



Beurteilen Sie Ihren Unternehmensberater

The Consultant's Scorecard

Wie Sie Resultate und Folgen von Beratungsprojekten bewerten

Von Jack Phillips

McGraw-Hill © 2000, 400 Seiten

Noch nicht in Deutsch erhältlich

Fokus

Führung

► **Strategie**

Marketing & Verkauf

Finanzen

Personalwesen

Technologie

Produktion & Logistik

KMU

Wirtschaft & Politik

Branchen & Regionen

Karriereplanung

Ihre Finanzen

Selbst-Management

Ideen & Trends

Take-Aways

- Unternehmen wollen den erwarteten Kapitalertrag (Return On Investment, ROI) von Consultingvorhaben wissen, bevor diese beginnen.
- Immer mehr Unternehmensberater nehmen heutzutage Aufträge an, bei denen sie in Form eines prozentualen Anteils am erzielten Reingewinn entlohnt werden.
- Sowohl die Berater als auch die Unternehmen müssen lernen, die Rentabilität praktisch, genau und effizient zu kalkulieren.
- Um den ROI zu bestimmen, ist es notwendig, die erzielten Ergebnisse während der Consultingphase von anderen Einflüssen zu isolieren.
- Um effektiv zu sein, muss die Berechnung des ROI logisch und einfach aufgebaut sein. Vermeiden Sie komplexe Gleichungen.
- Der Fokus des Consulting hat sich von den Aktivitäten – also dem, was der Unternehmensberater tut – auf festgelegte Ergebnisse verlagert.
- Vor einem Consultingprojekt müssen sich alle über die genauen Erwartungen einig sein und die Erfolgsmaßstäbe gemeinsam festlegen.
- Eine Führungskraft, die einen Unternehmensberater einstellt, muss im Voraus festlegen, wie die Daten im Anschluss an das Projekt erhoben, gesammelt und ausgewertet werden sollen – Zahlen sind das A und O.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating

8

Umsetzbarkeit

8

Innovationsgrad

9

Stil

6

Besuchen Sie unsere Homepage www.getAbstract.com, um einzelne Abstracts, Abonnements oder Firmenlösungen zu erwerben. getAbstract bewertet Bücher und publiziert Buchzusammenfassungen via Internet. Abonnenten von getAbstract erhalten jede Woche ein Abstract (Buchzusammenfassung) per E-Mail zugeschickt. Jedes Abstract gewährt einen Überblick über einige zentrale Aspekte des Buches. Alle Rechte vorbehalten. Auszüge aus dem Buch mit der Genehmigung des Verlages. Das Urheberrecht am Buch verbleibt beim bisherigen Rechteinhaber. Kein Teil des Abstracts darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung von getAbstract.com AG (Schweiz) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder weiterverschickt werden.

Rezension

Beurteilen Sie Ihren Unternehmensberater

Wie jeder Unternehmensberater – und auch der Autor Jack Phillips – Ihnen bestätigen wird, sind die Zeiten, in denen ein Unternehmensberater allein von der Einführung der neuesten Trends und Ansätze in einem Unternehmen leben konnte, schon lange vorbei. Heutzutage erwarten Unternehmensleiter, dass Berater dieselben Rechenschaftsstandards erfüllen, die sie selbst jahrelang gefordert haben. Daher ist die Fähigkeit, den ROI eines Consultingprojekts zu bestimmen, sowohl für die Führungskräfte als auch für die beauftragten Unternehmensberater von zentraler Bedeutung. Phillips bietet einen praktischen Ansatz im Hinblick auf den ROI, der es schafft, den Consulting-Fachjargon und komplizierte Formeln zu umgehen. Obwohl es dem Buch an Fallstudien mangelt, die zeigen, wie bestimmte Probleme der Datensammlung und -auswertung überwunden werden können, handelt es sich hierbei um ein nützliches Buch, das ein wichtiges Teil im Consultingpuzzle darstellt. Das Wichtigste dabei ist, dass der Inhalt in gut verständlicher Weise dargelegt wird, so dass er auch von Menschen wie du und ich nachvollzogen werden kann; deshalb empfiehlt *getAbstract.com* das Buch allen Unternehmensberatern und deren Kunden.

Abstract

„Gegenüber den Kunden und dem Unternehmensmanagement zu behaupten, dass die Ergebnisse eines Consultingprojekts nicht messbar sind, bedeutet zu behaupten, dass das Consulting keinen Mehrwert erzielt bzw. dass Unternehmensberater keinen Rechenschaftsprozessen unterzogen werden sollen.“

„Der Einsatz von Unternehmensberatern ist oftmals ein unternehmenspolitischer Faktor.“

Der Kapitalertrag (ROI)

Der erste Rat eines Unternehmensberaters ist grundsätzlich: „Sie benötigen einen Unternehmensberater.“ Die heutigen Führungskräfte haben darauf eine Antwort parat: „Ihr Unternehmensberater müsst erst einmal einen umfassenden Kapitalertrag unserer Investitionen in eure Dienstleistungen beweisen.“ Heutzutage sind Unternehmensberater dazu gezwungen, einen soliden ROI nachzuweisen. Es ist jedoch schwer und oftmals auch kostspielig, diesen ROI zu messen. Die Lösung besteht darin, einen logischen ROI-Ansatz zu finden, der aufgrund seiner Einfachheit im Rahmen fast aller Budgets angewendet werden kann. Eine erfolgreiche ROI-Bewertung umfasst sechs Messwerte:

1. Die Reaktion verschiedener Interessengruppen auf die Beratung während unterschiedlicher Zeiträume.
2. Das Ausmass des stattgefundenen Lernens.
3. Der Grad, bis zu welchem der Ansatz tatsächlich am Arbeitsplatz umgesetzt wird.
4. Die tatsächlichen Auswirkungen der durchgeführten Veränderungen, einschliesslich direkter und indirekter Daten, auf die Geschäfte.
5. Der tatsächlich erzielte ROI der Investition in das Consulting, dargestellt als Verhältniszahl oder Prozentsatz.
6. Immaterielle Faktoren, d. h. indirekte Messergebnisse, die nicht in finanzielle Ergebnisse umgewandelt werden.

Die Mythen über den ROI

Das Streben nach einem Festlegen des Kapitalertrags führte zur Entstehung verschiedener Mythen:

- Der ROI ist zu komplex – Es stimmt zwar, dass es einige wenige hochkomplexe Modelle gibt, der ROI-Prozess ist im Grunde jedoch eine finanzielle Rechenschafts-

„Die Ursache-Wirkung-Beziehung zwischen dem Consulting und den erzielten Leistungen kann sehr komplex und schwer zu belegen sein, sie kann jedoch mit einer gewissen Genauigkeit nachgewiesen werden.“

„Während der Durchführung des Consultingprojekts wird die tatsächliche Leistung mit der Trendanalyse verglichen. Jede Verbesserung der Leistung im Vergleich zu den vorhergesagten Ergebnissen kann dann realistisch dem Consultingprojekt zugeschrieben werden.“

„Viele Unternehmensberater sehen den ROI-Prozess als gute Voraussetzung für die Finanzierung und den finanziellen Erfolg der Unternehmensberatung an.“

formel. Der Ertrag wird durch die Investitionen dividiert. Wenn diese Formel nicht beachtet wird, kann es zu Verwirrungen kommen.

- Der ROI ist zu teuer – Mit anderen Worten, es kostet zu viel herauszufinden, ob das, was Sie tun, kosteneffizient ist. Zwar kann die ROI-Bestimmung teuer werden, wenn sie nicht richtig organisiert und durchgeführt wird. Aber der Schlüssel zum Erfolg besteht darin, Stichproben der Projektergebnisse auszuwerten, anstatt jedes einzelne veränderte Ergebnis zu beurteilen.
- Sie benötigen keinen ROI, ausser er wird von Ihrem obersten Management gefordert – Lassen Sie sich nicht darauf ein, ausschliesslich auf die spezifischen Anforderungen des Managements einzugehen. Diese Anforderungen ändern sich: Wenn Sie nicht am Anfang nach dem ROI gefragt werden, geschieht dies vermutlich am Ende des Projekts, wenn es bereits zu spät ist, eine effektive Beurteilung zu erhalten. Entwickeln Sie daher Ihre ROI-Massnahmen bereits im Voraus.
- Der ROI spiegelt Leistungen der Vergangenheit wider – In Wahrheit kann der Prozess zur Bewertung des ROI mit einfachen Mitteln so angepasst werden, dass er eine Prognose der zukünftigen Auswirkungen des Consultingprojekts ermöglicht.
- Die Berechnung des ROI ist zu subjektiv – Dieser Irrglaube ist auf Fallstudien zurückzuführen, die auf Schätzungen basieren. Es gibt präzise Berechnungsmethoden, einschliesslich des Einsatzes von Kontrollgruppen und einer Trendanalyse. Der ROI muss nicht zwingenderweise subjektiv sein.
- Der ROI kann lediglich auf den Absatz und die Produktion angewandt werden – Die Berechnung des ROI wurde erfolgreich in Beratungsprojekten zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit, zur Verbesserung der Teamarbeit, Kommunikation, Transformation, Vielfalt, des Risikomanagements und der Umsetzung der Firmenpolitik angewendet. Jedes Projekt kann mit seiner Hilfe bewertet werden.

Wenn Unternehmensberater nicht rechenschaftspflichtig sind

Verschiedene Folgen treten ein, wenn Unternehmensberater ohne Berücksichtigung des ROI arbeiten:

- Die Verschwendung von Ressourcen – Für unbewertete Consultingprojekte kann zu viel Geld ausgegeben werden. Diese Mittel könnten für andere Projekte, die der Lösung derselben Probleme dienen, ausgegeben werden.
- Zeitverschwendung – Unternehmensberater nehmen üblicherweise einen beträchtlichen Teil der Zeit der Belegschaft in Anspruch. Oftmals werden Hunderte von Mitarbeitern damit beauftragt, die Unternehmensberater mit Informationen zu versorgen.
- Die schwindende Motivation der Belegschaft – Die Zeit der Mitarbeiter zu verschwenden verringert deren Motivation. Die Mitarbeiter sind meist der Ansicht, dass Unternehmensberater nur Mehrarbeit verursachen. Und da die Unternehmensberater ihre Vorschläge direkt dem Management unterbreiten, haben die Mitarbeiter keine direkte Vorstellung vom Beitrag des Beraters.
- Schlechte Beratung – Die Folgen schlechter Beratung können verheerend sein: sinkende Gewinne, steigende Ausgaben, sogar das drohende Scheitern eines Unternehmens.

Paradigmenwechsel

Erfolgreiche Unternehmensberater werden nicht mehr nach ihrer Arbeit auf der Grundlage ihrer Aktivitäten, sondern nach der Arbeit auf der Grundlage ihrer Ergebnisse beurteilt. Consultingprojekte werden heutzutage an ein spezifisches Unternehmensbe-

„Die Unternehmen suchen verzweifelt nach Unternehmensberatern aufgrund von ihrem externen Wissen und ihrer Expertenmeinung, in der Hoffnung, dass sie Lösungen zur Verbesserung des Unternehmens aufzeigen. Leider sind die Kunden oft enttäuscht, wenn die Produkte und Dienstleistungen nicht die erwarteten Ergebnisse erzielen, wodurch sowohl der Kunde als auch der Unternehmensberater hinsichtlich des Resultats des Projektes frustriert sind.“

„Die Bewertung der Anwendung und Umsetzung ist ein wichtiger Faktor für viele Consultingprojekte. Der Erfolg eines Consultingprojekts wäre nur schwer nachvollziehbar, wenn es nicht einen Anhaltspunkt dafür gäbe, wie gut das Projekt von den jeweiligen Interessengruppen eingesetzt wird.“

dürfnis mit messbaren Ergebnissen gebunden. Daher benötigen Führungskräfte einen neuen Ansatz, der den Einfluss des Unternehmensberaters auf den Reingewinn misst. Die Kunden fordern in vier Hauptbereichen eine Rechenschaftspflicht:

1. Die Kunden wollen greifbare Veränderungen im Anschluss an das Consulting sehen.
2. Die Kunden möchten wissen, ob prozessorientierte Veränderungen spürbare Auswirkungen auf verschiedene Unternehmenseinheiten hatten.
3. Die Kunden möchten davon überzeugt sein, dass ihre Investitionen gut eingesetzt wurden und dass der Ertrag das Projekt rechtfertigt.
4. Und schliesslich wollen sie wissen, ob das Projekt auch Verbesserungen immaterieller – d. h. wichtiger, jedoch nicht unbedingt messbarer – Aspekte des Unternehmens erzielt hat.

Die zehn Kriterien des ROI

Eine erfolgreiche Methode zur Bewertung des ROI muss

1. einfach sein, komplexe Formeln, Gleichungen oder Berechnungsmethoden vermeiden;
2. wirtschaftlich, bzw. finanziell gut durchführbar sein;
3. glaubwürdig sein, logische, vernünftig erscheinende Schritte befolgen;
4. aus der wissenschaftlichen Perspektive theoretisch gut fundiert sein und allgemein akzeptierte Methoden anwenden;
5. in der Lage sein, alle Variablen einzubeziehen, die den ROI beeinflusst haben könnten (wenn Sie nicht in der Lage sind, die Ergebnisse des Consultingprojekts von anderen Faktoren zu isolieren, wird Ihr ROI-Ergebnis verfälscht);
6. vielseitig sein, damit sie an andere Consultingprojekte angepasst werden kann, was zu erhöhter Glaubwürdigkeit führt;
7. flexibel sein, damit sie vor und nach dem Projekt angewandt werden kann;
8. anpassbar sein, damit sie gleichermaßen für direkte und indirekte (nicht greifbare) Daten funktioniert;
9. vorausschauend genug sein, die Kosten des Consultingprojekts zu berücksichtigen und einzubeziehen, und
10. sich unter einer Vielzahl von Bedingungen bewähren.

Ein Wegweiser für Kunden, um Ergebnisse zu erhalten

Wie können Sie als Kunde sicher sein, dass Ihr Unternehmensberater die erwarteten Ergebnisse erzielt? Zunächst einmal sollten Sie potenzielle Unternehmensberater genau prüfen, bevor Sie sie einstellen. Bitten Sie sie, ihre ROI-Ergebnisse aus anderen Projekten nachzuweisen. Auch wenn frühere Erfolge nicht unbedingt gute Ergebnisse für Ihr eigenes Consultingvorhaben garantieren, beweist eine gute Erfolgsquote, dass der entsprechende Berater in der Lage ist, sich auf den Nachweis Ihres Kapitalertrags zu konzentrieren. Weitere Tipps:

- Fordern Sie eine bedingte Erfolgsgarantie – Immer mehr Consultingunternehmen bieten eine solche Garantie an. Während viele Faktoren ausserhalb des Einflussbereiches des Beraters liegen, können durchaus an Bedingungen geknüpfte Garantien ausgesprochen werden.
- Definieren Sie den Aufgabenbereich – Erwartungen sind oft nicht zu erraten. Äussern Sie von Anfang an klare Vorstellungen in Bezug auf Fragen wie Beratungsdauer, Aktivitäten, Ziele, Kosten, Schritte und erwartete Ergebnisse.

„Das Informieren über die Ergebnisse spielt bei Consultingprojekten eine wichtige Rolle. Es ist nicht nur wichtig, die erzielten Ergebnisse nach Abschluss des Projekts den betroffenen Interessengruppen mitzuteilen, auch während des Projekts sollte ein Informationsaustausch stattfinden.“

„Die Ergebnisse von Consultingprojekten beinhalten sowohl direkte als auch indirekte Massnahmen. Indirekte Massnahmen sind die Vor- oder Nachteile, die aus einem Consultingprojekt hervorgehen, jedoch nicht in finanzielle Werte umgewandelt werden können oder sollen.“

- Fordern Sie eine Einschätzung der Bedürfnisse – Bevor Unternehmensberater Lösungen anbieten, sollten sie eine umfassende Einschätzung der Bedürfnisse eines Unternehmens liefern. Das trägt dazu bei, die erwarteten Ergebnisse zu bestimmen und die Lernbedürfnisse und -wünsche festzulegen.
- ROI-Vorhersage – Insbesondere bei grösseren oder kostenaufwändigen Projekten sollten Sie im Vorfeld sowie zur Halbzeit des Projekts eine ROI-Vorhersage bzw. -planung in Erwägung ziehen.
- Nennen Sie verschiedene Ziele – Verwandeln Sie Ihre Erwartungen in eine Liste von praktischen Ergebnissen, z. B. eine Erhöhung des Absatzvolumens, mehr Kundenzufriedenheit oder ein verbesserter Wiedererkennungswert des Markennamens. Eine solche Liste erwünschter Ergebnisse trägt dazu bei, dass sich Ihr Unternehmensberater auf diese Ergebnisse konzentrieren kann.

Das Abc des ROI

Für den Unternehmensberater besteht der erste Schritt der Entwicklung eines guten ROI in der Planung. Das beinhaltet unter anderem die Entwicklung angemessener Ziele und die Schaffung eines Bewertungsplans, der festlegt, wie diese Ziele gemessen werden. Bestimmen Sie die Art der zu sammelnden Daten, die Methode zur Erhebung der Daten und die Zeitpunkte, zu denen Stichproben gemacht werden sollen. Das Sammeln von Daten vor und nach dem Consultingeinsatz ist für die Berechnung des Kapitalertrags von zentraler Bedeutung. Die Daten können die Einschätzung von Bedürfnissen und Follow-up-Untersuchungen umfassen, sowie Vor-Ort-Beobachtungen, Tests und Aufgaben, Gespräche, die Beobachtung von Zielgruppen und Unternehmensleistungen. Sie benötigen einen Plan zur Analyse des ROI, der detailliert aufführt, wie das Consultingvorhaben von anderen Unternehmenseinflüssen isoliert wird, wie die Daten in finanzielle Angaben umgewandelt werden und wie die Analyse durchgeführt wird.

Das Kommunizieren der Ergebnisse ist ein Schlüsselement für deren Erzielung. Das Mitteilen positiver Informationen über das Erreichte trägt dazu bei, zusätzliche Ressourcen für das Vorhaben zu mobilisieren. Dieser Informationsaustausch sollte sich nicht auf die Führungsebene beschränken. Um eine ständige Unterstützung zu gewährleisten, müssen Sie die Informationen an alle betroffenen Unternehmensbereiche weiterleiten.

Über den Autor

Jack Phillips ist Gründer der Performance Resources Organization, eines Consulting-Unternehmens, das sich mit Rechenschaftsthemen befasst. Der Autor und Co-Autor von über 20 Büchern war bereits als Berater für AT&T, Federal Express, Motorola und Xerox tätig. Er war ausserdem stellvertretender Bankdirektor und Entwicklungs- und Ausbildungsmanager für Fortune-500-Unternehmen sowie Managementprofessor.

Schlagwörter

Consultingprojekt / Kapitalertrag / ROI-Vorhersage / Trendanalyse