

# **Consulting Governance**

**Das Programm für eine transparente und erfolgreiche  
Zusammenarbeit zwischen Kunde und Berater**

Hans Knöpfel

*Versus · Zürich*

*Consulting Governance*® ist ein eingetragenes Markenzeichen der Knöpfel & Partner AG, Zürich, 2003.

Informationen über Bücher aus dem Versus Verlag finden Sie unter [www.versus.ch](http://www.versus.ch)

---

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig. Dies gilt insbesondere für Übersetzungen, Mikروفilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© Versus Verlag AG, Zürich 2004

© Grafiken: Knöpfel & Partner AG, Zürich

*Umschlagbild und Illustrationen:* Ursula Knobel · Zürich

*Satz und Herstellung:* Versus Verlag · Zürich

*Druck:* Comunecazione · Bra

Printed in Italy

ISBN 3 03909 014 3

# Inhaltsübersicht

**Hinweis für Schnellleser** Dieses Buch wurde bewusst in zwei Teile gegliedert: In den Kapiteln 1 bis 4 sind die Entstehung und Entwicklung von Consulting Governance beschrieben. Die folgenden Kapitel beschäftigen sich direkt mit der Umsetzung von Consulting Governance in die Praxis. Dies ergab zwangsläufig in einzelnen Kapiteln eine Überschneidung/Doppelung der Ausführungen zur Consulting Governance.

|   |            |
|---|------------|
| <b>Vorwort</b> .....  | <b>11</b>  |
| <b>Management Summary</b> .....                                       | <b>15</b>  |
| <b>1 Die Treiber von Consulting Governance</b> .....                  | <b>19</b>  |
| <b>2 Consulting Governance und Performance Management</b> .....       | <b>29</b>  |
| <b>3 Ziele, Grundsätze und Nutzen von Consulting Governance</b> ..... | <b>43</b>  |
| <b>4 Consulting Governance – das Vorgehen</b> .....                   | <b>63</b>  |
| <b>5 Die Umsetzung von Consulting Governance in die Praxis</b> .....  | <b>81</b>  |
| <b>6 Consulting Governance – Checklisten</b> .....                    | <b>143</b> |
| <b>7 Anhang</b> .....   | <b>155</b> |
| <b>Abkürzungs- und Stichwortverzeichnis</b> .....                     | <b>163</b> |

| <b>Inhaltsverzeichnis</b>  |           |
|--|-----------|
| <b>Vorwort</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>Management Summary</b> .....  | <b>15</b> |
| <b>1 Die Treiber von Consulting Governance</b> .....                         | <b>19</b> |
| 1.1 Entwicklungen und Trends im Unternehmensumfeld .....                     | 20        |
| 1.1.1 Trends in Politik und Gesellschaft .....                               | 20        |
| 1.1.2 Wirtschaftliche Trends .....   | 22        |
| 1.1.3 Technologische Trends .....  | 22        |
| 1.2 Entwicklungen und Trends in der Unternehmensberatung .....               | 23        |
| 1.2.1 Prinzipielle Entwicklungen und Trends im Beratermarkt .....            | 23        |
| 1.2.2 Entwicklungen und Trends im Verhalten der<br>Beratungskunden .....     | 24        |
| 1.2.3 Strukturelle Entwicklungen und Trends im Beratermarkt .....            | 26        |
| 1.3 Fazit aus den Treibern und Einflüssen für Consulting<br>Governance ..... | 26        |
| <b>2 Consulting Governance und Performance Management</b> .....              | <b>29</b> |
| 2.1 Einführung und Begriffsbestimmung .....                                  | 29        |
| 2.2 Corporate Performance Management (CPM) .....                             | 32        |
| 2.3 Corporate Performance Improvement (CPI) .....                            | 33        |
| 2.3.1 Ziele und Potenziale des Corporate Performance<br>Improvement .....    | 33        |
| 2.3.2 Die Einbettung von CPI-Projekten ins Unternehmen .....                 | 34        |
| 2.3.3 Gleiches Führungssystem für Unternehmen und Projekte .....             | 35        |
| 2.4 Transition Management (TM) .....   | 37        |
| 2.5 Projektmanagement (PM) .....   | 39        |
| 2.6 Fazit für erfolgreiches Veränderungsmanagement .....                     | 41        |
| <b>3 Ziele, Grundsätze und Nutzen von Consulting Governance</b> .....        | <b>43</b> |
| 3.1 Grundlagen und Einsatzbereich von Consulting Governance .....            | 44        |
| 3.2 Die fünf Säulen von Consulting Governance .....                          | 46        |

---

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.3      | Ziele von Consulting Governance                                     | 47        |
| 3.3.1    | Qualitative Ziele   | 47        |
| 3.3.2    | Quantitative Ziele  | 48        |
| 3.4      | Grundsätze von Consulting Governance                                | 49        |
| 3.4.1    | Prinzipielle Aspekte  | 49        |
| 3.4.2    | Strukturelle Aspekte  | 49        |
| 3.4.3    | Instrumentelle Aspekte  | 50        |
| 3.4.4    | Personelle Aspekte  | 50        |
| 3.4.5    | Ethik und Consulting Governance                                     | 51        |
| 3.4.6    | Ethik versus vertragliche Regelung                                  | 52        |
| 3.4.7    | Verhalten bei Interessenkonflikten                                  | 53        |
| 3.4.8    | Grundsätze zur Werthaltung  | 53        |
| 3.4.9    | Schlussfolgerung  | 54        |
| 3.5      | Die Erfolgsfaktoren von Consulting Governance                       | 54        |
| 3.6      | Anspruchsgruppen und Eskalation im Projekt                          | 56        |
| 3.6.1    | Systematisierung der Anspruchsgruppen                               | 57        |
| 3.6.2    | Rollenbeschreibung als Klärungsaufgabe                              | 59        |
| 3.6.3    | De-Eskalation – die Problemlösung bei projektkritischen Konflikten  | 60        |
| 3.7      | Nutzen von Consulting Governance                                    | 61        |
| <b>4</b> | <b>Consulting Governance – das Vorgehen</b>                         | <b>63</b> |
| 4.1      | Consulting Governance – aus der Praxis für die Praxis               | 63        |
| 4.2      | Die Stufen des Vorgehens der Consulting Governance allgemein        | 66        |
| 4.3      | Vernetztes Denken im Projekt: die Trilogie der Disziplinen          | 67        |
| 4.3.1    | Drei Disziplinen – ein Ziel: der nachhaltig wirksame Projekterfolg! | 67        |
| 4.3.2    | Die Stufen des Corporate Performance Improvement                    | 68        |
| 4.3.3    | Die Stufen des Transition Management                                | 72        |
| 4.3.4    | Die Stufen des Projektmanagements                                   | 74        |
| 4.4      | Steuerung der Veränderungsgeschwindigkeit                           | 76        |
| 4.4.1    | Der Projektablauf auf der Zeitachse                                 | 76        |
| 4.4.2    | Der Projektablauf aus der Sicht der Vernetzung                      | 77        |
| 4.4.3    | Kommunikation und Veränderungsgeschwindigkeit                       | 78        |

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5 Die Umsetzung von Consulting Governance in die Praxis</b> ..... | <b>81</b> |
| 5.1 Stufe 1 «Problem identifizieren» .....                           | 83        |
| 5.1.1 Vorbereitende Schritte .....                                   | 83        |
| 5.1.2 Ziele .....  | 84        |
| 5.1.3 Ergebnisse .....   | 85        |
| 5.1.4 Herausforderungen an CPI .....                                 | 86        |
| 5.1.5 Herausforderungen an das Transition Management .....           | 88        |
| 5.1.6 Herausforderungen an das Projektmanagement .....               | 89        |
| 5.1.7 Worst-Case-Szenarien .....                                     | 92        |
| 5.1.8 Nutzen aus der Vernetzung .....                                | 92        |
| 5.2 Stufe 2 «Berater auswählen» .....                                | 93        |
| 5.2.1 Vorbereitende Schritte .....                                   | 93        |
| 5.2.2 Ziele .....  | 95        |
| 5.2.3 Ergebnisse .....   | 98        |
| 5.2.4 Herausforderungen an CPI .....                                 | 99        |
| 5.2.5 Herausforderungen an das Transition Management .....           | 100       |
| 5.2.6 Herausforderungen an das Projektmanagement .....               | 100       |
| 5.2.7 Worst-Case-Szenarien .....                                     | 102       |
| 5.2.8 Nutzen aus der Vernetzung .....                                | 103       |
| 5.3 Stufe 3 «Projekt initialisieren» .....                           | 104       |
| 5.3.1 Vorbereitende Schritte .....                                   | 104       |
| 5.3.2 Ziele .....  | 105       |
| 5.3.3 Ergebnisse .....   | 105       |
| 5.3.4 Herausforderungen an CPI .....                                 | 106       |
| 5.3.5 Herausforderungen an das Transition Management .....           | 107       |
| 5.3.6 Herausforderungen an das Projektmanagement .....               | 108       |
| 5.3.7 Worst-Case-Szenarien .....                                     | 110       |
| 5.3.8 Nutzen aus der Vernetzung .....                                | 110       |
| 5.4 Stufe 4 «Transparenz schaffen» .....                             | 111       |
| 5.4.1 Vorbereitende Schritte .....                                   | 111       |
| 5.4.2 Ziele .....  | 111       |
| 5.4.3 Ergebnisse .....   | 112       |
| 5.4.4 Herausforderungen an CPI .....                                 | 113       |
| 5.4.5 Herausforderungen an das Transition Management .....           | 114       |
| 5.4.6 Herausforderungen an das Projektmanagement .....               | 115       |
| 5.4.7 Worst-Case-Szenarien .....                                     | 117       |
| 5.4.8 Nutzen aus der Vernetzung .....                                | 118       |

---

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5.5   | Stufe 5 «Lösungsdesign erarbeiten»                   | 118 |
| 5.5.1 | Vorbereitende Schritte                               | 118 |
| 5.5.2 | Ziele  | 119 |
| 5.5.3 | Ergebnisse   | 120 |
| 5.5.4 | Kritische Erfolgsfaktoren und abgeleitete Massnahmen | 121 |
| 5.5.5 | Herausforderungen an CPI                             | 121 |
| 5.5.6 | Herausforderungen an das Transition Management       | 122 |
| 5.5.7 | Herausforderungen an das Projektmanagement           | 123 |
| 5.5.8 | Worst-Case-Szenarien                                 | 125 |
| 5.5.9 | Nutzen aus der Vernetzung                            | 126 |
| 5.6   | Stufe 6 «Masterplan umsetzen»                        | 126 |
| 5.6.1 | Vorbereitende Schritte                               | 126 |
| 5.6.2 | Ziele  | 127 |
| 5.6.3 | Ergebnisse   | 127 |
| 5.6.4 | Kritische Erfolgsfaktoren, Massnahmen                | 128 |
| 5.6.5 | Herausforderungen an CPI                             | 128 |
| 5.6.6 | Herausforderungen an das Transition Management       | 129 |
| 5.6.7 | Herausforderungen an das Projektmanagement           | 129 |
| 5.6.8 | Worst-Case-Szenarien                                 | 131 |
| 5.6.9 | Nutzen aus der Vernetzung                            | 131 |
| 5.7   | Stufe 7 «Projekt abschliessen»                       | 131 |
| 5.7.1 | Vorbereitende Schritte                               | 131 |
| 5.7.2 | Ziele  | 132 |
| 5.7.3 | Ergebnisse   | 132 |
| 5.7.4 | Kritische Erfolgsfaktoren, Massnahmen                | 133 |
| 5.7.5 | Worst-Case-Szenarien                                 | 134 |
| 5.7.6 | Nutzen aus der Vernetzung                            | 135 |
| 5.8   | Stufe 8 «Nachhaltigkeit prüfen»                      | 135 |
| 5.8.1 | Vorbereitende Schritte                               | 135 |
| 5.8.2 | Ziele  | 135 |
| 5.8.3 | Ergebnisse   | 136 |
| 5.8.4 | Kritische Erfolgsfaktoren, Massnahmen                | 136 |
| 5.8.5 | Worst-Case-Szenarien                                 | 137 |
| 5.8.6 | Nutzen aus der Vernetzung                            | 138 |
| 5.9   | Stufe 9 «Laufende Ergebnisverbesserung»              | 138 |
| 5.9.1 | Vorbereitende Schritte                               | 138 |
| 5.9.2 | Ziele  | 139 |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 5.9.3    | Ergebnisse .....   | 139        |
| 5.9.4    | Kritische Erfolgsfaktoren .....                                    | 139        |
| 5.9.5    | Worst-Case-Szenarien .....   | 140        |
| 5.9.6    | Nutzen aus der Vernetzung .....                                    | 140        |
| 5.10     | Schlussfolgerung aus der Bearbeitung der Stufen .....              | 141        |
| <b>6</b> | <b>Consulting Governance – Checklisten .....</b>                   | <b>143</b> |
| 6.1      | Fragestellungen zu den neun Stufen der Consulting Governance ..... | 143        |
| 6.2      | Checkliste zur Corporate Performance Improvement (CPI) ...         | 151        |
| 6.3      | Checkliste zum Transition Management .....                         | 152        |
| 6.4      | Checkliste zum Projektmanagement .....                             | 153        |
| <b>7</b> | <b>Anhang .....</b>  | <b>155</b> |
| 7.1      | Zertifizierung von Beratern .....                                  | 155        |
| 7.1.1    | Verhaltenskodex für zertifizierte Unternehmensberater<br>CMC ..... | 155        |
| 7.1.2    | CMC – Vorgehen zur Zertifizierung von Beratern .....               | 159        |
| 7.2      | Begriffsdefinitionen .....   | 159        |
| 7.3      | Fallbeispiele zur Illustration von Consulting Governance .....     | 161        |
| 7.4      | Literaturverzeichnis und Internetlinks .....                       | 162        |
|          | <b>Abkürzungs- und Stichwortverzeichnis .....</b>                  | <b>163</b> |
|          | <b>Der Autor .....</b>   | <b>173</b> |

# Vorwort

## Corporate Governance

Als ich im Mai 2003 anlässlich eines Arbeitsaufenthaltes in England weilte, war dort das Thema «Corporate Governance» in aller Munde. Auch auf dem Kontinent wurde längst angeregt darüber diskutiert, wie die «Regelung von Macht und Kontrolle im Dreiecksverhältnis von Aktionären, Verwaltungsrat und Management» aussehen und gemanagt werden könnte. Auslöser dieser Diskussionen sind unter anderem die bekanntermassen charakterbedingten und/oder professionellen Fehlleistungen von Managern, die unter anderem bei Swissair, Swiss Life, Enron, Worldcom, ja in der so genannten Neuen Ökonomie insgesamt zur Krise führten.

## Unternehmensberater

Mich als Unternehmensberater beschäftigte besonders, dass in fast allen Berichten über derart einschlägige Unternehmens- und Managementkrisen die Berater dieser Unternehmen im gleichen Atemzug genannt wurden. Verkürzt dargestellt wurden Berater in der veröffentlichten Meinung mit folgenden Attributen belegt: Selbstüberschätzung, unzureichende Professionalität, Unlauterkeit, primär an Eigeninteressen orientiert, Geldgier.

Ich will nicht verhehlen, dass mich diese Brachialverurteilung der Beratungsbranche als Ganzes mehr als beunruhigte, war ich doch bisher davon ausgegangen, dass die oben genannten Negativmerkmale nur auf äusserst wenige Berater zuträfen. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmensberater, so meine Überzeugung, arbeitet professionell und menschlich korrekt.

Gespräche mit Kunden und Kollegen zeigten, dass die Angelegenheit weit differenzierter zu betrachten ist und eine Unterteilung der Beratungswelt in Gute und Verdammenswerte ebenso wenig weiterhilft wie die Pflege meines auf Vertrauen basierenden Berater-Weltbildes.

In Diskussionen mit Kunden, aber auch durch die Analyse einiger früherer Projekte stellte ich letztlich fest, dass Beratungsprojekte immer dann von Erfolg gekrönt sind, wenn von Anfang an ein Regelwerk besteht, in dem die messbaren Ziele, die Vorgehensweisen, die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar beschrieben sind. Umgekehrt gilt: Wo dieses Regelwerk nicht bestand, «harzten» oder scheiterten die Projekte meistens.

Im «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» sind diese Regeln für die Projektzusammenarbeit zwischen Kunden und Beratern nicht niedergeschrieben. Auch in den Bibliotheken und Datenbanken von Unternehmensberater-Verbänden war dergleichen nicht zu finden. Der Schluss: Die Unternehmensberatung braucht eine eigens entwickelte Consulting Governance®<sup>1</sup>.

### Consulting Governance

Consulting Governance definiert einerseits eine Philosophie, eine klare Systematik und andererseits einen eindeutigen Handlungsrahmen, ein Programm für die Zusammenarbeit von Auftraggeber und Unternehmensberater. Ziel von Consulting Governance ist: Projekte zielgerichteter, schneller, kostengünstiger und erfolgreicher zu realisieren.

Die von Knöpfel & Partner AG dank systematischer Vorgehensweise erfolgreich realisierten Projekte, ein integrales Projektvorgehensmodell, die zahlreichen Erfahrungen des Teams und das Wissen führender Hochschulen schufen die Grundlage für Consulting Governance.

Die in der letzten Zeit aufgekommene Diskussion über den Nutzen des Consulting-Einsatzes – unter dem Stichwort «Return on Consulting» – kann durch das Programm Consulting Governance optimal unterstützt werden. Dies durch den transparenten Handlungsrahmen, der die Messbarkeit der Leistungen erst wirklich ermöglicht.

Das vorliegende Buch richtet sich einerseits an jene Führungskräfte, die ein integrales Vorgehensmodell für die Projektarbeit suchen. Darüber hinaus sind Unternehmensberater angesprochen, die ihre eigene «Business Excellence» in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit ihren Kunden suchen, beziehungsweise diese verbessern wollen.

---

<sup>1</sup> Consulting Governance® ist ein eingetragenes Markenzeichen der Knöpfel & Partner AG, Zürich, 2003.

Mein besonderer Dank gilt meinem Beraterteam, im Speziellen Markus Hausheer, Daniel Hug, Sepp Lautenschlager und Josef Rusch. Sie haben mich durch ihre engagierte Mitarbeit, durch viele kritische Diskussionen und durch ihre Erfahrungen wesentlich unterstützt und damit zum Gelingen dieses Werkes massgeblich beigetragen.

Im Weiteren danke ich dem Versus Verlag, Zürich, für die technische wie konzeptionelle Begleitung. Ebenso zu erwähnen sind Thomas Lang und Torsten Haeffner, die den Text redigierten.

Ein Buch zu schreiben, ist keine Kleinigkeit, sondern erfordert Hingabe, Konzentration und eine Menge Zeit. Meiner Familie danke ich für ihr Verständnis dafür, dass meine Hingabe, Konzentration und eine Menge Zeit häufig dem Buch galten und nicht ihr selbst. Speziell meiner Frau Susanne danke ich für ihre grossartige Unterstützung und für ihre stetigen Ermutigungen, dieses anspruchsvolle Projekt zu einem erfolgreichen Ende zu bringen.

Zürich, im Mai 2004

Hans Knöpfel CMC

---

### Zum Geleit

---

Heute stehen die Wirtschaft und die Unternehmen auf dem Prüfstein: Jede Firma muss eine Vielzahl von Herausforderungen gleichzeitig meistern. Die Ressourcen sind knapp und überall herrscht hoher Realisierungsdruck.

Gleichzeitig sehen sich die Wirtschaft und die Unternehmen in einer Glaubwürdigkeitskrise: Einzelne Manager haben lange zu sehr eigene, persönliche Interessen verfolgt. Oft führten sie die Firma, als wäre sie ihr Eigentum. Paradoxerweise führten diese Manager häufig das Lippenbekenntnis vom Shareholder Value im Munde.

**Corporate Governance** In der Folge entstanden in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Richtlinien zur Corporate Governance. Sie sollen durch ein ausgewogenes System von «checks and balances» die Qualität und Nachhaltigkeit des unternehmerischen Entscheidungsprozesses optimieren. Unternehmensintern erfordert dies meistens strukturelle und instrumentelle Anpassungen.

Auch das Management Consulting steht gegenwärtig auf dem Prüfstein und durchläuft zurzeit eine intensive Wandlung, die unter anderem durch gra-

vierende Fehlentwicklungen ausgelöst wurde. Unternehmen setzen deshalb externe Berater viel selektiver ein und fordern mehr Professionalität in der Projektabwicklung. Zudem erwarten sie, dass das externe Beratungsteam nicht nur inhaltliche Unterstützung liefert, sondern den Veränderungsprozess insgesamt mitgestaltet.

#### Projektzusammenarbeit

Consulting Governance ist die Antwort auf diese Entwicklung. Consulting Governance – entwickelt aus der Praxis für die Praxis – bezweckt die Sicherstellung einer zielgerichteten, effektiven und effizienten Projektzusammenarbeit. Es freut mich, dass diese ganzheitliche partnerzentrierte Vorgehensweise zur Gestaltung der Projektarchitektur, der Projektkommunikation und des Projektcontrollings als Premiere hier vorgestellt werden kann.

Consulting Governance ist in der Zusammenarbeit von Unternehmensberatern entstanden, welche die Herausforderungen des Beratermarktes aus mehrjähriger Praxiserfahrung kennen. Die Initiative zu diesem Buch lag bei Hans Knöpfel, dem Inhaber der Knöpfel & Partner AG, Unternehmensberatung, Zürich.

An ihn und sein engagiertes Team geht der Dank, der Wirtschaft mit Consulting Governance ein zeitgerechtes Programm zu präsentieren, welches den Unternehmern mehr Sicherheit in der Planung und Verwirklichung komplexer Veränderungsprogramme vermittelt und zugleich dem Management Consulting den Weg weist.

Dr. oec. Leonhard Fopp

CMC, Präsident der ASCO,  
Verwaltungsrat der Knöpfel & Partner AG, Zürich

---

# Management Summary

Immer wieder kam es in der Vergangenheit zu spektakulären Zusammenbrüchen von grösseren Unternehmen. In diversen Einzelfällen waren Berater aktiv oder passiv darin involviert. Angesichts dessen müssen sich Unternehmensberater gefallen lassen, dass ihre Kompetenz und ihre Integrität in Frage gestellt werden.

**Gleichberechtigte Partner** Die Erfahrung zeigt, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit das Verhältnis gleichberechtigter Partner voraussetzt. Die dabei erzielten Ergebnisse sind nur dann nachhaltig, wenn eine Reihe wichtiger Regeln eingehalten wird und die Rahmenbedingungen stimmen.

**Regelwerk** Hier setzt Consulting Governance an. Es handelt sich um ein ganzheitliches Regelwerk, das zuerst die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zum Ziel hat und die Nachhaltigkeit der erzielten Ergebnisse sicherstellen hilft. Da sich Consulting Governance konsequent am Ergebnis orientiert, umfasst es nicht nur alle Phasen und Stufen des eigentlichen Projekts, sondern auch die Initialisierung einer Projektidee, die Auswahl eines kompetenten Beraters und die laufende Erfolgskontrolle nach dem Projektabschluss.

Jede Stufe des Projektvorgehens erfordert Transparenz. Berater und Auftraggeber haben in ihrer Zusammenarbeit klar definierte Rechte und Pflichten, Aufgaben und Verantwortung, die zu Beginn klar geregelt und während

der ganzen Projektzusammenarbeit wahrgenommen werden müssen. Eine laufende Kontrolle der Zwischenergebnisse sowie ein von vornherein vereinbartes Vorgehen bei Planabweichungen sind die Garanten für Qualität und Nachhaltigkeit des Gesamtergebnisses.

#### Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Berater beginnt meist zu einem Zeitpunkt, an dem das gewünschte Ergebnis noch gar nicht projizierbar ist, das heißt ein «projectum» noch nicht besteht. In dieser Situation ist es weder dem Auftraggeber noch dem Berater möglich, ein zu erzielendes Resultat derart zu definieren, dass ein positives Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen gesichert ist.

Deshalb müssen sich die Vertragspartner in einem «Guide of Conduct» auf Grundsätze einigen. Diese kommen immer dann zum Tragen, wenn kritische Punkte im Verhalten, zu Entscheidungen oder Massnahmen anstehen, die nicht vertraglich festgelegt sind. Consulting Governance trägt dazu bei, die Zusammenarbeit beider Vertragsparteien in punkto Verlässlichkeit und Vertrauen zu fördern und zu sichern.

Folgende Fragen werden in diesem Buch beantwortet:

- Welches sind die Nutzen von Consulting Governance für Auftraggeber wie Berater?
- Wann kann ein Unternehmen durch externe Berater sinnvoll unterstützt werden?
- Wie kann bereits im Vorfeld eines Vorhabens dessen Effektivität massgeblich beeinflusst werden?
- Wie lassen sich «Projektruinen» verhindern?
- Wie lassen sich alle Projektphasen und -stufen (Idee, Lösungsdesign, Umsetzung, Weiterentwicklung) optimal realisieren?
- Wie wird sichergestellt, dass die in einem Projekt erarbeiteten Ergebnisse auch nach Projektabschluss im Unternehmen gelebt werden?

Consulting Governance ist also ein Programm für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen durch die transparente und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Berater.

Um den Einstieg in das Thema zu erleichtern, sind die wichtigsten, im Text wiederkehrenden Begriffe in Abschnitt 7.2 «Begriffsdefinitionen», Seite 159, definiert. Die umfassende Beschreibung der Begriffe ist im entsprechenden Kapitel zu finden.

Alle einschlägigen Begriffe sind geschlechtsneutral zu verstehen und beziehen sich gleichermassen auf Frauen wie Männer.

