Qualitätsmanagement und Maßnahmen zur Qualitätssicherung von Beratungsaufträgen

bei der

DEGA Unternehmensberatung GmbH

© DEGA Unternehmensberatung GmbH *Stand: 14.10.2014*

I. Unternehmensdarstellung und Qualifikation

1. Leitbild

 Angaben zum Unternehmen:

DEGA Unternehmensberatung GmbH
Geschäftssitz: Ortlohstraße 232, 45655 Recklinghausen
Gründungsdatum: 2006

 Tätigkeitsfeld, Leistungsangebote, Zielgruppe und Zielgebiet des Unternehmens:

Auszug aus dem Handelsregister:

„Die Beratungsleistungen fokussieren sich auf die Zielgruppe KMU (kleine und mittelständische Unternehmen) sowie Freiberufler und Selbstständige aller Branchen. Die DEGA wird bei Bedarf auch für Großunternehmen sowie Konzerne tätig“.

Die *DEGA Unternehmensberatung GmbH* versteht sich als Denkfabrik für Entrepreneurship, Geschäftsführung und Arbeitswelt.

Das Leistungsspektrum (Portfolio) ist segmentiert in die Bausteine:

(1) Strategie-& Finanzberatung
(2) Organisations- & Prozessberatung
(3) Marketing & Vertrieb
(4) Unternehmer- sowie Gründercoaching
(5) Compliance & Revision in KMU-Unternehmen
(6) Krisenmanagement, Sanierung & Restrukturierung
(7) Unternehmensgründung, Unternehmenskauf, Unternehmensverkauf
(8) IT-Dienstleistungen
(9) Strategische& Forensische Datenanalyse

Detailliertere Angaben finden sich in der Präsentation der *DEGA Unternehmensberatung GmbH* sowie auf der Webseite www.degaberatung.de

 Unternehmensgrundsätze:

- Verschwiegenheit
- Unabhängigkeit
- Unparteiisches Verhalten
- Seriosität
- Neutralität
- Vertraulichkeit
- seriöse Preisbildung und Werbung
- Grundsatz ordnungsgemäßer Geschäftsführung
- Regelkonformer Einsatz eingesetzter Methoden und Instrumente
- Kundennutzen steht im Vordergrund aller vorgeschlagenen Mittel und Wege
- Die DEGA will bleibende Werte schaffen und erhalten

Der Berater hat seinen Beruf unabhängig und ausschließlich nach den Regeln der fachlichen Kunst auszuüben.Er darf im Hinblick auf das Beratungsergebnis weder nach anderen Regeln handeln noch sich vom Auftraggeberoder anderen Dritten beeinflussen lassen.

Der Berater als Sachverständiger hat sich insbesondere bei Gutachten unparteiisch zu verhalten, es sei denn, er hat die Parteiendarüber aufgeklärt, dass es sich um ein Parteigutachten handelt.

Die Mitarbeiter der *DEGA* habenihre Tätigkeit zu versagen, wenn sie Besorgnis der Befangenheit bei der Durchführung einesAuftrages haben. Befangenheit liegt vor, wenn aus einer früheren Auftragsbearbeitung kundenspezifisches Fachwissen bei späteren Aufträgen zum Nachteil des früheren Kunden verwendet wird oder der Beraterin einer finanziellen Abhängigkeit zum Auftraggeber steht.

Eine Beratung kommt auchbei Interessenkollisionen nicht in Betracht.

Maßnahmen:

- Überwachung der Unabhängigkeit zwischen Auftraggeber und Mitarbeitern der *DEGA*, welche an Projekten beteiligt sind
- Überwachung der Vertragswerke (Arbeits-, Beratungs- und freie Dienstverträge)
- Überwachung der Anweisungen zur Unabhängigkeit der Beratung
- Informationen an Mitarbeiter zur Unabhängigkeit

2. Fachliche Kompetenz

 Berufliche Qualifikation der Berater/innen und Veranstalter/innen und auch ggf. der Unternehmenszugehörigen:

- Diplom-Kaufmann
- Steuerberater
- Dipl.-Kommunikationswirt
- Bankkaufmann
- Elektromeister & Systemanalytiker
- IT-Sachverständiger/Forensiker
- Datenschutzsachverständiger

 Tätigkeitsfeld der einzelnen Berater/innen oder Veranstalter/innen und auch ggf. der Unternehmenszugehörigen:

- Unternehmensberatung/Gründungsberatung
- Strategieberatung
- Unternehmercoaching
- Finanzberatung
- Sanierungsberatung/Vorinsolvenzliche Beratung
- Marketing- & Vertriebsberatung
- IT-Beratung
- Datenschutzberatung
- GDPdU / GDPdUZ-Beratung
- Compliance
- Revision/interne Untersuchung
- Strategische & Forensische Datenanalyse
- Erstellung von Gutachten in den genannten Bereichen

 Erfahrungen im Beratungsbereich nebst Referenzen:

Alle eingesetzten Berater verfügen über eine Berufserfahrung von mehr als 15 Jahren und länger.

Aus Gründen der Vertraulichkeit nachfolgend ein anonymisierter Auszug der von der*DEGA* begleiteten Objekte/Projekte:

o Handwerksbetrieb mit 45 Beschäftigten
Finanzierung der Übernahme über dieBürgschaftsbank NRW

o Baumarkt-Kette
Übernahme durch MBO Management-buy-out
Finanzierung über die Landesbank
Volumen 4,4 Mio Euro

o Bauunternehmung mit 50 Beschäftigten
Erweiterung von Expansionsfinanzierung durch öffentliche, zinsbegünstigte Kreditmittel
Volumen: 2,8 Mio Euro

o internationale kunststoffverarbeitende Unternehmensgruppe
mit Niederlassung in Osteuropa
Verhandlungsführung mit den beteiligten Kreditinstitutenüber Erweiterungsinvestitionen

o global agierendes Biotechnologieunternehmen
mit Hauptsitz in Nordamerika
Aufbau Produktionsstandort Deutschland, Optimierung der Finanzierung durch die Beschaffung vonZuschüssen und öffentlich geförderten Kreditmittel

o Stahl- und Metallbau
Erweiterung der Finanzierung

o verschiedene Projekte aus dem Sozialsektor
Seniorenwohnheime, Gesundheitszentren,Wohnungen für Pflegebedürftige
Projektentwicklung, Beschaffung von Fördermitteln,Realisation der Finanzierung

o Insolvenzprävention bei einem mittelständischen EDV-Dienstleister

o Insolvenzprävention bei einem mittelständischen Maschinenbauer

o Einführung & Begleitung von ERP-Software SAP R/3 (Module SD, MM, FI, CO und BW)

Anlagenbauer
Industriegase
Automobilhersteller
Finanzdienstleister/Auskunftei
Textilservice
Medienunternehmen

3. Weiterbildung

 Angebote zur zielgruppenspezifischen Weiterbildung:

Besuch branchenspezifischer Veranstaltungen und Kongresse sowie Seminaren und Workshops.

 Maßnahmen und Umfang der Weiterbildung:

Alle Berater bilden sich regelmäßig in verschiedensten Fachgebieten fort, wobei der einzelne Berater selbst bestimmen kann, in welchen Bereichen er den dringendsten Weiterbildungsbedarf sieht. Das Ziel besteht darin, das Wissen möglichst breit zu streuen. Insofern wird sukzessiv ein Wissens-management-System aufgebaut, aus dessen Pool sich alle Berater bei Bedarf bedienen können. Die Berater tauschen Wissen zudem regelmäßig miteinander aus.

 Nachweise zur Weiterbildung:

Bei Bedarf können Nachweise in Form von entsprechenden Beraterprofilen angefordert werden.

 Zugang zu modernen Medien, um sich individuell weiterzubilden:

Der Zugang zu allen modernen Medien ist für die *DEGA* selbstverständlich und jederzeit gegeben.

 Umgang mit Veränderungen in der Rechtslage/gesetzliche Änderungen:

Die *DEGA* setzt alle gesetzlichen Änderungen/Regelungen zeitnah um, und erfüllt damit alle gesetz-lichen Anforderungen. Dies ergibt sich schon allein aus ihrem Geschäftszweck und demBeratungs-spektrum.

4. Arbeitsmittel/Ressourcen

 personelle Kapazitäten:

Gegenwärtig setzt die *DEGA* vier Einzelberater ein. Im Falle von Kapazitätsengpässen kann die *DEGA* auf einen Pool qualifizierter externer Berater und Beratungsunternehmen zugreifen.

 zeitliche Kapazitäten und Verfügbarkeit:

Verfügbarkeiten und Kapazitäten werden im Einzelfall mit jedem Kunden in einem Projektvertrag abgestimmt und geregelt.

 Ausstattung:

Die *DEGA* unterhält z.Z. ihre Geschäftsräume an ihrem Unternehmenssitz in Recklinghausen. Die Räumlichkeiten sind mit allen erforderlichen Mitteln ausgestattet.

 Zusammenarbeit mit Kollegen/Behörden/Banken oder Arbeit in Netzwerken:

Die *DEGA* unterhält Kooperationen zu zahlreichen externen Unternehmen sowie Freiberuflern verschiedenster Branchen, im Wege strategischer Allianzen und Kooperationen. Dadurch wird das Leistungsspektrum der *DEGA* optimal ergänzt und es können in Einzelfällen auch Kapazitätsengpässe beseitigt werden, um Mandate schneller und ohne Qualitätsverlust bearbeiten zu können. Der Grundsatz der Unabhängigkeit und Neutralität wird dadurch nicht beeinträchtigt. Im Falle des Auftretens von Interessenskonflikten wird die *DEGA* nicht tätig.

II. (Qualitätssicherung) Leistungserbringung und Kundenkommunikation

Abbildung und ausführliche Beschreibung des einzelnen Beratungsablaufs vonder Akquise bis zum Abschluss der Beratung,der Schulungsveranstaltung oder eines Workshops.

1. Akquise/Werbung/Auftragsannahme- und Fortführung: Möglichkeit und Inhalt eines kostenlosen Vorgespräches

Die *DEGA* lehnt die sogenannte Kaltakquise, insbesondere per Telefon, Call-Center oder SPAM-Mail grundsätzlich ab. Werbemaßnahmen erfolgen nur auf dem üblichen Wege, per postalischen Anschreiben an qualifizierte Adressen/Zielgruppen (Direktwerbung), Anzeigenwerbung oder Internet-Marketing. Die *DEGA* nutzt generell den gesamten Kommunikations-Mix im Rahmen gültiger Gesetze.

Der Schwerpunkt liegt jedoch auf dem sogenannten Netzwerk/Kooperationspartner- oder Empfehlungsmarketing durch ordnungsgemäß und erfolgreich abgewickelte Beratungsaufträge.

Es werden nur solche Aufträge angenommen und fortgeführt, die in sachlicher, personeller und zeitlicher Hinsicht ordnungsgemäß abgewickelt werden können.

Es werden in Beratungsaufträgen nur Mitarbeiter eingesetzt, welche die in diesem Dokument beschriebenen Qualitätsanforderungen der *DEGA* erfüllen und anerkennen.

Die Bearbeitung der erteilten Aufträge in der Unternehmensberatung hängt entscheidend von derQualifikation und dem Informationsstand der in der Praxis tätigen Mitarbeiter ab.Den Mitarbeitern der *DEGA* wird die Auftragsverantwortung nur übertragen, wenn sie die dafür erforderlicheQualifikation besitzen.

<u>Maßnahmen:</u>

- Mitarbeiter werden über Berufsgrundsätze sowie QM-Maßnahmen informiert
- Prüfung der personellen und fachlichen Eignung bei der Einstellung
- Regelmäßige Beurteilung der Mitarbeiter
- Es erfolgt die Sicherstellung einer angemessenen Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter sowie angemessenes Studium der Fachliteratur
- Sicherstellung des Zugangs zu ausreichender Fachliteratur in der Unternehmensberatung. Dazu unterhält die DEGA eine umfassende Bibliothek.
- Die Verantwortung bei Einsatz von Mitarbeitern des Mandanten wird schriftlich festgehalten und von beiden Parteien schriftlich abgezeichnet oder bereits im Vertrag festgelegt.

Jeder Kunde hat die Möglichkeit, sich vor Abschuss eines Beratungs- oder Coachingvertrages in einem kostenlosen Vorgespräch über die *DEGA* und den Ablauf der Beratung bzw. des Coachings zu informieren. Während des Vorgespräches werden sowohl die Beratungsziele, als auch der zu erwartende Beratungsaufwand (Zeit/Konditionen) gemeinsam mit dem Kunden festgelegt.

Eindeutige Regelungen und Zuständigkeiten zur Auftragsannahme, insbesondere:

- Im Vorgespräch mit dem Mandanten wird das genaue Anforderungsprofil potentieller Berater abgefragt (Akquisitionscheck).
- Das Anforderungsprofil wird sorgfältig mit der auftragsspezifischen Qualität der Mitarbeiter abgestimmt. Bei nicht ausreichender Qualifikation der eingesetzten Mitarbeiter wird der Mandant darüber informiert und mit ihm die Einsatzfähigkeit dieser Mitarbeiter abgestimmt.
- Eine Erfolgskontrolle erfolgt nach den Prinzipien des in diesem Dokument beschriebenen Phasenmodells.

Die im Vorgespräch erläuterten Fragestellungen werden anschließend im Falle einer Übereinkunft in einem individuellen Angebot dokumentiert und dem Kunden postalisch zugestellt. In Einzelfällen kann es auch zu einem direkten Vertragsschluss kommen, vor allem im Falle überschaubarer Projekte. Dieses Vorgehen wird zuvor ebenfalls mit dem Kunden abgestimmt.

Auch während der Vertragsabwicklung wird der gesamte Beratungsprozess seitens der *DEGA* transparent gestaltet und es werden möglicherweise Korrekturen im Ablauf vorgenommen.

2. Bedarfsermittlung: Festlegung der Reichweite/Tiefe der Beratung/Schulung

Die Bedarfsermittlung erfolgt während der Phase des Vorgespräches zur Vorbereitung des Angebotes bzw. des Vertrages.

Die Bedarfsermittlung wird durch den Kunden mit Unterstützung der *DEGA*initiiert. Die *DEGA* selbst setzt in diesen Gesprächen ausschließlich mit der Thematik befasste, qualifizierte Berater unter Einbindung der Geschäftsführung ein. Vor Versendung eines Angebotes/Vertrages erfolgt eine Prüfung durch die Geschäftsleitung der *DEGA*. Auf diese Weise wird eine 2-stufige Qualitätssicherung realisiert und dem Grundsatz des 4-Augenprinzips entsprochen. Auch im Falle der Erstellung von Gutachten wird auf diese Weise verfahren.

Sowohl Vorgespräche als auch die Bedarfsermittlung führt die *DEGA* ausschließlich mit der Geschäftsführung des Kunden bzw. von den Kunden betrauten Mitarbeitern durch.

Während der Phase der Bedarfsermittlung können je nach Thematik Unterlagen herangezogen werden wie z.B. Bilanzen, GuV, Lageberichte, Kostenrechnungen, Kataloge, Vertriebsunterlagen sowie weitere kaufmännisch relevante Informationen.

3. Auftragsbesprechung: Vertrag und Vertragsinhalte

Während der Angebotsphase wird auch der zu schließende Vertrag inhaltlich thematisiert. Angesprochen werden dabei die Bereiche:

- Zielsetzung
- Ressourcen, wie z.B. Beistellung des Kunden, eingesetzte Berater etc.
- Rechte und Pflichten des Kunden
- Termine/Projektphasen
- Konditionen (Honorar, Reisekosten, Auslagen)
- Laufzeit/Kündigungsrecht/Rücktrittsrecht
- Dokumentationspflichten
- evtl. Schiedsgutachtenabrede/Mediationsvereinbarung
- Haftung
- Verschwiegenheitspflichten

Mit jedem Vertrag werden dem Kunden die AGB (Allgemeinen Geschäftsbedingungen) der **DEGA Unternehmensberatung GmbH** ausgehändigt, die damit Gegenstand des Beratungs- bzw. des Coaching-Vertrages werden.

Grundsätzlich erfolgt eine genaue Prüfung aller mit dem Auftrag verbundenen Risiken, die den Ruf oder die wirtschaftliche Lage der *DEGA* negativ beeinflussen können.

4. Durchführung: Darstellung des Beratungsablaufes

Jeder komplexere Beratungsauftrag wird so strukturiert, dass es für das Vorgehen, unabhängig davon auf welchen Inhalt es sich bezieht, ein Phasenmodell gibt. Dieses Modell dient der **DEGA**und dem Kunden sowohl als Projektleitfaden wie auch als Planungs- und Kontrollinstrument.

Auf der Metaebene ist das Phasenmodell wie folgt strukturiert:

(1) Voruntersuchung & Vorbereitung
(2) Ist-Analyse
(3) Soll-Konzeptentwicklung
(4) Realisierungsplanung
(5) Realisierung
(6) Nachbereitung

Jeder Auftrag beginnt mit einer **Vorbereitungs- und Voruntersuchungsphase**, in der die bezüglich der Durchführung notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Bei komplexen Problemstellungen bildet die erste Phase eine Voruntersuchung (Machbarkeits-/Vorstudie), die in der Regel dem Zweck dient, die betriebliche, organisatorische, finanzielle und soziale Machbarkeit des Auftrages zu klären. Dem Auftraggeber wird so auch die Erstellung eines Pflichtenheftes (vor allem im Rahmen von IT-Aufträgen) erleichtert und z.T. abgenommen. In dieser Phase werden meist auch vorbereitende, gemeinsame Workshops abgehalten.

Die Phase der **Ist-Analyse** dient der Untersuchung der gegenwärtigen Situation des Kunden/Unternehmens in dem Bereich, auf den sich der Beratungsauftrag bezieht. Im Rahmen einer Strategie oder Sanierungsberatung ist das gesamte Unternehmen oder einer ihrer Teilbereiche Gegenstand der Analyse. Hier können auch Umfeldanalysen zum Einsatz kommen.

Die Entwicklung des **Soll-Konzeptes** ist das vom Auftraggeber gewünschte mit der **DEGA** vereinbarte Beratungsergebnis, das aus der unbefriedigenden Ist-Situation herausführen soll. Dieses Soll-Konzept zeigt Vorgehensweisen und Methoden, um zu dem gewünschten optimalen Ergebnis zu gelangen.

Die **Realisierungsphase (Planung und Realisierung)** legt diejenigen Maßnahmen fest, die der Umsetzung des Soll-Konzeptes dienlich sind. Die Realisierung selbst ist der konkrete und zeitnahe bzw. termingerechte Vollzug dieser Maßnahmen.

In dieser Phase muss sich der Auftraggeber besonders stark einbringen. Die **DEGA** führt ihre Aufträge grundsätzlich nach dem Grundsatz „Hilfe zur Selbsthilfe“ durch.

In der Phase der **Nachbereitung** wird das der Beratung zugrunde liegende Projekt unter verschiedensten Gesichtspunkten evaluiert. Zudem erfolgt hier eine abschließende Dokumentation.

Jede dieser Phasen ist in weitere und detailliertere Arbeitsschritte untergliedert, sowohl zur Unterstützung der Projektplanung- und Durchführung sowie auch zur Kontrolle des Projektfortschrittes und Qualitätssicherung. Im Falle komplexerer Projekte setzt die **DEGA** daher einen sogenannten „Projektstrukturplan“ als zentrales Instrument für Planung und Kontrolle ein.

Die Ergebniskontrolle nach Beendigung jeder Projektphase ist wichtigster Bestandteil der Qualitätssicherung der **DEGA**.

Vor Übergang von einer Phase in die nächste erfolgt stets eine Bewertung der abzuschließenden Phase anhand konkreter Qualitätsnormen bzw. Ziele. Von dieser Beurteilung hängt es ab, ob mit der nächsten Phase begonnen werden kann oder die zu schließende Phase noch einmal überarbeitet wird („Phasenlogik“). Diese Vorgehensweise beugt möglichen Differenzen mit dem Kunden von vornherein vor und dient somit dem reibungslosen Ablauf des Projekts.

Darüber hinaus wird ein Projekt nach jedem Kontrollpunkt aufgrund möglicher Projektzielveränderungen auf die Wirtschaftlichkeit hin überprüft. Bei extremen Abweichungen wird ein Projekt entweder reduziert oder abgebrochen. In Einzelfällen kommt es zur Anwendung des sogenannten „Change-Managements“, bei dem mit dem Auftraggeber jede Abweichung einzelner gemeinsam festgelegter Projektziele abgestimmt wird und der Auftraggeber mittels des sogenannten „Change-Request“ das Projekt entsprechend erweitern kann.

Der für den Beratungsauftrag verantwortliche Projektleiter hat sich an dem Auftrag in einem Umfang zubeteiligen, der es ihm ermöglicht, zuverlässig zu einer eigenen Urteilsbildung zu gelangen. Die in seinem Projekt seitens der *DEGA* zugeordneten Mitarbeiter sind von ihm in angemessener Weise anzuleiten und zu überwachen.

Delegiert der Projektleiter bei größeren Beratungsaufträgen einen Teil seiner Überwachungsaufgaben anMitarbeiter, so hat er deren Qualifikation und Eignung für diese Aufgaben besonders zu würdigen.

Abweichungen und Probleme sind mit der Geschäftsführung der *DEGA* und den Projektverantwortlichen beim Kunden abzustimmen.

Maßnahmen:

Der Projektleiter hat festzustellen, dass

- alle bei der Beratung eingesetzten Mitarbeiter über das erforderliche Fachwissen sowie Urteilsvermögen verfügen
- die Mitarbeiter Anweisungen verstehen und ordnungsgemäß umsetzen
- die tatsächliche Auftragsabwicklung den Vorgaben entspricht
- mögliche Differenzen zeitnah beseitigt werden

5. Feedback: Besprechung und Dokumentation der Ergebnisse

Nach jedem Projektende (oder auch bei Dauerberatungen regelmäßig) erfolgen Gespräche mit dem Kunden. Dabei werden die Ergebnisse/Maßnahmen bzw. Empfehlungen detailliert angesprochen.

In der Regel wird zum Projektende ein Beratungsbericht erstellt, der damit auch zum Gegenstand der Qualitätssicherung der *DEGA* wird. Ansonsten werden entsprechende Dokumentationen je nach Beratungsauftrag erstellt, so z.B. auch Sanierungskonzepte, Sanierungsgutachten oder sonstige Gutachten. Die Dokumentation wird auf jeden Fall Gegenstand des zu schließenden Beratungsvertrages.

Maßnahmen:

Er erfolgt eine Durchsicht der Beratungsergebnisse nach dem Vier-Augen-Prinzip, ob

- die Auftragsabwicklung in Übereinstimmung mit den Beratungsvorgaben erfolgte
- die Beratungshandlungen ordnungsgemäß dokumentiert wurden
- das Ziel der Beratung erreicht wurde
- die Beratungsergebnisse logisch nachvollziehbar sind
- Auswertung von Fragebögen/Feedbackbögen/Nachbesprechungen
- Einbindung der Mitarbeiter in den Evaluationsprozess
- Möglichkeit zur Einrichtung eines Beschwerdemanagements
- Benennung der Problembereiche im Arbeitsprozess
- Benennung der bereits optimal verlaufenden Arbeitsprozesse

Bei der Durchsicht wird i.d.R. die Geschäftsführung der *DEGA* beigezogen.

6. Nachbetreuung/Kundenpflege

Die *DEGA* ist an langfristigen und werthaltigen Beratungsbeziehungen interessiert. Deshalb führt die *DEGA* eine regelmäßige Nachbetreuung und Kundenpflege durch. Dabei werden auch Rückmeldungen seitens des Kunden explizit berücksichtigt.