

Beratung im Fokus

Josef Herget · Robert Bodenstein *Hrsg.*

Robert Bodenstein · Josef Herget

# Consulting Governance

Strukturen, Prozesse und Regeln  
für erfolgreiche Beratungsprojekte



Springer Gabler

# Beratung im Fokus

**Reihe herausgegeben von**  
Josef Herget, Research & Solutions  
Excellence Institute  
Wien, Österreich

Robert Bodenstein, Infomanagement  
Unternehmensberatung  
Wien, Österreich

Die Reihe Beratung im Fokus adressiert aktuelle Themen aus dem Umfeld der Beratung. Inhaltlich wird ein weiter Bogen gespannt: Es werden neue Branchenentwicklungen thematisiert, aktuelle Trends aufgegriffen, innovative Methoden vorgestellt und neue Themenschwerpunkte reflektiert. Die Themen weisen eine hohe Relevanz für die Profession der Unternehmensberater, Coaches und Trainer auf. Neben den Beratern selbst gewinnen ebenso die Nutzer von Beratungsleistungen einen Einblick in die Arbeitsweise und aktuelle Herausforderungen der Beratungsbranche. Die Reihe hat den Anspruch praxisrelevant, umsetzungsorientiert und innovativ in der Auswahl und Aufbereitung der Reihentitel zu sein.

Robert Bodenstein • Josef Herget

# Consulting Governance

Strukturen, Prozesse und Regeln für  
erfolgreiche Beratungsprojekte



Springer Gabler

Robert Bodenstein  
Infomanagement Unternehmensberatung  
Wien, Österreich

Josef Herget  
Excellence Institute – Research & Solutions  
Wien, Österreich

ISSN 2731-4952

ISSN 2731-4960 (electronic)

Beratung im Fokus

ISBN 978-3-662-65298-5

ISBN 978-3-662-65299-2 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-65299-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

# Vorwort

Wir wollen Sie dabei unterstützen, Projekte im Consulting, Coaching oder Training erfolgreich durchzuführen. Und das gilt sowohl für das beauftragende Unternehmen als auch für den Berater als Anbieter einer Expertise. Grundlagen für eine erfolgreiche Beratung zu liefern ist der Zweck dieses Buches.

## ***Sie sind Anbieter von Dienstleistungen in der Unternehmensberatung?***

Dann erfahren Sie hier, wie Sie die Voraussetzungen und Grundlagen für erfolgreiche Projekte anlegen und mit welchen geeigneten Maßnahmen Sie den Beratungsprozess begleiten können. Ebenso adressieren wir, wie Sie Projekte erfolgreich abschließen sollten, damit beide Seiten möglichst hohen und nachhaltigen Nutzen aus dem Projekt ziehen können.

## ***Sie sind Nachfrager von Unternehmensberatungsdiensten?***

Auch für Sie bieten wir wertvolle Hinweise, die es Ihnen ermöglichen werden, aus der Zusammenarbeit mit einem Berater einen möglichst hohen Nutzen zu ziehen. Wir zeigen auf, welche Vorbereitungen und Maßnahmen vor, während und nach einem Projekt die Ergebnisse aus dem Projekt sichern können.

Dabei orientieren wir uns an aktuellsten internationalen Entwicklungen, wie sie von der Beratungsdachorganisation *International*

*Council of Management Consulting Institutes* (ICMCI) vorgeschlagen werden.

Nun noch kurz vorwegnehmend zur Frage, was wir eigentlich unter **Consulting Governance** verstehen. Unter diesem Terminus verstehen wir **alle Maßnahmen, die vor, während und nach einem Beratungsprojekt getroffen werden, um allen am Beratungsprozess beteiligten Partnern eine möglichst hohe und nachhaltige Erreichung der Projektziele zu ermöglichen.**

Eine gute Consulting Governance trägt signifikant zu einem umfassenden Projekterfolg bei. Dabei wird die Consulting Governance nicht nur auf Beratungsprozesse im engeren Sinn eingeschränkt. Sie umfasst sämtliche beratende Tätigkeiten, bei denen das Zusammenwirken der beteiligten Partner notwendig ist, um eine für beide Seiten möglichst hohe Kongruenz zwischen Projektzielen und dem erreichten Projektergebnis zu sichern.

### ***Für wen ist dieses Buch geschrieben?***

Das Buch richtet sich einerseits zunächst nicht nur an klassische Consultants, sondern auch an Coaches, Trainer, Moderatoren, Mediatoren oder sonstige Dienstleister. Zum anderen sprechen wir aber unmittelbar alle Führungskräfte und Projektleiter an, die für die Durchführung von Beratungsprojekten in Unternehmen und sonstigen Organisationen verantwortlich sind.

Mit dem hier aufbereiteten Gerüst verfügen alle über den geeigneten Rahmen und die notwendigen Instrumente, damit die Zusammenarbeit die angestrebten Projektziele in einer möglichst reibungslosen Art und Weise erreichen kann.

### **Für welche Projekte eignet sich eine Consulting Governance?**

Uns ist eine hohe Skalierung der Consulting Governance wichtig. Das bedeutet zum einen, dass das erarbeitete Konzept sowohl für kleine Projekte als auch für größere Projekte geeignet sein soll. Wir adressieren also von Ein-Personen-Unternehmen bis zu großen Beratungsgesellschaften das gesamte Spektrum der Beratungsbranche. Dies betrifft aber nicht nur die Größe des Beratungsunternehmens, sondern auch den Umfang der

Projekte: Von einem Personentag bis zu Projekten mit mehreren Personjahren lassen sich mit unserem Konzept unterstützen. Die Lösung liegt in der oben bereits angesprochenen Skalierbarkeit der Consulting Governance. Einerseits bieten wir ein umfassendes Konzept, das sich für große und komplexe Projekte eignet, andererseits stellen wir auch ein Lean-Consulting-Governance-Konzept vor, das als Mindestempfehlung gelten kann und sich bestens auch für kleinste Projekte eignet. Die Kunst liegt nun darin, in dem vorgeschlagenen Kontinuum von einfach bis komplex den jeweils passenden Rahmen zu bestimmen und die als wichtig angesehenen Einzelelemente auszuwählen und in ein passendes und adäquates Konzept der individuellen Consulting Governance zu integrieren.

Das hier Gesagte gilt natürlich analog auch für die Kunden: Je nach Projektkomplexität wird der als wichtig erscheinende Rahmen gewählt und situativ zusammengestellt.

Wir hoffen ein Buch liefern zu können, das vor allem einen hohen unmittelbar praktischen Nutzen bietet. Gleichzeitig soll die notwendige wissenschaftliche Fundierung der Aussagen nicht zu kurz kommen. Die Kombination unserer beiden Kompetenzen möge das richtige Fundament liefern. Robert Bodenstein als Chair des ICMCI bestens international vernetzt mit jahrzehntelanger praktischer Erfahrung und Josef Herget, als Academic Fellow des ICMCI, der auf eine Kombination einer ebenso jahrzehntelangen internationalen Beratungserfahrung mit einer umfassenden wissenschaftlichen Expertise und Forschungserfahrung in den verschiedensten Feldern der Management- und Businessexzellenz an mehreren europäischen und internationalen Universitäten bauen kann.

Mögen Sie diesem Buch viele Inspirationen und praktischen Nutzen für Ihre Tätigkeit entlocken können. Weiterführende aktuelle Informationen zum Thema und zu den beiden Autoren finden Sie auf [www.beratung-im-fokus.com](http://www.beratung-im-fokus.com)

Wien, Österreich  
Winter 2022

Robert Bodenstein  
Josef Herget

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Consulting Governance als Gestaltungsraum – Voraussetzungen und Perspektiven</b>	<b>1</b>
1.1 Von der Corporate Governance zur Consulting Governance	3
1.2 Was verstehen wir unter Consulting Governance?	6
1.3 Warum Consulting Governance die Antwort auf eine viel zu selten gestellte Frage ist	8
1.3.1 Warum scheitern Beratungsprojekte?	9
1.3.2 Voraussetzungen erfolgreicher Zusammenarbeit	12
1.4 Internationale Entwicklungen – Der Weg zur Consulting Governance	13
1.5 Exzellenz der Unternehmensberatung und Consulting Governance	15
1.5.1 Kontexte und Perspektiven der Unternehmensberatung	16
1.5.2 Integriertes Modell der Unternehmensberatung	20
1.6 Zielsetzung in Beratungsprojekten	21
1.7 Komplexität in Projekten und Regelungsbedarf	22
1.8 Das Konzept der Consulting Governance	25
1.9 Key Points	26
Literatur	27

<b>2 Governance by Design: Prozesse und Strukturen</b>	<b>29</b>
2.1 Phasen in Beratungsprojekten	30
2.1.1 Konzeption	31
2.1.2 Vertragsgestaltung	32
2.1.3 Durchführung	33
2.1.4 Abschluss	34
2.2 Prozesse bei Beratungsprojekten	34
2.2.1 Zuständigkeiten und Verantwortungen für die Prozesse	36
2.2.2 Bezüge zur Consulting Governance	36
2.3 Strukturen innerhalb der Consulting Governance	38
2.3.1 Strukturen beim Kunden	39
2.3.2 Strukturen beim Berater	43
2.3.3 Gemeinsame Strukturen	44
2.4 Good Practice	44
2.5 Key Points	46
Literatur	47
<b>3 Governance by Design: Elemente und Prozesse</b>	<b>49</b>
3.1 Elemente der Consulting Governance	50
3.1.1 Regulatorischer Rahmen	51
3.1.2 Entscheidungsträger, Umsetzer und Betroffene	54
3.1.3 Gemeinsame Ziele – gemeinsame Werte	56
3.1.4 Projektführung	59
3.1.5 Fähigkeiten, Kompetenzen und Wissen: die entscheidenden Ressourcen	62
3.1.6 Kommunikation findet statt. Immer	64
3.1.7 Verarbeitung von Daten erfordert Verantwortung	65
3.1.8 Eigentum ist oft nicht greifbar	69
3.1.9 Gesellschaftliche Verantwortung in Beratungsprojekten	70
3.1.10 Gesundheit und Sicherheit als Teil der Consulting Governance	77
3.1.11 Fehler verboten	80

3.1.12	Beratung wirkt – garantiert	80
3.2	Bezug zur Corporate Governance	83
3.3	Key Points	85
	Literatur	86
<b>4</b>	<b>Consulting by Design: Das Framework</b>	<b>87</b>
4.1	Commitment sicherstellen	89
4.2	Eine Roadmap zur Consulting Governance	89
4.3	Ein Referenzmodell	92
4.4	Umfassende Consulting Governance	93
4.5	Lean Consulting Governance	94
4.6	Key Points	95
	Literatur	96
<b>5</b>	<b>Fallstudien – Beispielhaftes Vorgehen</b>	<b>97</b>
5.1	Fallstudie 1: Umfassende Consulting Governance	99
5.1.1	Der Auftraggeber	99
5.1.2	Das Projekt	99
5.1.3	Beispielhafte konkrete Behandlung der Elemente der Consulting Governance	100
5.2	Fallstudie 2: Lean Consulting Governance	113
5.2.1	Der Auftraggeber	113
5.2.2	Das Projekt	113
5.2.3	Beispielhafte konkrete Behandlung der Elemente der Consulting Governance	114
5.3	Key Points	125
<b>6</b>	<b>Chancen und Risiken der Consulting Governance</b>	<b>127</b>
6.1	Consulting Governance verbessert den Beratungserfolg	128
6.2	Consulting Governance schafft Vertrauen und Verbindlichkeit	129
6.3	Consulting Governance als Qualifizierungs- und Professionalisierungsinstrument	131

## **XII Inhaltsverzeichnis**

6.4	Gefahren der Bürokratisierung durch Consulting Governance vermeiden	132
6.5	Key Points	135
	Literatur	136
<b>7</b>	<b>Zukunftsperspektiven – Consulting Governance bleibt im Fokus</b>	137
7.1	Die Norm ISO 20700 steht für gute Beratungspraxis	138
7.2	Consulting Governance als Best Practice	139
7.3	Zukünftige Aktivitäten werden zur Popularisierung der Consulting Governance beitragen	141
7.4	Das Potenzial der Consulting Governance	142
7.5	Key Points	144
	Literatur	145
<b>8</b>	<b>Das sollten Sie mitnehmen – eine Agenda zur Implementierung</b>	147
8.1	Consulting Governance für Berater	148
8.2	Consulting Governance für Kunden	149
8.3	Consulting Governance für das gemeinsame Projekt	150
8.4	In 10 Schritten zur eigenen Consulting Governance	151
8.5	Key Points	155



# 1

## Consulting Governance als Gestaltungsraum – Voraussetzungen und Perspektiven

**Zusammenfassung** Der Erfolg von Beratungsprojekten hat viele Ursachen und Gründe, monokausale Erklärungsmodelle greifen daher stets zu kurz. Einem Faktor kommt jedoch eine besondere Bedeutung zu: der systematische und geregelte Ablauf sowie die dazugehörige Projektstruktur, kurz: die Consulting Governance. Consulting Governance stellt ein Regelwerk dar, das erfolgreiche Beratungsprozesse zu gewährleisten hilft. Zunächst wird das notwendige Begriffsverständnis gelegt, die Wichtigkeit und Notwendigkeit des Themas werden begründet und ausgeführt. Einen zentralen Ausgangspunkt der Diskussion bieten die Probleme, die in Beratungsprojekten auftreten können. Diese verdeutlichen den möglichen Lösungsbeitrag der Consulting Governance. Danach werden die Grundlagen erfolgreicher Zusammenarbeit in temporär begrenzten Projekten diskutiert. Die Skizzierung internationaler Entwicklungen und Rahmenbedingungen schließt sich an. Die dem Konzept zugrundeliegende systemische Betrachtungsweise wird eingeführt und die drei Perspektiven des Beratungssystems, des Kundensystems und des Systems des Beratungsprozesses selbst werden herausgearbeitet. Diese bilden das Fundament des Regelwerks, das auch als Philosophie und Geist der Corporate Governance bezeichnet werden kann. Schließlich wird

eine Struktur vorgestellt, die die Inhalte und den Aufbau dieses Regelwerks veranschaulicht und zugleich organisiert. Diese Betrachtungen zur Systematik runden dieses Kapitel ab.

Corporate Governance ist spätestens seit der Jahrtausendwende ein schillernder Begriff, der Eingang in die allgemeine Managementpraxis gefunden hat. Der Begriff Corporate Governance umfasst dabei einen rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen.<sup>1</sup> Damit wird ein Regelungsbereich definiert, der „Grundsätze einer Unternehmensführung“ aufstellt, die allen Stakeholdern verpflichtet sind. Die Sinnhaftigkeit ergibt sich aus der Unzulänglichkeit umfassender vertraglicher Regelungen: Zukünftige dynamische Entwicklungen lassen sich nicht alle vorab regeln. Es existieren daher neben expliziten Verträgen zahlreiche implizite Verträge zu einer Vielzahl von emergenten Sachverhalten. All diese Arrangements, ob nun schriftlich fixiert, in Strukturen festgehalten oder mangels einer Antizipation gar nicht reguliert, orientieren sich an den formulierten allgemeinen Grundsätzen, die sich allen Stakeholdern verpflichtet fühlen.

Im Fokus liegt ein gemeinsames Verständnis von einem Regel- und Steuersystem zum Abgleich von Zielbildungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozessen. Die Diskussion ist vor allem aufgrund zahlreicher Skandale in der Wirtschaftspraxis entstanden, bei denen ganze Unternehmen als Folge einer nicht vorhandenen (besser: nicht praktizierten) Corporate Governance vom Markt verschwunden sind. Die bekanntesten damals etwa waren Enron und Worldcom, aber auch das noch aktuelle Beispiel von Wirecard zeigen auf, wie durch ein Versagen der beteiligten Management- und Aufsichtsorgane großer Schaden für viele Stakeholder entstanden ist. Im Kern geht es bei Corporate Governance um ein System gegenseitiger Checks und Balances, das eine effektive und transparente Realisierung von Unternehmensaktivitäten gewährleisten soll, bei denen im Sinne aller beteiligten Stakeholder mit ihren berechtigten Ansprüchen gehandelt wird. Dabei sollte Corporate Governance nicht als reines Kontrollsystem missverstanden werden. Es geht

---

<sup>1</sup> Vergleiche hierzu etwa die Ausführungen im Gablers Wirtschaftslexikon (2018) .

vielmehr um einen systemischen Ansatz, alle Faktoren einer Organisation in ein konzeptionelles Regelwerk einzubinden. Dadurch sollen für alle Beteiligten Prozesse und Strukturen transparent gemacht werden. Die zentralen Leitplanken und Ziele der Corporate Governance liegen in der Schaffung von Transparenz, Unabhängigkeit, Objektivität und Wirtschaftlichkeit des unternehmerischen Handelns. Diesen Ansatz übertragen wir im Folgenden auf das Gebiet der Beratung.

## 1.1 Von der Corporate Governance zur Consulting Governance

Gleich zu Beginn gilt es, ein weit verbreitetes Missverständnis auszuräumen: Bei der Corporate Governance geht es nicht darum, welche konkreten Entscheidungen das Management für die operative Führung eines Unternehmens trifft. Es geht vielmehr darum, aufgrund welcher Grundsätze solche Entscheidungen getroffen werden.

Die Corporate Governance kann als das System bezeichnet werden, wie Unternehmen geführt und kontrolliert werden.

Es umfasst also Regeln, Prinzipien, Verfahren und Strukturen, wie ein Unternehmen geführt wird. Diese setzen eine empfehlende oder gar verpflichtende Orientierung für alle Mitarbeiter in einem Unternehmen. Die Grundlage sind folglich Regularien, die die einzelnen Aktivitäten und Beziehungen der Instanzen und Gremien untereinander und zu den Stakeholdern organisieren. Dabei orientiert man sich an verbindlichen Standards, Normen und gesetzlichen Regelungen. Aber es sind auch selbst gesetzte Ziele, denen man sich verpflichtet fühlt, etwa klimafreundliches Wirtschaften, Vermeidung von ausbeuterischen Arbeitsbeziehungen auch bei den Zulieferketten oder auch das Unternehmen übervorteilenden Regelungen (etwa Kick-backs, Bonusregelungen, versteckte Provisionen, Vorteilsannahme etc.). Ebenso setzt sie einen ethischen und moralischen Kompass an das Verhalten aller Organisationsmitglieder.

Die Einhaltung der rechtlichen und selbstgesetzten Vorgaben wird dabei als Compliance bezeichnet.<sup>2</sup>

Die Interessen des Gesamtunternehmens und ihrer jeweiligen Stakeholder, also etwa der Kapitalgeber, der Öffentlichkeit, aber auch der Mitarbeiter, sind als eine Einheit zu betrachten. Nicht die Dominanz der Interessenwahrnehmung einer Gruppe (oder gar Einzelpersonen) ist entscheidend, sondern das Gesamtwohl aller beteiligten Interessengruppen. Die Corporate Governance umfasst zudem Regelungen, wie mit Risiken umzugehen ist. Wie sind diese zu adressieren, zu bewerten und welche Vorkehrungen im Falle des Auftretens zu veranlassen sind.

Das Ziel der Corporate Governance liegt in einer hohen Transparenz und damit einhergehenden Akzeptanz des Wirtschaftens des Unternehmens bei den unterschiedlichen Stakeholdergruppen. Diese sichert vor allem das Vertrauen in das Unternehmen, die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter und anderer Beteiligten bleiben aufrecht, die Interessen aller Betroffenen werden berücksichtigt. Vermieden werden etwa „hidden agendas“, Absprachen in Hinterzimmern oder individuelle Vorteilsregelungen zulasten des Gesamtunternehmens. Dass eine einmal vereinbarte Corporate Governance nicht automatisch von allen eingehalten wird – das lässt sich fast jeden Tag auf den Wirtschaftsseiten von Tageszeitungen verfolgen. Korruption ist nur ein anderes Stichwort für eine fehlende oder nicht gelebte Corporate Governance.

Wodurch zeichnet sich nun eine „Good Governance“ aus? Wir haben bereits einige Stichworte geliefert, die hier ergänzt und pointiert werden:

- **Rechenschaft** gegenüber den unterschiedlichen Stakeholdern ablegen: Begründungen für das eigene Handeln liefern.
- **Transparenz** schaffen durch Offenheit und Informationsweitergabe: Das ermöglicht Vertrauen in Entscheidungsprozesse und -praktiken.
- **Konsens** mit den Stakeholdern: Einverständnis erzielen durch Beteiligung und Konsultation, das Verstehen der unterschiedlichen Bedürfnisse, Interessen und Anforderungen signalisieren.

---

<sup>2</sup>Dazu gibt es eine umfangreiche Literatur, siehe stellvertretend Bay & Hastenrath (2021).