



## „Return on Consulting (ROC) – Best Practice Survey“ – Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags von Beratereinsätzen

Die Nachfrage nach Beratungsleistungen steigt wieder und Unternehmen streben einen professionelleren Umgang mit externen Beratungsunternehmen an. Vor diesem Hintergrund richtet sich das Interesse der Unternehmensleitungen verstärkt auf die wertschöpfende Zusammenarbeit mit Beratern und die Sicherstellung der Qualität und der Wirtschaftlichkeit ihrer in Auftrag gegebenen Beratungsprojekte.

Die Studie "Return on Consulting (ROC) – Best Practice Survey" untersucht erstmalig aus der Perspektive der Kunden die relevanten Einflussfaktoren für die erfolgreiche Durchführung von strategischen und operativen Beratungsprojekten.

Das im Rahmen der Studie entwickelte ROC-Modell unterscheidet dabei zwischen Konzepten und Kriterien zur Messung des Erfolgs von Beratungsprojekten einerseits und Faktoren der geplanten und aktiven Steuerung und Optimierung des Return on Consulting andererseits.

Die Studie zeigt sowohl auf unternehmensweiter wie auch projektspezifischer Ebene auf, wie Unternehmen die Zusammenarbeit mit Beratern und ihre Beratungsprojekte gestalten und steuern. Darüber hinaus werden die Wirkungszusammenhänge zwischen den eingesetzten Steuerungsmaßnahmen und -instrumenten und dem erreichten Projekterfolg bzw. dem "Return on Consulting" (ROC) analysiert.

Unternehmen erhalten aus diesen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen, um Beratungsprojekte und den ROC zukünftig effektiver planen, steuern, messen und beurteilen zu können.

Grundlage der Studie "ROC – Best Practice Survey" ist eine schriftliche Befragung bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern aus verschiedenen Industriezweigen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Befragungszeitraum Dezember 2006 – Januar 2007.

### Fragestellungen der Studie:

- Was zeichnet ein erfolgreiches Beratungsprojekt aus?
- Wie kann man den Erfolg eines Beratungsprojekts messen?
- Welche Einflussfaktoren spielen für den Projekterfolg eine Rolle?
- Welche Erfolgsfaktoren gibt es sowohl auf Unternehmensseite als auch auf Beraterseite?
- Welche Maßnahmen und Instrumente der Kundenunternehmen und welche Leistungsindikatoren der Berater haben signifikanten Einfluss auf den Projekterfolg?
- Wie können Unternehmen die Steuerung und die Kosten-Nutzen-Relation ihrer Beratungsprojekte optimieren?

### Relevante Einflussfaktoren:

- Consulting Governance (unternehmensweite Steuerung und Optimierung des Beratereinsatzes)
- Project Governance (projektspezifische Steuerung und Optimierung des Beratereinsatzes)
- Relationship Quality (Kommunikation und Zusammenarbeit)
- Consulting Performance (Beraterleistungen)

## Wesentliche Studienergebnisse:

- Unternehmen investieren wieder stärker in Beratungsleistungen. Die Ausgaben für externe Beratungen sind in den letzten Jahren stark gewachsen und zwar um 23 Prozent von 2004 bis 2005 und 27 Prozent von 2005 bis 2006.
- Die Nachfrage nach Beratungsleistungen hat sich aber gegenüber früheren Jahren verändert: So nimmt die Bedeutung strategischer Themen wie z.B. Wachstum, Innovation und Internationalisierung bei der Vergabe von Beratungsmandaten zu. Zudem besteht eine verstärkte Nachfrage nach spezialisierten Anbietern, v.a. für operative Beratungsprojekte und Implementierungsaufgaben. Dagegen werden in der Strategieberatung international tätige Beratungsunternehmen bevorzugt, eine vermehrte Hinwendung zu spezialisierten Beratungsunternehmen als Alternative zu den integrierten und großen Beratungshäusern zeichnet sich langsam ab.

Beratungseinsatz nach Projektkategorie

	Berater mit internationaler Ausrichtung	Berater mit nationaler Ausrichtung
Strategische Projekte	80%	20%
Operative Projekte	48%	52%

  

	Berater mit ganzheitlichem Serviceangebot	Berater mit spezialisiertem Serviceangebot
Strategische Projekte	49%	51%
Operative Projekte	32%	68%

Quelle: Cardea AG, Pepper GmbH 2007

- Für jedes gut geführte Unternehmen ist die Erfolgsmessung von Beratungsprojekten zur Beurteilung der Qualität und Wirtschaftlichkeit der Beratungseinsätze ein zentrales Anliegen. Jedoch bestehen zwischen Anspruch und Realität der Erfolgsmessung noch wesentliche Lücken, und zwar bei allen durch das ROC-Modell identifizierten und in der Studie analysierten Messmethoden des Return on Consulting.
- Erfolgreiche Beratungsprojekte zeichnen sich im Vergleich zu nicht erfolgreichen Projekten durch eine professionelle und umfassende Steuerung und Überwachung aus. Dabei werden sowohl die Zusammenarbeit, Kommunikation und Teambesetzung als auch Prozesse der Auswahl und des Managements von externen Beratern optimiert und gesteuert.
- Die Best Practices von sehr erfolgreichen Beratungsprojekten erlauben die Identifikation der wesentlichsten Erfolgsfaktoren zur Erreichung eines hohen Return on Consulting sowie eine Beurteilung der eigenen Stärken und Schwächen bei der Steuerung von Beraterereinsätzen und einzelnen Beratungsprojekten.

## Herausgeber der Studie:

Die Studie wurde gemeinsam durchgeführt von Cardea AG, als Initiator und Experte im Thema des ROC, und Pepper GmbH, als Marketing- und Kommunikationsagentur und Experte in der Durchführung von Umfragen und Datenanalysen. Unterstützt wurde das Studienprojekt wesentlich von Zürich Versicherungen und dem Bundesamt für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Ein Fachbeirat mit Experten aus Kunden- und Beratungsunternehmen begleitete als beratendes Gremium die Entwicklung und Auswertung der Studienergebnisse.

# „Return on Consulting (ROC) – Best Practice Survey“

## – Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags von Beratern

### Table of Contents:

1. Management Summary
2. Informationen zur Studie
  - 2.1. Fragestellungen & Inhalte
  - 2.2. Methodologie
    - 2.2.1 Grundlagen
    - 2.2.2 Zusammensetzung der Stichprobe
3. Das ROC-Modell
  - 3.1. Messung und Steuerung des Return on Consulting (ROC)
    - 3.1.1. Einschätzung oder Messung der Zielerreichung
    - 3.1.2. Messung der Kosten & Nutzen (ROC)
  - 3.2. Steuerung des ROC
    - 3.2.1. Consulting Governance
    - 3.2.2. Project Governance
    - 3.2.3. Relationship Quality
    - 3.2.4. Consulting Performance
4. Detailergebnisse
  - 4.1. Beraterninsatz in den befragten Unternehmen
  - 4.2. Die Messung des Erfolgs von Beratungsprojekten
    - 4.2.1. Zufriedenheit mit der Beraterleistung
    - 4.2.2. Messung der Zielerreichung von Beratungsprojekten
    - 4.2.3. Ausweis der Kosten und Nutzen von Beratungsprojekten
    - 4.2.4. Beitrag der Berater zum Projekterfolg
    - 4.2.5. Zusammenfassung der wichtigsten Themen und Studienaussagen
    - 4.2.6. Handlungsempfehlungen für Kunden- und Beratungsunternehmen
  - 4.3. Die Steuerung von Beratungsprojekten und Beratern
    - 4.3.1. ROC-Einflussgrößen (Steuerungsinstrumente) und ihre Bedeutung für den Projekterfolg
    - 4.3.2. Die Anwendung und Erfolgswirkung der verschiedenen Instrumente der Consulting Governance
    - 4.3.3. Die Anwendung und Erfolgswirkung der verschiedenen Instrumente der Project Governance
    - 4.3.4. Die Steuerung und Erfolgswirkung der Relationship Quality
    - 4.3.5. Leistungsindikatoren und Erfolgswirkung der Consulting Performance
    - 4.3.6. Zusammenfassung der wichtigsten Themen und Studienaussagen
    - 4.3.7. Handlungsempfehlungen für Kunden- und Beratungsunternehmen
  - 4.4. „Best Practices“ in der Steuerung des ROC
    - 4.4.1. Commitment
    - 4.4.2. Zusammenarbeit und Kommunikation
    - 4.4.3. Projektmanagement und Controlling
    - 4.4.4. Beraterleistung und Anbieterauswahl
    - 4.4.5. Projektorganisation und Teambesetzung
    - 4.4.6. Ausgabencontrolling und Preisfokus
    - 4.4.7. Unterschiede zwischen strategischen und operativen Projekten
5. Zusammenfassung
  - 5.1. Fragestellungen und Inhalte
  - 5.2. Messung und Steuerung des ROC
  - 5.3. Schlüsselaussagen und Themen
  - 5.4. Handlungsempfehlungen
6. Die Herausgeber