlt Auftraggebern nicht Fachwissen für eine Problemlösung sondern die eigentliche Problemlösungskompetenz.

Fehlende Ressourcen

Ein weiterer typischer Auslöser ist das Fehlen qualifizierter, personeller Ressourcen um eine Problemstellung zu lösen.

Weitere Auslöser

Nippa und Schneiderbauer (2004)⁵ führen in Ihrer Kategorisierung der Beauftragungsgründe zusätzlich auch noch das Thema der Entscheidungsdurchsetzung an. Klassische Beratungsmandate beeinflussen stark politisch geprägte Entscheidungsprozesse, organisationsübergreifende Entscheidungen und können den Entscheidungsprozess beschleunigen.

2.3 Bedeutung der Beratungsleistung für die Beschaffungstelle

Der Einsatz von Beratern ist für die Vergabestelle in der Regel ein zentraler Erfolgsfaktor, wenn sie nicht in der Lage ist, die ihr gestellte Aufgabenstellung selbst zu erfüllen. Aufgrund des Kostendrucks in der Verwaltung ist die Personalstruktur so ausgerichtet, dass die Geschäfte im normalen Rahmen

⁵ Vgl. Nippa, Schneiderbauer (Hrsg.) (2004), S. 11

bewältigt werden können. Darüberhinausgehende Anforderungen können aber nicht mehr aus eigener Kraft bewältigt werden.

Typischerweise werden Berater hinzugezogen, um grosse, komplexe Projekte umzusetzen oder Entscheidungen für wichtige Fragstellungen vorzubereiten. Das Scheitern solcher Beratungsmandate hat hohe Kosten zur Folge. Bei einem Misserfolg steht wesentlich mehr als „nur“ die Kosten für die Beratungsleistungen auf dem Spiel, wenn man bedenkt, dass die Folgekosten eines Fehlschlags um Faktoren grösser sind als die Kosten für die eigentliche Beratung.

3 Beratungserfolg und Wirtschaftlichkeit

3.1 Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte

Rund ein Drittel aller Beratungsmandate scheitern, weil Unternehmen sich die falschen Berater aussuchen⁶. Damit ist gemeint, dass die erzielten Ergebnisse nicht den Erwartungen entsprechen bzw. konkrete Ergebnisse ausbleiben. Ein ähnliches Bild zeigt die Chaos Studie der Standish Group⁷. Fast 20 % der IT Projekte scheitern und jedes zweite Projekt dauert länger und ist teurer als geplant, obwohl dies ein typisches Einsatzgebiet für Berater ist.

Eine Studie der Cardea AG⁸ ging u.a. der Frage nach, warum Beratungsprojekte scheitern. Die Top 3 Gründe der befragten Führungskräfte waren:

- 90.6% Nennung: „Projektziele werden aus den Augen verloren (oder ändern sich gar)“
- 89.5% Nennung „Qualifikation der Berater stimmt nicht mit deren Einsatzgebiet überein“
- 88.7% Nennung „Projektteam hat nicht die volle Unterstützung des Managements“

Prof. Dr. Peter Rohner unterscheidet in seiner Präsentation⁹, anlässlich der IT Beschaffungskonferenz 2015, als wesentliche Einflussgrößen auf den Projekterfolg zum einen die „Reife der Managementkomponenten“ und zum anderen die „Ausprägung der Kontextfaktoren“.

Als die ersten drei Elemente dieser Managementkomponenten (in sachlogischer Reihenfolge) nennt Prof. Rohner „Ziele des Vorhabens“, „Business Case“ und „Projektsteuerung“. Wie wichtig diese Elemente für den Gesamterfolg sind, unterstreicht die bereits erwähnte Studie von Cardea.

⁶ Vgl. Klesse,: Warum so viele Beratungen kläglich scheitern

⁷ Vgl. The Standish Group: The CHAOS Report (1994)

⁸ Vgl. Cardea AG: Return on Consulting

⁹ Vgl. Rohner, (2015), S. 15: Project Leadership in grossen, komplexen (IT)-Projekten

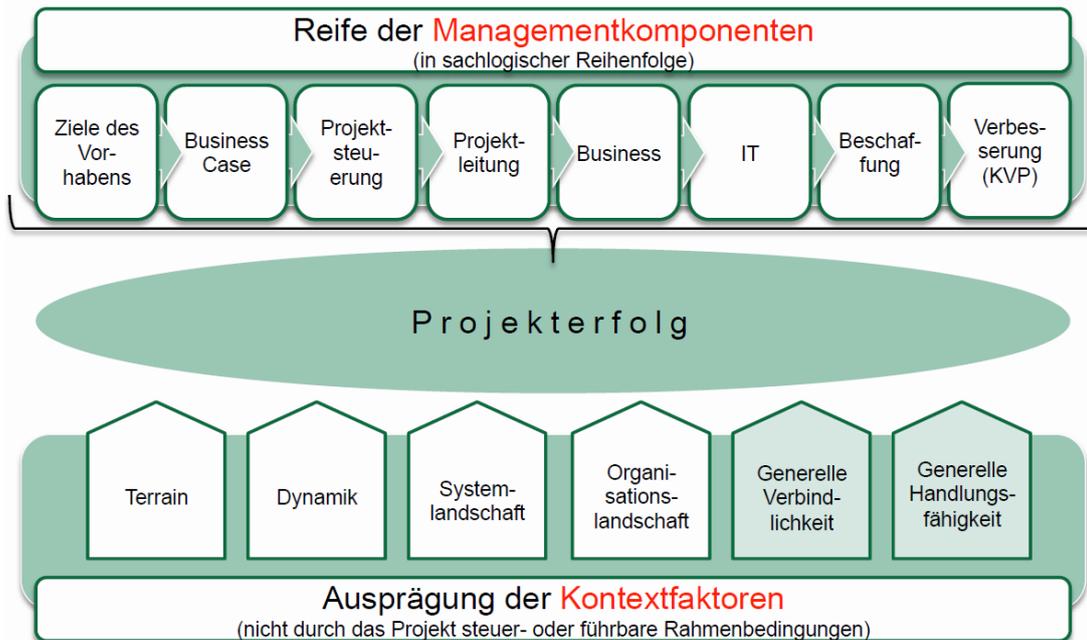


Abbildung 2: Einflussfaktoren auf den Projekterfolg¹⁰

Aus der Analyse von Prof. Rohner zu gescheiterten Projekten geht hervor, dass selbst wenn auf Stufe der Managementkomponenten alles „richtig gemacht“ wurde, können Projekte dennoch scheitern. In diesen Projekten sind die Kultur- und Umfeldeinflüsse der Kontextfaktoren entscheidend. Dies bedeutet, dass Sach-, Fach- und Methoden Kompetenz zwar wichtige Voraussetzung sind, aber alleine nicht den Erfolg sicherstellen.

Aus den Studien kann abgeleitet werden, dass Voraussetzung für den Erfolg von (Beratungs-) Projekten ist, dass der Auftraggebers über das ganze Projekt hinweg seine Rolle wahrnimmt, der richtige Berater eingesetzt wird, die Ziele klare definiert und von allen Akteuren entsprechend gehandelt wird. So kann auch positiv auf die Kultureinflüsse eingewirkt werden, was das Risiko zu scheitern weiter reduziert.

3.2 Kostenelemente der Beratungsleistung

Im Gegensatz zu anderen Beschaffungsgütern erscheint die Kostenberechnung für den Einsatz von Beratern einfach zu sein.

¹⁰ Vgl. Rohner, (2015), S. 15

Direkte Kosten

Verbreitet werden Stunden- oder Tagessätze vereinbart. Das Modell Fixpreis wird zwar auch eingesetzt, stellt aber hohe Anforderungen sowohl an den Auftraggeber wie auch an den Auftragnehmer.

Weitere Kosten entstehen im Rahmen der Leistungserbringung beim Berater und werden an den Auftraggeber weitergereicht (z.B. Reisekosten, administrative Kosten). Auch wenn, wie heute üblicher, diese in den Tages- oder Stundensatz integriert werden, sind sie lediglich als solche nicht mehr erkennbar.

Indirekte Kosten

Eine Faustregel besagt, dass in klassischen Beratungsmandaten auf ein Berater Tag seitens des Auftraggebers ein bis zwei Arbeitertage zu leisten sind. Dabei wird unterschätzt, dass dies für den Auftraggeber ein erheblicher Aufwand bedeutet. Die Mitwirkungspflichten können bei Vollkostenbetrachtung leicht mehr als zweidrittel der Beratungskosten ausmachen.

Stehen die internen Ressourcen dann nicht wirklich zur Verfügung, übernehmen meist die Berater deren Aufgaben. Dadurch verschieben sich die Aufwände von indirekten Kosten zu höheren direkten Beratungskosten.

In öffentlichen Beschaffungen dürfen die indirekten Kosten nicht ohne weiteres in die Evaluation der Angebote einbezogen werden. Dennoch sollten die Vorgehensmethoden verglichen werden, um zu verstehen, welche Anforderungen an die Mitwirkungspflichten gestellt werden.

3.3 Wirtschaftlichkeitsaspekte von Beratungsleistungen

Bei der Wirtschaftlichkeit einer Beratungsleistung geht es darum, den Nutzen / Erfolg der Leistung den damit verbundenen Kosten gegenüberzustellen. Gemäss Hummel und Zander¹¹ kann der Beratungserfolg in die drei Dimensionen Effektivität, Effizienz und Qualitätskriterien unterteilt werden. Zu den Qualitätskriterien zählen die Autoren u.a. Nachhaltigkeit, Signifikanz. Die möglichst anhaltende Wirkungsentfaltung des Ergebnisses der Beratungs-

¹¹ Vgl. Hummel und Zahnder, S136

leistung ist aber die eigentliche Zielsetzung eines solchen Mandates. Der Begriff der Nachhaltigkeit in seiner ursprünglichen Bedeutung, gibt dies meines Erachtens deutlich besser wieder.

In Anlehnung des Modells von Hummel und Zander¹² stellt die folgende Darstellung die wichtigsten Zusammenhänge erfolgreicher Beratung dar.

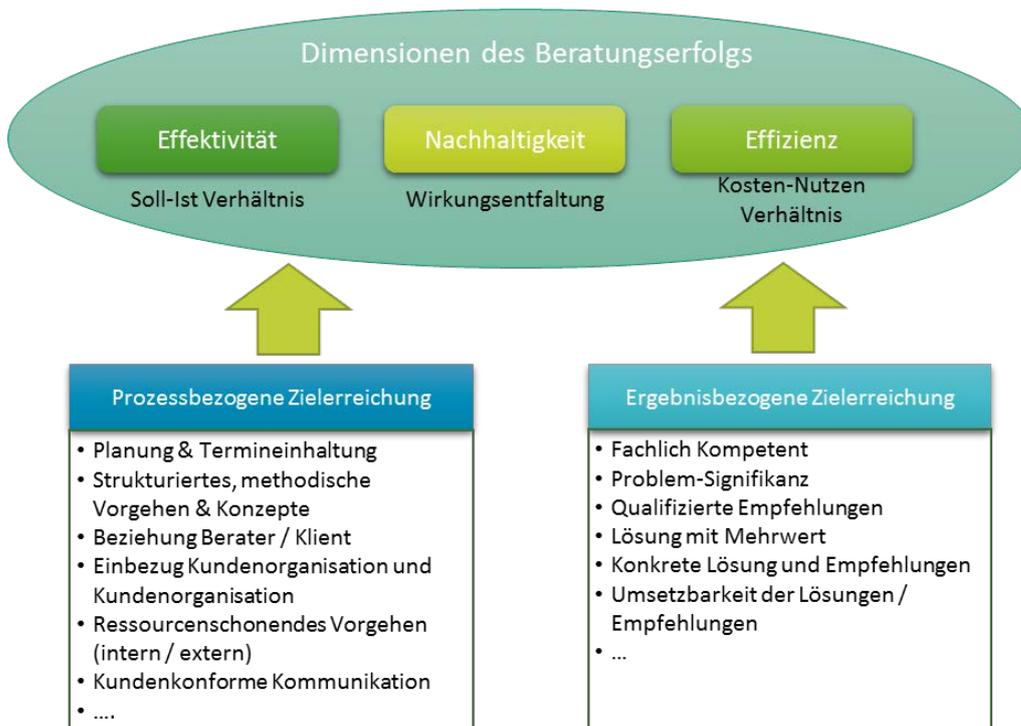


Abbildung 3: Dimensionen des Beratungserfolgs

Als Teil der Initialisierung von Projekten und Beratungsmandaten werden meist Überlegungen zum Mehrwert der Lösung gegenüber den zu erwarteten Kosten angestellt. Oft werden dabei die erhofften positiven Effekte zu hoch bewertet und der damit verbundene Aufwand zu tief geschätzt. Eher selten wird im Nachhinein überprüft inwieweit das erhoffte Kosten-Nutzen Verhältnis auch tatsächlich erzielt wurde zumal der Nutzeneffekt oft verzögert eintritt.

Das eigentliche Ziel der Beratungsleistungen, die Nachhaltigkeit der Lösung, wird massgeblich durch den Prozess bzw. die Art und Weise der Lösungserarbeitung beeinflusst. Das bedeutet, dass nicht nur das Resultat mit den di-

¹² Vgl. Hummel und Zahnder, S136

rekten Kosten (Beratungskosten) gegenüberzustellen ist, sondern der Weg dorthin ebenso wichtig ist, wenn nicht wichtiger. Daher ist in der Gesamtüberlegung das Vorgehen des Beraters von grösserer Bedeutung als die Höhe des Kostenansatzes im Vergleich zu seinen Mitbewerbern.

4 Heute verwendete Beschaffungsmodelle

Für die Beschaffung von Beratungsleistungen kommen heute vorwiegend drei Modelle zum Einsatz

- Einzelvergabe von Aufträgen
- Rahmenverträge für Beratungsleistungen
- Verträge mit Personalverleihfirmen

Welches der Modelle angestrebt wird, ist meist vom Motiv bzw. Auslöser (Fachwissen, Kompetenz, Kapazität, Entscheidungsdurchsetzung etc.) für den Beratungsbedarf abhängig.

4.1 Einzelvergabe von Aufträgen

Die Einzelvergabe von Aufträgen ist das klassische Beratungsmandat. Für ein konkretes Problem oder eine konkrete Fragestellung wird ein Berater engagiert.

Auslöser für den Beratungsbedarf in diesem Szenario ist typischerweise das Fehlen des entsprechenden Fachwissen und/oder der notwendigen Kompetenzen (Problemlösungskompetenz) auf Seiten des Auftraggebers.

Für die öffentliche Verwaltung hat die Einzelvergabe aber erhebliche Nachteile. Wird der Schwellwert zu einer GATT/WTO Ausschreibung überschritten, muss ein aufwändiger Prozess durchlaufen werden, der zu einer zeitlichen Verzögerung führt. Gerade bei der Lösung dringender Probleme sind solche „Wartefristen“ eine grosse Einschränkung.

Viele Probleme und Fragestellungen lassen sich aber auch mit Beratungsmandaten im unterschweligen Bereich umsetzen, wenn der Prozess straff und professionell geführt wird.

4.2 Rahmenverträge für Beratungsleistungen

Heute im Trend ist der Abschluss von Rahmenverträgen mit Beratungsunternehmen wenn der Auftraggeber in einem Themenkomplex (Systemeinführung, Neuausrichtung etc.) über eine längere Zeit einen Beratungsbedarf hat.

Typischer Auslöser ist, dass der Auftraggeber nicht über entsprechende Fachwissen und die entsprechenden personellen Ressourcen verfügt.

Für den Auftraggeber ist dieser Ansatz interessant, weil er nur einmal den Prozess einer GATT/WTO Ausschreibung durchlaufen muss und dann „Ruhe“ hat. Die Auftragsvergabe erfolgt über einen fest definierten Mechanismus oder auf Basis von Mini-Tender.

Das Problem bei Rahmenverträgen ist, dass die Anbieter ihre besten Beraterprofile präsentieren, um eine möglichst hohe Punktzahl zu erreichen. Diese stehen aber oft zum Bedarfszeitpunkt nicht zur Verfügung und werden durch andere ersetzt für die sich die Vergabestelle ggf. nicht entschieden hätte.

4.3 Personalverleih

Anders als beim Einzelauftrag und dem Rahmenvertrag steht beim Personalverleih als Auslöser die temporäre Beschaffung von fachlich qualifiziertem Personal im Vordergrund. Dem Auftraggeber werden keine Vorschläge für das Vorgehen zur Problemlösung unterbreitet, sondern lediglich qualifizierte Ressourcen angeboten. Insofern stellt sich auch die Frage, ob es sich dabei um Beratungsleistungen im eigentlichen Sinn handelt.

Da der Personalverleih als solches nicht ausschreibungspflichtig¹³ ist, ist dies für öffentliche Auftraggeber auf Bundesebene ein interessanter Weg kurzfristig und über qualifiziertes Personal verfügen zu können.

Der Ansatz des Personalverleihs setzt voraus, dass der Auftraggeber selbst über ausreichend Problemlösungskompetenzen verfügt, da es alleine in seiner Verantwortung liegt, ein methodisches und strukturiertes Vorgehen zur Lösung zu entwickeln.

¹³ Vgl. Bhend: Beschaffungen zwischen Personalverleih und Dienstleistungsvertrag, S 11

5 Lösungsansätze für wirtschaftlich optimale Beratungsleistungen

Um wirtschaftlich das beste Ergebnis aus Beratungsleistungen zu erhalten werden im Folgenden drei Lösungsansätze dargestellt, um dieses Ziel zu erreichen.

5.1 Beschaffungsprozess des geeignetsten Beraters

Entscheidend ist es den bzw. die richtigen Berater mit dem besten PreisLeistungsverhältnis an Board zu haben.

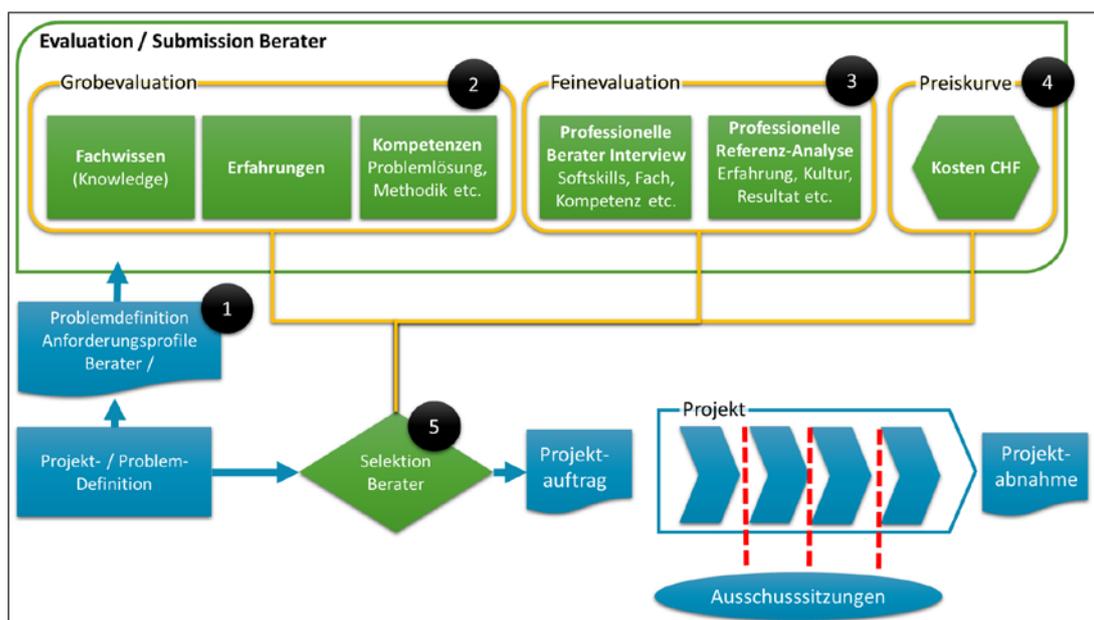


Abbildung 4: Evaluationsprozess Beraterleistung

Der vorgeschlagene Ablauf orientiert sich am Vorgehen professioneller Personalsucher (Headhunter) zur Qualifikation ihrer Kandidaten. Dieses Vorgehen eignet sich dann, wenn für eine konkrete Problemstellung der Anbieter dazu verpflichtet wird, den präsentierten Berater im Projekt in der entsprechenden Rollen einzusetzen. Bei Rahmenverträgen kann dieses Vorgehen in einer etwas angepassten Form eingesetzt werden (siehe Kapitel 5.3)

5.1.1 Problemdefinition und Anforderungsprofil Berater (1)

Um Berater erfolgreich evaluieren zu können braucht es ein spezifisches und differenziertes Anforderungsprofil. Dies kann nur auf der Basis einer guten Definition der Problem- bzw. Fragstellung erfolgen.

Mit der Problemanalyse wird verhindert, Berater mit den falschen Qualifikationen einzusetzen. Ein Organisations- oder Führungsproblem zum Beispiel kann nicht nachhaltig durch Systemanpassungen gelöst werden, sondern nur durch Lösung des ursprünglichen Problems.

Auf Basis der Problemdefinition und dem Anforderungsprofil lassen sich differenzierte Zuschlagskriterien für die Ausschreibung erarbeitet werden, welche u.a. Ausbildung, Erfahrung umfasst, aber auch z.B. strukturierte Projektbeschreibungen nach Vorgabe der Vergabestelle sowie strukturierte Interviews und Referenz-Analysen. Dies ergibt ein differenziertes Bild über die Fähigkeiten des Beraters.

Die Problemdefinition und das Anforderungsprofil sind zentrale Elemente des Bedarfsmanagement, denn daraus lassen sich wichtige Elemente wie Umfang, Volumen, zeitliche Anforderungen für das gesamte Unterfangen ableiten und den Beratungsbedarf mit Make or Buy Überlegungen steuern.

5.1.2 Grobevaluation (2)

Nach der formellen und Eignungsprüfung ist es sinnvoll, abhängig von der Anzahl der Angebote jene zu identifizieren, welche keine Chancen auf den Zuschlag haben und diese in der Feinevaluation zurückzustellen.

Fachwissen

Zu definieren ist, welches Fachwissen der Berater benötigt und wie tief dieses sein muss, um die gestellte Aufgabe lösen zu können. Wird der Berater nicht nur als Themenexperte benötigt, sondern um eine Gesamtlösung zu erarbeiten, dann muss er auch die erfolgreiche interdisziplinäre Lösungsgestaltung nachweisen können.

Erfahrungen

Aufgrund der Problemstellung muss überlegt werden, welche Erfahrungen wirklich relevant für die konkrete Situation des Auftraggebers sind. Berater mit einem breiten Erfahrungsschatz (Themengebiete, Kunden, Industrien etc.) sind meist flexibler das Thema des Auftraggebers ganzheitlich zu erfassen, auf individuelle Fragestellungen einzugehen und kundenspezifische Lösungen zu entwickeln.

Selten werden Erfahrungen im Umgang mit kritischen Situationen wie z.B. festgefahrenen Projekten als Anforderung definiert. Solche Erfahrungen sind in Beratungsmandaten aber meist von grösster Bedeutung.

Kompetenzen

Im Anforderungsprofil lassen sich Schwerpunkte im Bereich der Kompetenzen festlegen (z.B. Problemlösung, Methodik etc.). Wird der Berater nicht nur als Themenexperte benötigt, dann ist die Kompetenz zur interdisziplinären Beratung wichtig.

Auswertung Grobevaluation

Nach der systematischen Auswertung und Bewertung der eingereichten Unterlagen sollte sich ein klares Bild abzeichnen, welche Angebote aus qualitativer Sicht und zusammen mit der Preiskurve für einen Zuschlag geeignet sind und Chancen auf den Zuschlag haben.

5.1.3 Preiskurve (3)

Aufgrund der meist hohen Bedeutung der Qualifikationen und Eigenschaften des Beraters, ist für Beratungsleistungen der Preis eher im tieferen, zulässigen Bereich zu gewichten. Ebenso sollte die Preiskurve nicht steil angesetzt werden.

5.1.4 Feinevaluation (4)

Mit der Durchführung von professionellen Interviews und Referenz-Analysen kann eine differenzierte Bewertung zwischen den Beratern herausgearbeitet werden, die eine nachvollziehbare Bewertung zulässt. Dazu müssen die Interviews und Referenz-Analysen inkl. Bewertung detailliert vorbereitet werden.

Berater Interview

Auf Basis der Schwerpunkte des Anforderungsprofils wird ein strukturierter Ablauf vorbereitet und die Gesprächsmethodik, die Themen und deren Reihenfolge festgelegt. Im Interview kann z.B. die Ausdrucksfähigkeit oder der Umgang in Stresssituationen bewertet und Angaben über Fachwissen, Erfahrungen sowie Kompetenzen verifizieren werden. Anhand einer Fallbespre-

chung kann beurteilt werden, wie ein Berater an die Problemstellung herangeht und wie er einen Lösungsweg entwickelt.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten für den Gesprächs-Setup z.B. Interview durch ein Panel oder ein Interviewer mit Beobachtern. Um den Ablauf möglichst gleich durchzuführen, ist die Variante mit einem Interviewer und 2-3 Beobachtern sinnvoll, da sich im Panel schnell eine Eigendynamik entwickelt. Die Beobachter konzentrieren sich auf die Bewertung des Beraters sowie die Einhaltung der Spielregeln und der Interviewer auf den Ablauf und das Gespräch selbst. Damit ist eine grösstmögliche Vergleichbarkeit sichergestellt.

Referenz-Analyse

Die Referenz-Analyse sollte mehr als eine Überprüfung der Angaben aus der Ausschreibung sein. Die Referenz-Analyse bietet vielmehr die Chance von anderen Kunden zu erfahren, wie der Berater Probleme löst, ob er darin erfolgreich und wie die Interaktion mit der Kundenorganisation war. Analog dem Interview sind die Schwerpunkte (Fach, Vorgehen und Methodik, Kultur, Social Skills etc.) und der Gesprächsablauf immer gleich.

Auch für die Referenz-Analyse macht der Setup mit einem Gesprächsführer und zwei Beobachter Sinn. Wenn immer möglich sollten persönliche Gespräch mit dem Auskunftgeber durchgeführt und ausreichend Zeit für das Gespräch eingeplant werden. Nur im Ausnahmefall sollten die Gespräche telefonisch geführt werden, da dabei informelle Hinweise verloren gehen.

Auswertung der Feinevaluation

Damit die Bewertung nachvollziehbar ist, vergeben die Beobachter nicht nur zu den einzelnen Kriterien Noten nach festgelegten Kriterien sondern machen aus stichwortartige Bemerkungen zur Bewertung.

5.1.5 Selektion Berater (5)

Für jede Gruppegruppe (Grobevaluation, Feinevaluation und Preiskurve) ist eine Gewichtung zwischen 30% und 40% sinnvoll. Je nach Ausgangslage kann entweder der Preis oder die fachlichen Kriterien etwas stärker gewichtet werden. Somit erhält das Angebot mit dem besten PreisLeistungsverhältnis den Zuschlag.

5.1.6 Evaluation von Teams

Häufig wird nicht ein Berater sondern ein ganzes Teams gesucht. In diesen Fällen macht es Sinn, sich in der Feinevaluation auf die Schlüsselpersonen des Beraterteams zu konzentrieren, nämlich jene Personen, die die Lösung massgeblich prägen und die intensivste Interaktion mit dem Kunden haben.

5.2 Einsatz eines Prozessbegleiters

Die Evaluation eines Beraters oder Beratungsteams ist ein anspruchsvoller und arbeitsintensiver Prozess. Mit der Evaluation des Beraters alleine ist noch nicht sichergestellt, dass die Umsetzung und somit die Beratungsleistung möglichst wirtschaftlich erfolgt. Für den Erfolg solcher Mandate braucht es seitens des Auftraggebers eine regelmässige Auseinandersetzung mit dem Projekt und dem Berater.

Für den Auftraggeber sind folgende Themen meist eine Herausforderung:

- Wenig Zeit für die Auseinandersetzung mit dem Problem, der Problemlösung und dem Projekt
- Natürliches Gefälle zwischen dem „wissenden“ Berater und dem Auftraggeber
- Wenig oder keine eigene Erfahrung mit Beratern
- Wenig oder keine Erfahrung in der Evaluation von Beratern

Um dies auszugleichen kann der Einsatz eines Prozessbegleiters mit langjähriger Beratungserfahrung für den Auftraggeber ein wichtiges Instrument sein. Sein Hauptauftrag ist die Sicherstellung des zielgerichteten Vorgehens, die Reflexion des Auftraggebers in seiner Rolle sowie dessen Unterstützung.

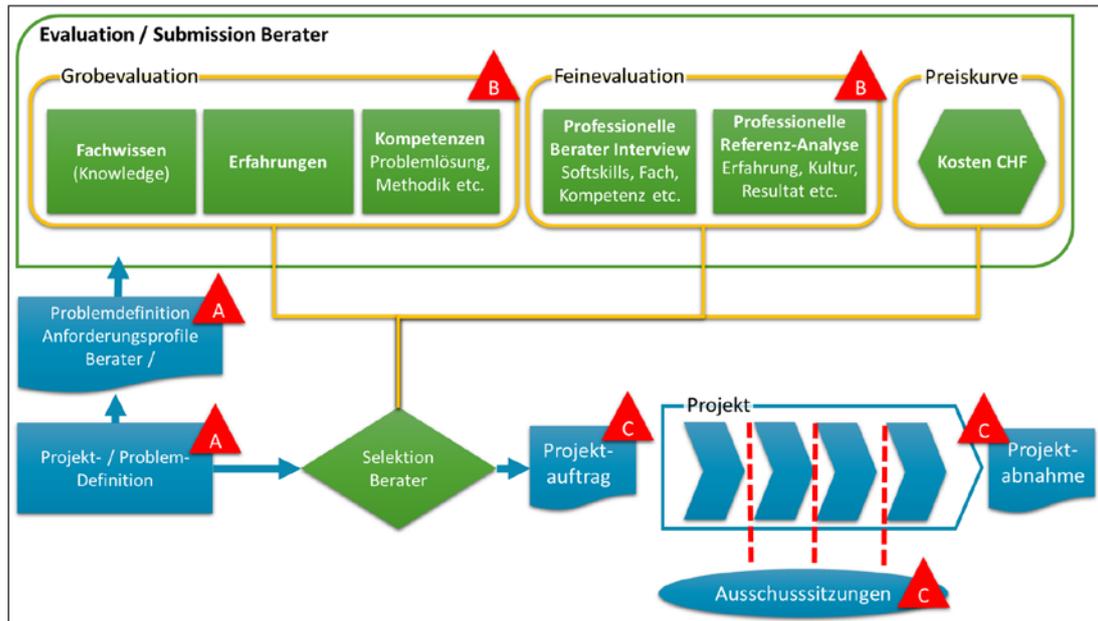


Abbildung 5: Unterstützungsbereiche des Prozessbegleiters

5.2.1 Problemdefinition und Anforderungsprofil (A)

Der Prozessbegleiter kann eine Grobanalyse der Situation sowie die Formulierung der Problem- oder Fragestellung vornehmen. In einer Aussensicht sind Probleme neutraler erkennbar.

Mit seiner Beratungserfahrung unterstützt er die Entwicklung des Anforderungsprofils und plausibilisiert, ob die Anforderungen zur Aufgabenstellung passen, ob sie übertrieben hoch sind oder wesentliche Aspekte fehlen.

5.2.2 Berater Evaluation (B)

Insbesondere in der Feinanalyse ist ein aussenstehender Prozessbegleiter hilfreich. Er verfügt meist über mehr Erfahrung in Interviews von Beratern und Referenzgebern. Dies erlaubt dem Auftraggeber ausserdem sich voll auf die Beobachtung und Bewertung der Gespräche zu konzentrieren.

5.2.3 Projektbegleitung (C)

In der Projektumsetzung sind die grössten Gefahren, dass das Ziel aus den Augen verloren wird¹⁴, die Delegation des Problems an den Berater oder das

¹⁴ Vgl. Cardea AG: Return on Consulting

sich der Auftraggeber nicht mehr ausreichend kritisch mit dem Thema auseinandersetzt.

Die Aufgabe des Prozessbegleiters besteht in der Unterstützung des Auftraggebers das Projekt fokussiert und resultatorientiert umzusetzen.

Aufgrund seiner Projektarbeit wächst der Wissensvorsprung des Beraters. Dies erhöht weiter das Gefälle zwischen Auftraggeber und Berater mit der Gefahr, das Fragen nicht gestellt und Berateraussagen nicht hinterfragt werden. Ein beratungserfahrener Prozessbegleiter kann neutral mitdenken, ist es gewohnt kritische Fragen zu stellen und lässt sich nicht von beeindruckenden Beraterphrasen einschüchtern.

Am Ende des Projektes kann der Prozessbegleiter die Abschlussarbeiten prüfen. Werden solche Abschlussarbeiten nicht sorgfältig wahrgenommen, geht oft ein echter Mehrwert aus dem Beratungsprojekt verloren z.B. erhobene Analysedaten und Auswertungen die auch sonst für den Auftraggeber nützlich sind.

5.3 Einsatz Rahmenverträgen und Mini-Tender

Ein geeigneter Lösungsansatz ist die Ausschreibung von Rahmenverträgen und die Vergabe der Einzelaufträge auf Basis von Mini-Tender, wenn Beratungsleistungen zu einem Thema über längere Zeit erforderlich sind. Das vorgeschlagene Vorgehen zur Evaluation von Beratern wird im Folgenden adaptiert für Rahmenverträge und Mini-Tender dargestellt.

Rahmenverträge erscheinen auf den ersten Blick effizient zu sein, es gibt aber auch kritische Punkte zu bedenken:

- In vielen Fällen werden Rahmenverträge mit 2-3 Firmen abgeschlossen. Dies schränkt den Markt für die Mini-Tender sehr ein und schwächt die Position des Auftraggebers.
- Für Rahmenverträge werden meist hohe Anforderungen an die Anbieter gestellt, die nur grosse bzw. grössere Unternehmen erfüllen. Eine grössere Diversifizierung würde die Position des Auftraggebers stärken.

- Ein zu kleiner Markt kann zu Einschränkungen führen den passenden Berater zu finden (Verfügbarkeit, Fachwissen, Kompetenz)
- Durch die Laufzeit des Vertrags ist der Auftraggeber lange gebunden und kann nur eingeschränkt von Marktentwicklungen profitieren.

5.3.1 Submission Rahmenverträge

Während bei der Evaluation der Berater, die Person im Vordergrund stand, steht bei den Rahmenverträgen zunächst das Unternehmen im Vordergrund.

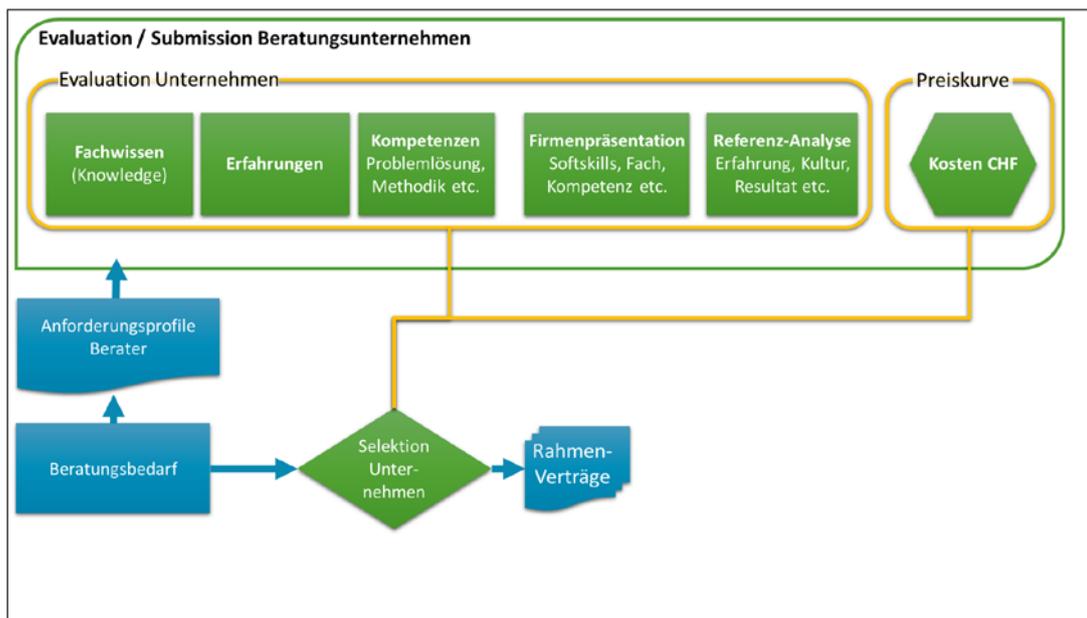


Abbildung 6: Evaluationsprozess Rahmenverträge

Will der Auftraggeber sicherstellen, dass er im Mini-Tender den besten Berater erhält, dann hilft es ihm, wenn er mit mehreren Anbietern (5, 10 oder mehr) einen Rahmenvertrag abschliesst. Die Anzahl der Anbieter ist auch davon abhängig, wie gross der Beratungsbedarf insgesamt ist. Durch geeignete Strukturierung der Eignungs- und Zuschlagskriterien, kann der Auftraggeber sich einen heterogenen Markt mit den besten Anbietern schaffen, unabhängig von deren Grösse.

5.3.2 Auftragsvergabe mit Mini-Tender

Die Auftragsvergabe zu einem konkreten Problem erfolgt mittels eines Mini-Tenders.

Bei Produktlieferungen und standardisierten Dienstleistungen kann dieser Mini-Tender rein auf Basis des besten Preisangebots erfolgen.

Bei Beratungsleistungen sollte der Mini-Tender um die Feinevaluation des Beraters ergänzt werden. Dabei muss der Anbieter verpflichtet werden den angebotenen Berater zur Leistungserfüllung einzusetzen.

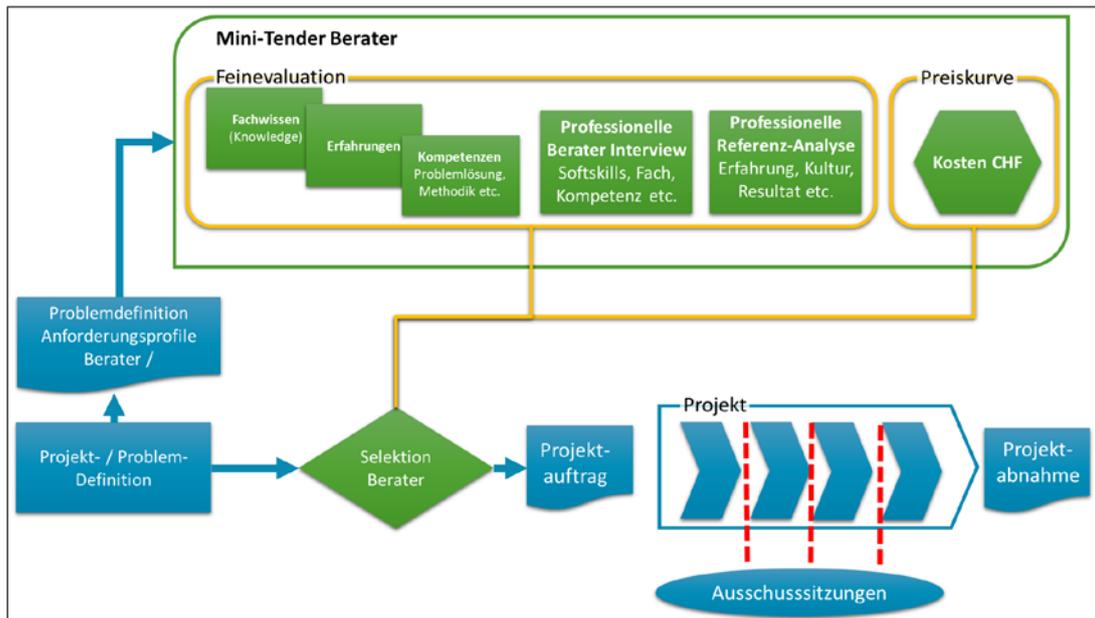


Abbildung 7: Evaluationsprozess Mini-Tender

Aufgrund der bereits bestehenden Arbeitsbeziehung wird der Schwerpunkt bei der Feinevaluation zunehmend auf das Interview mit dem Berater sowie die Referenz-Analyse ausgerichtet sein.

6 Schlussfolgerungen

Diese Arbeit hat aufgezeigt, dass die Beschaffung von Beratungsleistungen und die erfolgreiche Umsetzung von Beratungsprojekten für den Auftraggeber ein anspruchsvolles Unterfangen ist, wenn man das Ziel verfolgt in einer Gesamtsicht möglichst wirtschaftlich und nachhaltig Ziele zu erreichen. Die mögliche Hoffnung eines Auftraggebers, dass durch das Engagement von Beratern sein Problem einfach gelöst wird, zerschlägt sich schnell.

Herauszuheben ist die Bedeutung eines klaren und differenzierten Problemverständnisses durch den Auftraggeber. Ohne dieses ist er nicht in der Lage seine Rolle im Projekt wahrzunehmen und die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns mit hoher Kostenfolge steigt massiv an.

Nur mit diesem Verständnis ist der Auftraggeber in der Lage den für seine Situation richtigen Berater zu evaluieren hinsichtlich Fachwissen, Erfahrungen, Kompetenzen und nicht zu Letzt sozialen Eigenschaften, wobei den Anforderungen an die Kultur und Kompetenzen des Beraters ein hoher Stellenwert im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Lösungen einzuräumen ist.

Der Auftraggeber muss in der Lage sein, das Lösungsvorgehen des Beraters beurteilen und vergleichen zu können, um zu verstehen und einzuschätzen, was dies für seine Organisation bedeutet. Das Vorgehen hat direkte Auswirkungen auf die Mitwirkungspflichten und somit auf die Gesamtkosten (externe und interne Kosten) aber auch auf die Risiken und wirkt sich direkt auf die Nachhaltigkeit der Problemlösung und somit auf deren Wertigkeit aus.

Es mag im ersten Moment merkwürdig anmuten, wenn der Auftraggeber einen Prozessbegleiter engagiert, der ggf. ebenso ein Berater ist. Da die Wahrnehmung der Auftraggeber Rolle entscheidend für den Erfolg und somit für die Wirtschaftlichkeit des Projektes ist, macht es Sinn, dass die Auftraggeber Seite im Gegenüber zum Berater gestärkt wird im Sinne einer Sicherstellung und Optimierung des Projekterfolges. Die Erfahrung hat gezeigt, dass dies ein sinnvoller Ansatz ist, da der Prozessbegleiter uneingeschränkt die Interessen des Auftraggebers wahrnimmt und der Aufwand des Prozessbegleiters in der Regel in der Größenordnung von 10% des Gesamtvolu-

mens liegt. Abhängig von Projektgrösse und Komplexität kann dieser auch deutlich kleiner sein. Im Baubereich gibt es z.B. mit der Bauherrenvertretung bereits seit langem ähnliche Angebote.

Der Einsatz von Beratern ist in vielen Bereichen und Situationen eine zweckmässige und sinnvolle Lösung und auch oft genug die einzige Möglichkeit Ziele zu erreichen. Wenn der Prozess der Evaluation und Umsetzung professionell und strukturiert geführt wird, die Auftraggeber Seite stark aufgestellt ist, sind die Voraussetzungen für einen wirtschaftlich optimalen Einsatz von Beratungsleistungen geschaffen.

Literaturverzeichnis

- [1] Wid, Oktober 2014: Bund gibt mehr für externe Beratung aus, Tages Anzeiger, online im Internet:
<http://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/Bund-gibt-mehr-fuer-externe-Beratung-aus/story/13285660>
- [2] Direktion für europäische Angelegenheiten DEA, August 2014: Informationsblatt Öffentliches Beschaffungswesen, Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten EDA, online im Internet:
https://www.eda.admin.ch/content/dam/dea/de/documents/fs/06-FS-Oeffentliches-Beschaffungswesen_de.pdf
- [3] Greiner, Metzger (1983): Consulting to management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [4] Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Rolf-Dieter Reineke: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Consulting, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2674/consulting-v9.html>
- [5] Nippa, Schneiderbauer (Hrsg.) (2004): Erfolgsmechanismen der Top-Managementberatung. Einblicke und kritische Reflexionen von Branchenkennern. Heidelberg: Physica Verlag.
- [6] Klesse, Oktober (2011): Warum so viele Beratungen kläglich scheitern, Zeit Online, online im Internet:
<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2010-09/fehler-unternehmensberater>
- [7] The Standish Group, 1994: The CHAOS Report (1994) , online im Internet:
https://www.standishgroup.com/sample_research_files/chaos_report_1994.pdf
- [8] Cardea AG, 2010: Return on Consulting, Zürich, online im Internet:
http://www.consultingsearcher.com/content/download/4927/57948/file/Cardea_Ebook_Return-on-Consulting.pdf

- [9] Rohner, (2015), S. 15: Project Leadership in grossen, komplexen (IT)-Projekten, IT Beschaffungskonferenz 2015, Bern
http://www.ch-open.ch/fileadmin/user_upload/events/itbeschaffungskonferenz2015/01_Steuerung_und_Fuehrung_von_grossen_Informatik_Projekten.pdf
- [10] Bhend, Julia (2011): Beschaffungen zwischen Personalverleih und Dienstleistungsvertrag: Präsentation Herbstversammlung SVöB
http://www.svoeb.ch/uploads/media/Personalverleih_oder_Dienstleistungsvertrag_HV_2011_01.pdf
- [11] Hummel, Thomas R., Zander, Ernst 2009: Erfolgsfaktor Unternehmensberatung. München und Mering: Reiner Hampp Verlag

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss Artikel 36 Absatz 1 Buchstabe o des Gesetzes vom 5. September 1996 über die Universität zum Entzug des aufgrund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Bern, 31. August 2015

Matthias Rödter

Veröffentlichung der Arbeit

- Hiermit erlaube ich, meine Arbeit auf der Website der Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit zu veröffentlichen.
- Hiermit erlaube ich, meine Arbeit den anderen Teilnehmenden des CAS ICT-Beschaffungen (alle Jahrgänge) über ILIAS zugänglich zu machen.
- Ich möchte auf eine Veröffentlichung meiner Arbeit verzichten.

Die Benotung der Arbeit erfolgt unabhängig davon, ob die Arbeit veröffentlicht werden darf oder nicht.

Bern, 31. August 2015

Matthias Rödter